

สรุป ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ศูนย์กำไรหรือหน่วยงานกำไร คือ หน่วยงานที่ต้องใช้ความพยายามที่จะหารายได้มาให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่หน่วยงานนั้นรับภาระอยู่ หน่วยงานลักษณะนี้จะมีทั้งส่วนที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง เป็นส่วนใหญ่

โดยที่ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ การประสานครหลวง มีลักษณะเป็นหน่วยงานทางด้านตลาด กล่าวคือจะให้บริการจัดจำหน่ายน้ำประปาส่งให้ผู้ใช้ น้ำจนถึง เคหะสถาน ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หลักจากการบริการติดตั้งประปาและจากการขายน้ำ ขณะเดียวกันในการดำเนินงานก็ย่อมต้องเกิดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานควบคู่กันไปด้วย จากลักษณะการดำเนินงานนี้ จึงจัดได้ว่า สำนักงานประชาสัมพันธ์ เป็น "ศูนย์กำไร" ตามความหมายดังกล่าวข้างต้น

การดำเนินงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของศูนย์กำไรนี้ ต้องอาศัย เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในระดับสาขา ซึ่งนับว่า เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ

1. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถดูแลและให้ความช่วยเหลือในจุดที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
2. ทำให้ผู้บริหารในระดับสาขาได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของสาขานั้น เป็นอย่างไร จะได้พยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การวัดผลการดำเนินงานออกมา เป็นที่น่าพอใจ
3. ทำให้ผู้บริหารในระดับสาขามีประสบการณ์ในการตัดสินใจดำเนินงาน ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อการทำกำไรให้เพิ่มขึ้นตามที่ต้องการ และยังเป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลให้พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงยิ่งขึ้น

แนวทางในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับสาขา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ดังกล่าวมิใช่จะพิจารณาแต่เพียงกำไรของสาขาอย่าง เดียว เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาความสามารถ ในการหากำไรของสาขาในแง่มุมต่าง ๆ กัน ซึ่งจะทำให้สาขาได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผน การควบคุมและการติดตามผลการดำเนินงานของสาขาให้สามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นในระยะยาว การวิเคราะห์จะแยกเป็นดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา
2. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลัก
3. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงานเฉพาะหน้าที่

①. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา

เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสาขาเพื่อทราบรายได้ ค่าใช้จ่ายและ กำไรที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับ เงินลงทุนหรือสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน อันก่อให้เกิดกำไร ในแต่ละสาขา ซึ่งการวัดผลสรุปได้เป็น 2 ตอนคือ

1.1 การวัดผลกำไรของสาขา จะใช้วิธีแสดงผลกำไรเป็นขั้น ๆ แบบวิธีกำไร ส่วนเกิน เพื่อให้ทราบถึงระดับกำไรที่สาขาจะได้จากการดำเนินงานในแต่ละชั้นตอนชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2 การวัดอัตราผลตอบแทน เป็นการพิจารณาผลตอบแทนจากการดำเนินงาน และผลตอบแทนจากเงินลงทุน เพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงความสามารถในการที่สาขาทำกำไรได้นั้น เกิดจากการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานมากน้อย เพียงใด

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา ปรากฏว่า สำนักงานประจำสาขาทั้ง 10 สาขา มีความสามารถในการหากำไรได้มากน้อยแตกต่างกัน ทั้งนี้ มิได้วัดจากผลกำไรที่แต่ละสาขาทำได้จากการดำเนินงานเท่านั้น แต่ได้พิจารณาจากผลตอบแทน จากเงินลงทุนในแต่ละสาขา ซึ่งจะ เห็นได้ว่ามีบางสาขาที่ผลกำไรจากการดำเนินงานต่ำกว่าสาขา อีกสาขาหนึ่ง แต่อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนกลับสูงกว่า ย่อมแสดงว่ามีการดำเนินงานที่ดีกว่า เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรในการลงทุนทั้งพัสดุ ลูกหนี้ ทรัพย์สิน และรายจ่ายลงทุนในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสาขาอย่างเหมาะสมกับผลกำไรที่สาขาได้รับ ดังนั้นสาขาที่มีผลกำไรสูงกว่าแต่ มีอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่ำ ควรต้องหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตน โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินงานของสาขานั้นประกอบด้วย

๒. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลัก

เป็นการวิเคราะห์ผลกำไรของสาขา เพื่อแสดงผลกำไรรวมว่า เกิดจากการดำเนินงานในด้านใดของสาขา ซึ่งแยกลักษณะงานบริการหลักที่สำคัญของสาขาเป็น 2 ด้านคือ

2.1 ด้านการติดตั้งประปา

2.2 ด้านการจำหน่ายน้ำ

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลักของสาขา ปรากฏว่าการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่ของสำนักงานประปาสยามมีกำไร เกิดจากงานบริการด้านการจำหน่ายน้ำ ส่วนงานบริการด้านติดตั้งประปาในบางสาขายังมีผลขาดทุน ซึ่งจากข้อมูลผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในระดับสาขาที่ต้องรับผิดชอบด้านการติดตั้งประปา จะต้องหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้สาขา เกิดผลกำไรรวมเพิ่มขึ้นต่อไป

๓. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงาน เฉพาะหน้าที่

เป็นการพิจารณางาน เฉพาะในหน้าที่สำคัญของสาขา ซึ่งถ้าการดำเนินงานในแต่ละด้านมีประสิทธิภาพก็ย่อมทำให้สาขาได้รับกำไรเพิ่มขึ้น การดำเนินงาน เฉพาะหน้าที่ของสาขาดังกล่าว ได้แก่

3.1 ความสามารถในการดำเนินงานด้าน เพิ่มผู้ใช้น้ำ โดยพิจารณาผลตอบแทนในแง่ของกำไรจากการลงทุน (Residual Income) ว่ากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายที่ได้รับนั้น เมื่อนำไปหักดอกเบี้ยจ่ายซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนของ เงินลงทุนแล้ว มีกำไร เหลือ เป็นจำนวน เพิ่มขึ้นจากการลงทุนหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อมูล เพิ่มขึ้นประกอบในการตัดสินใจลงทุน เพราะหากสาขาพิจารณาแต่เพียงผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างเดียว อาจไม่กล้าตัดสินใจจ่ายลงทุนดำเนินงานวางท่อขยาย เขตการจำหน่ายน้ำ เนื่องจากรายจ่ายลงทุนนั้นอาจมีผลกระทบทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนลดลงได้ แต่ถ้าวัดผลโดยพิจารณาจากกำไรจากเงินลงทุนแล้ว ถ้าปรากฏว่าการดำเนินงานมีกำไรหลังจากหักต้นทุนของ เงินลงทุน ย่อมแสดงว่าควรขยายการลงทุนต่อไปได้อีก

ผลการวิเคราะห์จะให้ข้อมูล เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุน เพื่อให้การลงทุนนั้นสามารถทำให้กำไรรวม เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งจะเห็นได้จากสาขาที่มีกำไรส่วนเกินจาก

ดอกเบี้ยจ่ายของเงินลงทุน ในงานวางท่อขยายเขตการจำหน่ายน้ำต่ำสุด สามารถทำกำไรได้ จากงานบริการติดตั้งประปาในขณะที่สาขาอื่น ๆ ส่วนใหญ่เกิดผลขาดทุนจากงานด้านนี้ ทั้งนี้ เป็นผลจากการวางท่อขยายเขตการจำหน่ายน้ำออกไป จะได้ผู้ใช้น้ำรายใหม่เพิ่มขึ้น

3.2 ความสามารถในการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำ เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำ ซึ่งเป็นเครื่องมือให้สาขาใช้ในการบริหารลูกหนี้ อันจะทำให้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของสาขาสูงขึ้น หากสาขาสามารถจัดเก็บหนี้ค่าน้ำได้ครบถ้วนและรวดเร็ว

จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำ ปรากฏว่าสาขา มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำได้ในอัตราร้อยละ 81-89 ของจำนวนหนี้ค่าน้ำทั้งสิ้นในแต่ละสาขา โดยใช้ระยะเวลาการเก็บหนี้ได้เกินกว่ากำหนด 1 เดือนคือ ประมาณ 42-67 วัน ซึ่งความล่าช้าในการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำได้นี้ สืบเนื่องจากการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำต้องมีหลายขั้นตอนคือต้องอ่านมาตรวัดน้ำก่อนแล้วจึงจัดพิมพ์ข้อมูลในใบเสร็จรับเงิน เสร็จแล้วจึงจะนำออกจัดเก็บค่าน้ำจากผู้ใช้น้ำได้ ประกอบกับในแต่ละสาขามีจำนวนผู้ใช้น้ำและความหนาแน่นของผู้ใช้น้ำแต่ละเส้นทางมากน้อยต่างกัน จึงทำให้ความสามารถในการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำของแต่ละสาขามีประสิทธิภาพต่างกัน

3.3 ความสามารถในการลดน้ำสูญเสีย เป็นการพิจารณาการดำเนินงานด้านการลดน้ำสูญเสียที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้สาขาใช้ประกอบการตัดสินใจจ่ายลงทุนลดปริมาณน้ำสูญเสียลงให้ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ซึ่งวิศวกรที่ปรึกษาได้ศึกษาไว้คือ ปริมาณน้ำสูญเสียในสภาวะแวดล้อมของกรุงเทพมหานครไม่ควรสูงเกินอัตราร้อยละ 30 ของจำนวนน้ำผลิตจ่ายทั้งสิ้น

ผลจากการศึกษาปริมาณน้ำสูญเสียจริง ปรากฏว่าทุกสาขายังไม่สามารถลดปริมาณน้ำสูญเสียให้อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตัวเลขอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการลดน้ำสูญเสียต่อต้นทุนค่าน้ำแล้ว ยังอยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำกว่าต้นทุนน้ำสูญเสียต่อต้นทุนค่าน้ำทั้งสิ้นมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบท่อที่ใช้จัดส่งและจำหน่ายน้ำ รวมทั้งการหามาตรการป้องกันการรั่วไหลของน้ำจากสาเหตุต่าง ๆ กระทำไปอย่างล่าช้าเพราะต้องใช้เวลาาน ซึ่งคาดว่าในปี 2532 จะลดปริมาณน้ำสูญเสียลงได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด



ดังนั้นจากการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขาตามที่กล่าวแล้วย่อมจะให้ ข้อมูลที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้บริหารในระดับสาขาและในระดับสูงขึ้นไป ในการที่จะได้ทราบว่า ผลการดำเนินงานโดยส่วนรวมและแต่ละด้านของทุกสาขาเป็นอย่างไร ซึ่งจะได้ปรับปรุงการ ดำเนินงานต่อไป เพื่อพร้อมที่จะ เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพดีขึ้น โดย คำนึงถึงการใช้จ่ายเงินลงทุน ทรัพย์สินและอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรให้สอดคล้องกัน เพื่อ เสริมสร้าง ความสามารถในการทำกำไรของสาขาให้เพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมทำให้กำไรรวมของทั้งองค์การสูงขึ้นด้วย

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขา พบว่ามีปัญหาหลาย ประการซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านเทคนิคที่ใช้ในการวัดผล

1.1 การใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในการวัดผลการดำเนินงาน ของสาขาซึ่งเป็นศูนย์กำไร ยังมีข้อบกพร่องบางประการซึ่งควรต้องคำนึงถึงคือ

1.1.1 ผู้จัดการสาขาอาจให้ความสนใจปรับปรุงอัตราส่วนผลตอบแทนจาก การลงทุนให้สูงขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถที่จะทำกำไรให้สูงขึ้น แต่กลับพยายามหาทาง ลดเงินลงทุน หรือหาช่องทางที่จะดัดแปลงกำไรให้สูงขึ้นได้

1.1.2 ผู้จัดการสาขาอาจมีความลังเลที่จะตัดสินใจขยาย เงินลงทุน เนื่องจากเกรงว่าอัตราผลตอบแทนจาก เงินลงทุนของสาขาคงในช่วงของการตัดสินใจจะลดลง ทำให้สาขาเสียโอกาสที่จะทำกำไรได้ในอนาคตเพิ่มขึ้น ทั้ง ๆ ที่การลงทุนนั้นจะให้ผลตอบแทน อย่างดีต่อองค์การในระยะยาว

1.2 การใช้ผลตอบแทนกำไรจาก เงินลงทุน ซึ่งใช้วัดผลการดำเนินงานส่วนใด ส่วนหนึ่งของสาขาโดยเฉพาะ วิธีนี้มีข้อยุ่งยากในการคำนวณหาต้นทุนของ เงินลงทุนหรือจำนวน ดอกเบี้ยของรายจ่ายลงทุนที่แท้จริง เนื่องจากแหล่งที่มาของ เงินลงทุนที่นำมาใช้จ่ายมาจากหลาย แหล่ง และมีการจ่ายลงทุนเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ กัน ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยของ แต่ละ แหล่งเงินที่ได้มาก็แตกต่างกันอีก

ข้อเสนอแนะ

ผู้ประ เมิณผลการดำเนินงานของสาขา ควรจะชี้แจงให้ผู้บริหารในระดับสาขาได้ เข้าใจ ถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ เพื่อจะได้นำข้อมูลผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

2. ปัญหาด้านการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

2.1 การจำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขา ยังมีปัญหา บางประการดังนี้

2.1.1 การจัดประเภทต้นทุนและค่าใช้จ่าย เป็นลักษณะผันแปรหรือคงที่ และควบคุมได้หรือควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการสาขานั้น ในข้อเท็จจริงอาจแบ่งแยกกันไม่ได้โดยเด็ด ขาดอย่างชัดเจน เนื่องจากมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายบางรายการที่ผันแปรและคงที่ และบาง รายการ เป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความรับผิดชอบร่วมกันของสองหน่วยงาน

2.1.2 หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายบางรายการ อาจ ยังไม่ เป็นที่ยอมรับของสาขา เนื่องจากไม่มีการรวบรวมข้อมูลของ เกณฑ์ที่นำมา ใช้แบ่งสรรค่าใช้จ่าย จึงมักใช้กำหนด เกณฑ์ตามความเห็นของผู้จัดทำรายงาน เช่น ค่าไฟฟ้า ตามหลัก เกณฑ์แล้วควรจะ แบ่งสรรตามจำนวนกิโลวัตต์ของดวงไฟที่ใช้งาน แต่เนื่องจากไม่มีการรวบรวมข้อมูลไว้ จึงใช้วิธี สลัว เฉลี่ยให้ เท่ากันทุกหน่วยงาน

2.2 ข้อมูลด้านเงินลงทุนในสินทรัพย์ใช้ดำเนินงานของสาขา ไม่สามารถแยก ให้สาขาตามความเป็นจริงได้ทุกรายการ เนื่องจากระบบการบันทึกข้อมูลทางบัญชี มิได้แบ่งแยก ไว้เป็นแต่ละสาขาอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องใช้ เกณฑ์การแบ่งสรร เช่นเดียวกับการแบ่งสรรต้นทุน มาประยุกต์ใช้กับการแบ่งสรรเงินลงทุน ซึ่งย่อมมีปัญหา เช่นเดียวกับการแบ่งสรรต้นทุนตามข้อ

2.1.2

ข้อเสนอแนะ

ควรจะได้มีการปรับปรุงระบบการรวบรวมข้อมูลทางบัญชีต้นทุน บัญชีทรัพย์สิน และ ระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับการจัดการดำเนินงานของสาขา ในรูปแบบศูนย์กำไร โดยอาจ

ใช้วิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสาขา เพื่อจะได้รายงานข้อมูลการดำเนินงานของสาขา โดยเน้นความรับผิดชอบตามแต่ละระดับของผู้บริหารสาขาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากปัญหาและข้อ เสนอแนะข้างต้นแล้ว ในการบริหารงานสาขาซึ่งมีฐานะเป็น ศูนย์กำไรควรจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สาขามีแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปเปรียบ เทียบกับผลงานที่สาขาทำได้จริง โดยข้อมูลจากการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขาตามที่ได้จากการศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากจะให้ประโยชน์ทั้งในด้านการควบคุมและติดตามการดำเนินงานของสาขาแล้ว ยังสามารถใช้เปรียบ เทียบกับแผนกำไรที่สาขาวางไว้ได้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสาขาอัน เป็นการช่วยสนับสนุนให้ผู้จัดการสาขา ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารงานของสาขา จะได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานสาขาในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นกระบวนการบริหารอย่าง มีประสิทธิภาพครบทุกขั้นตอนคือ การวางแผน การอำนวยการ การควบคุมและการประเมินผล การดำเนินงาน

แนวความคิดโดยทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและ เป้าหมายขององค์การ ฉะนั้นในการวางแผน เกี่ยวกับการดำเนินงานของสาขาในด้านต่าง ๆ จึงต้องให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของการประปานครหลวงด้วย ซึ่งจะคำนึงถึงสภาพการตลาด สภาพทาง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยมีแผนงานที่สำคัญเพื่อการวางแผนกำไรของสาขา คือ

1. แผนการตลาดและบริการ การวางแผนในส่วนนี้ควรจะต้องมีการวิเคราะห์ สภาพการตลาดและบริการ เพื่อที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดด้วยการสร้างลูกค้าใหม่ เพิ่มขึ้นจากลูกค้าที่มีอยู่แต่เดิม โดยการวิเคราะห์จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมและพิจารณาการดำเนินงานของ สาขาพร้อมกันไป เช่น สภาพแวดล้อมทางการตลาดมีขอบ เขตลักษณะสภาพปัจจุบันและอนาคต เป็นอย่างไร ส่วนแบ่งตลาดแบ่งส่วนตามกลุ่มลูกค้าอย่างไร ปริมาณการขายและบริการจาก ลูกค้ารายเก่าและรายใหม่สามารถเพิ่มขึ้นได้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น ซึ่งการวางแผนนี้อาจจะมีรายละเอียดแยกตามประเภทของลูกค้าและแยกตามงานบริการหลัก

2. แผนกำลังคน ในการวางแผนจะต้องวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการและการตอบสนองความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้สาขาได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลงาน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะทำให้การใช้อัตรากำลังคนในแต่ละสาขา เป็นไปอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน

3. แผนการกะประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย จากการวางแผนการตลาดและบริการรวมทั้งแผนกำลังคนแล้ว ก็สามารถจัดทำแผนรายได้-ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณรายได้ (การขายสินค้าและบริการ) งบประมาณต้นทุนขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร และงบประมาณค่าใช้จ่ายแบ่งสรร จากแผนงานดังกล่าวจะจัดทำสรุป เป็นแผนกำไร เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของสาขาต่อไป

4. แผนการจ่ายลงทุน เป็นแผนการเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของสาขาซึ่งได้แก่เงินลงทุนในสินทรัพย์ ประเภทลูกหนี้ พัสดุ ครุภัณฑ์ และเงินลงทุนในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการขยายเขตการจำหน่ายน้ำ โครงการลดน้ำสูญเสีย เป็นต้น ซึ่งการลงทุนดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงเงินลงทุนที่ต้องการในระยะ เวลาต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับการขยายตัวของสาขา โดยในการวางแผนการลงทุนจะต้องทบทวนอยู่เสมอว่าจำนวนเงินที่ต้องการจะเป็นเท่าใด จังหวะการลงทุนเมื่อใดจึงจะเหมาะสม เพื่อให้แผนการใช้เงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดและทำให้สาขามีความสามารถในการหากำไรได้เพิ่มขึ้น

5. แผนงบประมาณเงินสด เป็นแผนงานที่ผูกพันกับแผนกำไรโดยจะต้องมีการพยากรณ์การดำเนินงานของสาขาให้อยู่ในรูปของความต้องการทางการเงิน ซึ่งการประมาณเงินสดของสาขาจะแสดงให้เห็นว่าสาขาใดสามารถดำเนินงานแล้วมีเงินสดส่วนเกินมากน้อยเพียงใด เพื่อการประปานครหลวงนำไปหาผลประโยชน์เพิ่มเติมได้ หรือในทางตรงข้ามสาขาใดไม่สามารถทำเงินสดได้เพียงพอแก่การดำเนินงานของสาขาคน ซึ่งข้อมูลจากการวางแผนนี้จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการบริหารเงินสดขององค์การโดยส่วนรวม