หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ต้นทุนการดำเนินงานของสาขา

แนวคิดเรื่องศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

ธุรกิจหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม เมื่อขนาดของหน่วยงานขยายใหญ่ขึ้นจนเกินกว่าเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงสามารถดูแลติดตามในรายละเอียดของการดำเนินงานได้ด้วยตนเองแล้ว ควรที่จะมีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานออกไปตามสายงานหรือตามหน่วยงานย่อย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลในระดับบริหารระดับต่าง ๆ แต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจ และความรับผิดชอบในงานของตนอย่างชัดเจนนั้นเรียกว่า ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) โดยมีผู้จัดการหน่วยงานเป็นผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากผู้บริหารในระดับที่เหนือขึ้นไป ธุรกิจหรือองค์การใดก็ตามที่นำเอาศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหารงานแสดงว่าจะต้องสามารถรวบรวมข้อมูลของแต่ละศูนย์เพื่อติดตามประเมินความรับผิดชอบที่ได้กำหนดให้ไว้ได้

โดยทั่วไปแล้วจากลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในธุรกิจหรือองค์การสามารถจำแนกศูนย์ความรับผิดชอบออกเป็น 4 ประเภท คือ[1]

1. ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Expense Center)
2. ศูนย์รายได้ (Revenue Center)
3. ศูนย์กำไร (Profit Center)
4. ศูนย์เงินลงทุน (Investment Center)

1. ศูนย์ค่าใช้จ่าย หมายถึง หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นอันเนื่องมาจากการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงานประเภทนี้จะมีแต่ค่าใช้จ่าย ไม่มีรายได้ ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายที่เกิด

---

[1] ธงชัย สันติวงษ์, เทคนิคการบริหารแผนใหม่ : การบริหารแบบศูนย์กำไรและงบประมาณฐานศูนย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 8.

ขึ้นจริงและค่าใช้จ่ายตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติโดยเน้นพิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ผู้รับผิดชอบในศูนย์นั้นสามารถควบคุมได้

2. ศูนย์รายได้ หมายถึง หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในส่วนของรายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น หน่วยงานประเภทนี้จะมีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากผู้รับผิดชอบในหน่วยงานไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่สำคัญทุกรายการเพื่อคำนวณผลกำไรได้ เช่น ต้นทุนสินค้าขาย เป็นต้น จึงมักกำหนดให้รับผิดชอบเฉพาะรายได้ที่เกิดขึ้น และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแยกออกจากกัน การประเมินผลก็จะเปรียบเทียบระหว่างรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายรายได้ที่กำหนดไว้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้

3. ศูนย์กำไร หมายถึง หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายของตนเอง ซึ่งหน่วยงานลักษณะนี้จะมีทั้งหน่วยงานที่ก่อให้เกิดรายได้และหน่วยงานที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บริหารศูนย์กำไรจะต้องใช้ความพยายามที่จะหารายได้ให้พอกับค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อมที่หน่วยงานรับภาระอยู่

การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไร เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงที่จะควบคุมให้การดำเนินงานของศูนย์กำไรแต่ละแห่งเป็นไปตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่นำมาใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรอย่างเหมาะสมคือความสามารถในการหากำไรในแต่ละงวด

4. ศูนย์เงินลงทุน หมายถึง หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อการบริหารเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน (กำไร) สูงสุด ดังนั้นการวัดผลจึงมักเทียบจำนวนกำไรที่ได้รับในแต่ละงวดกับเงินลงทุนเพื่อดูอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ศูนย์กำไรตามข้อ 3 จะอยู่ในรูปของศูนย์เงินลงทุนหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่ที่ผู้จัดการศูนย์กำไรนั้นมีอำนาจในการบริหารเงินลงทุนของศูนย์มากน้อยเพียงใด

จากความหมายของศูนย์กำไรตามที่กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินงานของสำนักงานประปาสาขาตามผังโครงสร้างข่ายงานในแผนภูมิที่ 4.1 แล้วแสดงว่าสำนักงานประปาสาขาเป็นหน่วยงานศูนย์กำไร เนื่องจากสาขามีหน่วยงานในความรับผิดชอบเพื่อให้บริการหลัก 2 ด้านคือ ด้านการติดตั้งประปา และด้านการจำหน่ายน้ำ ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละบริการจะก่อให้เกิดทั้งรายได้ ค่าใช้จ่าย และสามารถคำนวณเป็นกำไรของแต่ละสาขาได้

แผนภูมิที่ 4.1 ผังโครงสร้างข่ายงานหลักของสำนักงานประปาสาขา

หน่วยงาน	การดำเนินงานหลัก	งานบริการ
ส่วนบริการและส่งเสริมการใช้น้ำ	- รับคำร้อง . ขอติดตั้งประปา . ขอปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบเส้นท่อ . เรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้น้ำ - ประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการตามคำร้อง - จัดทำแผนเพิ่มผู้ใช้น้ำ ขยายเขตการจำหน่ายน้ำ	ด้านติดตั้งประปา
ส่วนสำรวจออกแบบ	- สำรวจ ออกแบบ และประมาณราคางานติดตั้งประปา งานวางท่อประปา - ประมาณการใช้วัสดุ อุปกรณ์งานติดตั้งประปา, งานวางท่อประปา	
ส่วนต่อใหม่	- วางท่อ ติดตั้งมาตรวัดน้ำให้ผู้ใช้น้ำขอติดตั้งประปา - ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ย้ายแนวเส้นท่อ หรือที่ตั้งมาตรวัดน้ำ	
ส่วนตรวจมาตร	- อ่านมาตรวัดน้ำ ตรวจสอบข้อมูลการใช้น้ำ ประเมินผลการใช้น้ำกรณีอ่านมาตรวัดน้ำไม่ได้ - แจ้งเปลี่ยนมาตรวัดน้ำที่ชัดช้อง ชำรุด เสียหาย - แจ้งท่อแตก ท่อรั่ว ที่พบขณะอ่านมาตรวัดน้ำ	
ส่วนควบคุมรายได้	- กำหนดหมายเลขผู้ใช้น้ำ - จัดทำทะเบียนคุมผู้ใช้น้ำ ทะเบียนลูกหนี้ ทะเบียนเงินประกันการใช้น้ำ - ควบคุมข้อมูลการออกใบเสร็จรับเงินค่าน้ำ - เก็บรักษาใบเสร็จรับเงินค่าน้ำและทะเบียนคุม - ยกเลิกข้อมูลผู้ใช้น้ำ	ด้านการจำหน่ายน้ำ
ส่วนจัดเก็บและรับเงิน	- รับชำระเงินค่าติดตั้งประปา - จัดเก็บและรับชำระเงินค่าน้ำประปา - รับชำระเงินอื่น ๆ - จ่ายคืนเงินประกันการใช้น้ำ	
ส่วนบริการมาตร	- ควบคุมการเบิกมาตรวัดน้ำและอุปกรณ์ - ดำเนินการเปลี่ยนมาตรวัดน้ำที่ชัดช้อง ชำรุด เสียหาย - ส่งมาตรวัดน้ำทดสอบ - อุดปลั๊ก รับฝากมาตรวัดน้ำ หรือถอดมาตรวัดน้ำที่ยกเลิกการใช้น้ำ	
ส่วนสำรวจท่อรั่ว	- สำรวจท่อแตก ท่อรั่ว และหาสาเหตุน้ำสูญเสีย - สำรวจ และควบคุมแรงดันน้ำ ปริมาณน้ำในเส้นท่อ - ควบคุมคุณภาพน้ำในเส้นท่อ - เปลี่ยนแปลงเส้นท่อที่หมดอายุการใช้งาน	
ส่วนบำรุงรักษาระบบท่อและโยธา	- ซ่อมท่อ และอุปกรณ์ระบบท่อที่ชำรุด แตก รั่ว - เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเส้นท่อเพื่อการปรับปรุงกำลังน้ำ - ยกเลิก รื้อเส้นท่อ	
ส่วนพัสดุและสาขา	- ควบคุม เก็บรักษา วัสดุ สำรองคงคลัง - จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ใช้งานซ่อมบำรุงรักษาระบบจ่ายน้ำ - จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ ใช้งานติดตั้งประปา	

ที่มา: สรุปจากเอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของการประปานครหลวง

การรวบรวมข้อมูลต้นทุน

ในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขาซึ่งเป็นหนึ่งศูนย์กำไรนั้นจะทำการศึกษาถึงระบบข้อมูลต้นทุนที่จัดทำแล้วของแต่ละศูนย์กำไรคือ จากรายงานต้นทุนดำเนินงานและงบกำไรขาดทุนของสาขา สิ้นสุด ณ 30 กันยายน 2529 ซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อรายงานให้ผู้จัดการสาขา และฝ่ายบริหารของการประปานครหลวงได้รับทราบผลการดำเนินงานของแต่ละสาขา แล้วนำมาศึกษาเพื่อจัดระบบข้อมูลต้นทุนดำเนินงานของสาขาใหม่ให้เหมาะสมสำหรับที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขาซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

รายการข้อมูลต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสาขาตามตารางที่ 4.1 ประกอบด้วย

1. ต้นทุนค่าน้ำ
2. ค่าใช้จ่ายในการขาย
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่ส่วนกลาง

1. ต้นทุนค่าน้ำ จำแนกต้นทุนค่าน้ำได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.2)

1.1 ต้นทุนน้ำขาย หมายถึง ต้นทุนน้ำที่สาขาจำหน่ายให้ผู้ใช้น้ำ น้ำใช้ในกิจการการประปานครหลวง และน้ำที่บริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ ดังนั้นต้นทุนน้ำขายของสาขาจะรวมทั้งปริมาณน้ำที่ขายได้เงิน คิดเป็นรายได้ค่าน้ำ และปริมาณน้ำที่ขายไม่ได้เงิน ต้นทุนน้ำขาย สามารถคำนวณได้ดังนี้

ต้นทุนน้ำขาย = ปริมาณน้ำขาย × ต้นทุนผลิตน้ำส่งจ่ายระบบประปาส่วนกลางต่อหน่วย

ปริมาณน้ำขาย : ได้จากข้อมูลการรายงานปริมาณน้ำขายของแต่ละสาขาทั้งที่ขายได้เงินและขายไม่ได้เงิน

ต้นทุนผลิตน้ำส่งจ่ายระบบประปาส่วนกลางต่อหน่วย : ได้จากการรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายในการผลิตและจัดส่งน้ำให้สาขาจำหน่ายทั้งสิ้น (โดยเริ่มขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่การสูบน้ำดิบเข้าโรงกรองจนถึงการจัดส่งน้ำเข้าในพื้นที่ของสาขาที่รับผิดชอบ) หารด้วยปริมาณน้ำผลิตและจัดส่งให้ทุกสาขาจำหน่ายรวมกัน ดังนั้นสาขาทุกสาขาจะได้รับน้ำจำหน่ายที่มีต้นทุนต่อหน่วยผลิตเท่ากัน คือ

ตารางที่ 4.1 ต้นทุนดำเนินงานประจำงวด 12 เดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันายน 2529

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น		สาขา บางกอกน้อย		สาขา ตากสิน		สาขา พญาไท		สาขา นนทบุรี		สาขา ทุ่งมหาเมฆ		สาขา แม้นศรี		สาขา พระโขนง		สาขา ภาษีเจริญ		สาขา บางเขน		สาขา สมุทรปราการ	
1. ต้นทุนค่าน้ำ (รายละเอียดตามตารางที่ 4.2)	1,650,252	58	97,806	92	148,151	90	256,729	26	163,723	77	124,126	94	369,356	84	180,973	34	98,653	04	118,511	30	92,219	27
2. ค่าใช้จ่ายในการขาย	672,043	81	52,583	05	68,893	07	78,468	88	83,824	78	48,013	74	72,851	41	67,290	80	54,896	21	81,416	30	63,805	57
2.1 ค่าใช้จายทางตรง																						
-เงินเดือนและ พ.ส.ร.	184,878	12	18,324	54	22,381	19	19,958	81	19,686	85	17,521	04	23,874	68	17,029	92	17,877	22	15,159	08	13,064	79
-ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา	17,181	94	880	64	1,388	39	2,822	96	1,539	03	1,142	40	2,219	14	1,670	10	1,002	98	2,197	58	2,318	72
-ค่าส่งเสริมการจัดเก็บ	5,163	24	408	78	586	92	570	87	697	92	277	29	553	82	530	16	395	93	668	85	472	70
-ค่าตอบแทนอื่น ๆ	58,389	18	5,813	63	6,609	53	6,783	01	6,087	19	5,191	68	7,386	29	5,229	53	5,669	71	5,397	88	4,220	73
-ค่าไข้สอย	55,777	38	3,572	75	6,628	55	10,056	65	5,330	35	3,739	34	4,081	29	4,521	65	4,123	50	7,584	05	6,139	25
-ค่าสาธารณูปโภค	5,200	89	420	18	395	42	653	26	688	83	556	19	494	93	747	35	340	21	537	99	366	53
-ค่าวัสดุ	139,752	18	9,792	46	13,731	32	12,165	13	23,694	32	7,160	21	6,425	29	11,933	81	10,855	58	25,156	74	18,837	32
-ค่าเสื่อมราคามาตรวัดน้ำ	39,707	52	3,305	82	5,119	64	4,602	05	4,918	05	3,323	05	5,207	31	3,436	43	3,417	22	3,492	12	2,885	83
-ค่าเสื่อมราคาอาคาร สิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์	6,977	45	699	90	405	68	678	38	1,001	04	891	32	625	37	1,283	34	472	70	559	39	360	33
-หนี้สงสัยจะสูญ	28,683	93	298	37	911	43	5,469	52	2,187	21	1,036	31	6,234	35	8,306	48	803	83	1,679	14	1,757	29
-ค่าใช้จ่ายโครงการเพิ่มผู้ใช้น้ำตัดจ่าย	53,464	25	4,176	67	3,943	69	3,573	38	9,673	59	1,647	94	-		5,398	42	3,997	67	13,237	49	7,815	40
-ค่าใช้จ่ายโครงการลดน้ำสูญเสียตัดจ่าย	11,390	59	992	70	1,509	88	959	99	1,707	96	1,272	89	1,487	93	871	18	1,004	65	742	54	840	87
รวมค่าใช้จ่ายทางตรง	606,566	67	48,686	44	63,611	64	68,294	01	77,212	34	43,759	66	58,590	40	60,958	37	49,961	20	76,412	85	59,079	76

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น		สาขา บางกอกน้อย		สาขา ตากสิน		สาขา พญาไท		สาขา นนทบุรี		สาขา ทุ่งมหาเมฆ		สาขา แม้นศรี		สาขา พระโขนง		สาขา ภาษีเจริญ		สาขา บางเขน		สาขา สมุทรปราการ	
2.2 ค่าใช้จ่ายแบ่งสรร																						
-ค่าใช้จ่ายฝ่ายซ่อมบำรุง	4,066	55	361	24	391	51	532	80	443	39	325	49	705	89	407	71	292	89	339	52	266	11
-ค่าใช้จ่ายจากกองควบคุมคุณภาพน้ำ	1,848	93	140	31	211	29	227	47	231	49	145	68	268	95	179	83	142	44	161	79	139	68
-ค่าใช้จ่ายจากกองสนับสนุนสาขา	22,464	56	1,100	43	1,429	28	3,083	73	2,524	17	1,298	22	4,264	57	1,900	58	2,329	11	2,144	42	2,390	05
-ค่าใช้จ่ายจากสำนักงานผู้ใช้น้ำราชการ	7,556	11	389	53	445	06	1,834	85	539	25	311	17	2,518	38	674	62	273	34	262	53	307	38
-ค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานอื่น ๆ ของรองผู้ว่าการ (บริการ)	29,540	99	1,905	10	2,804	29	4,496	02	2,874	14	2,173	52	6,503	22	3,169	69	1,897	23	2,095	19	1,622	59
รวมค่าใช้จ่ายแบ่งสรร	65,477	14	3,896	61	5,281	43	10,174	87	6,612	44	4,254	08	14,261	01	6,332	43	4,935	01	5,003	45	4,725	81
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่ส่วนกลาง	553,450	82	37,039	27	57,300	98	86,144	54	52,833	16	42,473	75	118,149	85	62,513	63	35,326	01	32,709	90	28,959	73
รวมต้นทุนดำเนินงานทั้งสิ้น	2,875,747	21	187,429	24	274,345	95	421,342	68	300,381	71	214,614	43	560,358	10	310,777	77	188,875	26	232,637	50	184,984	57

ตารางที่ 4.2 ต้นทุนค่าน้ำจำแนกตามสาขา งวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

หน่วย : พันหน่วย

สาขา	ปริมาณน้ำผลิตและจัดส่งจำหน่าย (ลบ.ม.) (1)	ปริมาณน้ำขาย (ลบ.ม.) (2)	ปริมาณน้ำสูญเสีย (ลบ.ม.) (3)	ต้นทุนน้ำขาย[1] (บาท) (4)=(2)×2.032 บาท	ต้นทุนน้ำสูญเสีย[2] (บาท) (5)=(6)-(4)	ต้นทุนค่าน้ำ[3] (บาท) (6)
บางกอกน้อย	48,126.52	30,904.48	17,222.04	62,797.90	35,009.02	97,806.92
ตากสิน	72,899.10	45,562.85	27,336.25	92,583.71	55,568.19	148,151.90
พญาไท	126,325.28	73,322.99	53,002.29	148,992.32	107,736.94	256,729.26
นนทบุรี	80,561.34	46,540.60	34,020.74	94,570.50	69,153.27	163,723.77
ทุ่งมหาเมฆ	61,077.46	35,251.19	25,826.27	71,630.42	52,496.52	124,126.94
แม้นศรี	181,744.41	105,486.91	76,257.50	214,349.40	155,007.44	369,356.84
พระโขนง	89,049.10	51,475.68	37,573.42	104,598.58	76,374.76	180,973.34
ภาษีเจริญ	48,542.86	30,763.14	17,779.72	62,510.70	36,142.34	98,653.04
บางเขน	58,314.25	33,947.80	24,366.45	68,981.93	49,529.37	118,511.30
สมุทรปราการ	45,377,08	26,353.57	19,023.51	53,550.45	38,668.82	92,219.27
รวม 10 สาขา	812,017.40	479,609.21	332,408.19	974,565.91	675,686.67	1,650,252.58

หมายเหตุ 1. คำนวณต้นทุนน้ำขายต่อหน่วยตามตารางที่ 4.3

2. เพื่อให้ได้ยอดรวมต้นทุนค่าน้ำตามข้อมูลจริง จึงคำนวณต้นทุนน้ำสูญเสียจากต้นทุนค่าน้ำหักด้วยต้นทุนน้ำขาย

3. ต้นทุนน้ำค่าเป็นข้อมูลจริงที่รวบรวมได้จากรายงานต้นทุนดำเนินงานของสาขางวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

$$\text{ต้นทุนผลิตต่อหน่วย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการผลิตและจัดส่งน้ำ}}{\text{ปริมาณน้ำผลิต}}$$

$$= \frac{1,650,252,577.56}{812,017,400} \quad \text{บาท/ม.}^3$$

$$= 2.032 \quad \text{บาท/ม.}^3 \quad \text{(ตารางที่ 4.3)}$$

1.2 ต้นทุนน้ำสูญเสีย หมายถึง ต้นทุนน้ำส่วนที่สูญหายในระบบการจัดส่งและจำหน่ายน้ำของสาขา ซึ่งมีสาเหตุสำคัญเกิดจาก ท่อแตก ท่อรั่ว การลักใช้น้ำ มาตรวัดน้ำเดินไม่เที่ยงตรง หรืออ่านมาตรวัดน้ำผิดพลาด การหาต้นทุนน้ำสูญเสียจะได้จากวิธีคำนวณดังนี้

ต้นทุนน้ำสูญเสีย = ปริมาณน้ำสูญเสีย × ต้นทุนน้ำผลิตต่อหน่วย

ปริมาณน้ำสูญเสีย = ปริมาณน้ำผลิต - ปริมาณน้ำขาย

ปริมาณน้ำผลิต หมายถึง ปริมาณน้ำที่ผลิตและจัดส่งให้ทุกสาขา

อนึ่ง ในปีงบประมาณ 2529 การประปานครหลวงได้ดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำที่ควบคุมน้ำเข้าสาขา (Master Meter) เพื่อวัดปริมาณน้ำผลิตที่จัดส่งเข้าสาขาได้ครบวงจรเพียง 3 สาขาเท่านั้น คือ สาขาบางกอกน้อย สาขาตากสิน และสาขาภาษีเจริญ ส่วนอีก 7 สาขายังอยู่ระหว่างดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ซึ่งเมื่อดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำที่ควบคุมน้ำเข้าสาขาได้แล้วเสร็จทุกสาขา ก็จะสามารถวัดปริมาณน้ำผลิตและจำหน่ายในแต่ละสาขาได้ครบถ้วน

ดังนั้น ในระยะที่ยังดำเนินการติดตั้งมาตรวัดน้ำที่ควบคุมน้ำเข้าสาขาไม่แล้วเสร็จทั้ง 10 สาขา การรวบรวมข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับปริมาณน้ำผลิตและจัดส่งให้สาขาจำหน่ายจึงได้ใช้ข้อมูลจริงสำหรับ 3 สาขาฝั่งธนบุรี ส่วนอีก 7 สาขาได้ใช้อัตราส่วนการสูญเสียน้ำต่ออัตราปริมาณน้ำที่จำหน่ายได้ในอัตราเดียวกัน เป็นเกณฑ์ในการคำนวณหาปริมาณน้ำผลิตที่สาขาได้รับไปจำหน่าย

ตารางที่ 4.3 ต้นทุนผลิตน้ำส่งจ่ายระบบประปาส่วนกลางต่อหน่วย งวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

หน่วย : บาท

ค่าใช้จ่าย	ระบบงาน น้ำดิบ	ระบบงาน น้ำบาดาล	ระบบงาน กรองน้ำ	ระบบงาน ส่งน้ำ	รวม ทั้งสิ้น	ต้นทุน ต่อหน่วยผลิต
หมวดเงินเดือนและค่าตอบแทน	12,992,951.90	16,943,971.44	60,242,722.07	17,476,809.45	107,656,454.86	0.132
หมวดเงินเดือน	9,642,389.31	12,271,410.95	42,786,755.41	12,724,872.01	77,425,427.68	0.095
หมวดค่าตอบแทน	3,350,562.59	4,672,560.49	17,455,966.66	4,751,937.44	30,231,027.18	0.037
-ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา	324,364.81	525,757.77	2,875,723.83	1,024,078.95	4,749,925.36	0.006
-เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นกะ	626,160.48	1,277,787.99	5,447,862.60	1,265,272.17	8,617,083.24	0.010
-ค่าตอบแทนอื่น ๆ	2,400,037.30	2,869,014.73	9,132,380.23	2,462,586.32	16,864,018.58	0.021
หมวดค่าไฟฟ้า	26,948,495.53	41,175,319.80	191,855,116.80	71,711,981.95	331,690,914.08	0.409
หมวดค่าสารเคมี	9,021,531.64	188,500.00	97,230,377.65	-	106,440,409.29	0.131
-ปูนขาว	1,594,147.40	-	3,953,142.66	-	5,547,290.06	0.007
-คลอรีน	-	188,500.00	17,804,798.30	-	17,993,298.30	0.022
-สารส้ม	7,427,384.24	-	69,007,189.04	-	76,434,573.28	0.094
-สาร Polyfleltrolite	-	-	2,660,512.20	-	2,660,512.20	0.003
-โซดาไฟ	-	-	3,804,735.45	-	3,804,735.45	0.005
หมวดค่าใช้สอย	1,834,447.78	5,971,650.80	13,743,697.91	8,097,867.94	29,647,664.43	0.037
หมวดค่าสาธารณูปโภค	150,075.82	92,729.14	500,697.02	240,957.84	984,459.82	0.001
หมวดค่าวัสดุ	2,518,600.03	4,240,693.83	14,109,327.57	4,471,162.59	25,339,784.02	0.031
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	53,466,102.70	68,612,865.01	377,681,939.02	101,998,779.77	601,759,686.50	0.741
ค่าเสื่อมราคา	13,550,447.05	10,016,725.01	80,711,107.31	289,884,628.10	394,162,907.47	0.485
รายจ่ายตัดจ่าย	-	-	-	-	-	-
หนี้สงสัยจะสูญ	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมผูกพันเงินกู้	30,323,909.40	4,798,508.74	111,565,328.23	507,642,237.22	654,329,983.59	0.806
รวม	97,340,459.15	83,428,098.76	569,958,374.56	899,525,645.09	1,650,252,577.56	2.032

หมายเหตุ: ปริมาณน้ำผลิต (ลบ.ม.)

- น้ำบาดาล	62,471,900
- โรงกรองน้ำสามเสน	212,626,500
- โรงกรองน้ำธนบุรี	66,914,300
- โรงกรองน้ำบางเขน	470,004,700
รวม	812,017,400

2. ค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขา* ประกอบด้วย

2.1 ค่าใช้จ่ายทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสาขาโดยตรง

2.2 ค่าใช้จ่ายทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่นที่แบ่งสรรให้สาขาตามหลักเกณฑ์ที่การประปานครหลวงกำหนดขึ้น** เนื่องจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายซ่อมบำรุง กองสนับสนุนสาขา กองควบคุมคุณภาพน้ำ สำนักงานผู้ใช้น้ำราชการ และหน่วยงานอื่นในสายงานรองผู้ว่าการ (บริการ) ถือได้ว่าเป็นการให้บริการเพื่อเอื้ออำนวยการดำเนินงานโดยตรงของสาขา จึงต้องแบ่งสรรค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริการนั้นให้แก่สาขาด้วย

3. ค่าใช้จ่ายจากการบริหารงานที่ส่วนกลาง หมายถึง ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกิดจากการบริหารงานของสำนักงานใหญ่ที่แบ่งสรรให้สาขาตามหลักเกณฑ์ที่การประปานครหลวงกำหนดขึ้น*** ซึ่งการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ให้สาขาก็เพียงเพื่อต้องการให้สาขาได้รับรู้เพื่อจะได้พยายามจัดหารายได้ให้เพียงพอแก่ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของการประปานครหลวงด้วย จึงจะก่อให้เกิดกำไรรวมทั้งการประปานครหลวง

ลักษณะการจัดประเภทค่าใช้จ่าย

เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมักจะจำแนกค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภท คือ

1. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์ที่ค่าใช้จ่ายนั้นมีต่อปริมาณงาน
2. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบในการก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย

---

*จำแนกลักษณะรายการค่าใช้จ่าย ตามภาคผนวก ก., หน้า 163

**แสดงหลักเกณฑ์และตัวอย่างการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่นให้แก่สาขาตามภาคผนวก ก., หน้า 176

***เรื่องเดียวกัน, หน้า 178

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์ที่ค่าใช้จ่ายนั้นมีต่อปริมาณงาน จะต้องศึกษาว่าค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทแปรเปลี่ยนตามปริมาณงานในลักษณะอย่างใด จากลักษณะการแปรเปลี่ยนตามปริมาณงานนั้นจะแบ่งค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1.1 ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Expenses) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่แปรเปลี่ยนไปตามปริมาณงานในสัดส่วนเดียวกัน หากปริมาณงานเป็นศูนย์ (0) ค่าใช้จ่ายนี้จะไม่เกิดขึ้น

1.2 ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Expenses) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่แปรเปลี่ยนตามปริมาณงาน แต่จะคงที่อยู่สำหรับปริมาณงานช่วงระดับหนึ่ง เมื่อปริมาณงานสูงหรือต่ำกว่าช่วงระดับนั้นแล้ว ค่าใช้จ่ายนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไป

2. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบในการก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย จะเน้นให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งค่าใช้จ่ายตามลักษณะของการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถกำหนดได้ว่าผู้ที่รับผิดชอบต่อส่วนงานระดับหนึ่ง ๆ สามารถควบคุมได้ มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และมีอำนาจที่จะตัดสินใจให้ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในจำนวนที่ควรจะเป็น ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ในผู้บริหารระดับหนึ่ง อาจจะควบคุมไม่ได้ในอีกระดับหนึ่งก็ได้

2.2 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ที่บุคคลผู้รับผิดชอบในระดับนั้น ๆ จะควบคุมได้ อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงและสามารถกำหนดได้แน่ชัดว่าเป็นของหน่วยงานนั้น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรมาให้จากหน่วยงานอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยหน่วยงานนั้นไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นได้

2.3 ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรไม่ได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ร่วมกันมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน แต่ไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้แบ่งสรรได้เหมาะสม จึงมักจะคงค่าใช้จ่ายนั้นไว้เป็นจำนวนรวม

ตารางที่ 4.4 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร งวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น	สาขา บางกอกน้อย	สาขา ตากสิน	สาขา พญาไท	สาขา นนทบุรี	สาขา ทุ่งมหาเมฆ	สาขา แม้นศรี	สาขา พระโขนง	สาขา ภาษีเจริญ	สาขา บางเขน	สาขา สมุทรปราการ
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการจำหน่าย	5,817 88	468 80	635 44	633 55	796 99	330 02	599 87	599 16	444 08	763 28	546 69
ค่าส่งเสริมการจัดเก็บ	5,163 24	408 78	586 92	570 87	697 92	277 29	553 82	530 16	395 93	668 85	472 70
ค่าส่งเสริมการอ่านมาตร	654 64	60 02	48 52	62 68	99 07	52 73	46 05	69 -	48 15	94 43	73 99
ค่าใช้จ่ายติดตั้งประปา	120,925 38	7,219 14	12,609 61	9,851 57	21,505 86	4,095 44	3,241 42	8,969 36	8,317 18	27,219 04	17,896 76
ค่าแรงจ้างเหมาบริการต่อใหม่	18,813 37	816 43	2,171 57	3,178 32	1,953 60	89 82	1,023 90	853 37	511 02	5,186 91	3,028 43
ค่าท่อและอุปกรณ์เพื่อการจำหน่าย	102,112 01	6,402 71	10,438 04	6,673 25	19,552 26	4,005 62	2,217 52	8,115 99	7,806 16	22,032 13	14,868 33
ค่าใช้จ่ายปรับปรุงและซ่อมบำรุงระบบจำหน่ายน้ำ	28,459 31	2,032 88	2,579 15	6,689 02	1,617 32	3,044 77	2,164 24	2,775 49	3,106 49	1,542 78	2,907 17
ค่าแรงจ้างเหมาบริการปรับปรุงกำลังน้ำ	12,134 17	525 95	1,334 62	3,658 79	296 29	1,741 -	349 90	1,151 59	1,644 03	344 40	1,087 60
ค่าท่อและอุปกรณ์เพื่อการปรับปรุงกำลังน้ำ	7,247 14	670 11	605 60	1,898 42	253 87	396 81	477 76	871 01	395 37	743 48	934 71
ค่าท่อและอุปกรณ์ในการซ่อมท่อรั่วท่อแตก และปรับปรุงที่ตั้งมาตร	9,078 -	836 82	638 93	1,131 81	1,067 16	906 96	1,336 58	752 89	1,067 09	454 90	884 86
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร	155,202 57	9,720 82	15,824 20	17,174 14	23,920 17	7,470 23	6,005 53	12,344 01	11,867 75	29,525 10	21,350 62

การจัดประเภทค่าใช้จ่ายของสำนักงานประปาสาขา

ในการวิเคราะห์จะนำข้อมูลต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสำนักงานประปาสาขาที่รวบรวมได้มาพิจารณาจัดประเภทค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรและควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา ซึ่งจะจัดประเภทค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ตามความสัมพันธ์กับปริมาณงาน
2. ตามความรับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่าย

1. การจัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์กับปริมาณงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายโดยตรงในการดำเนินงาน คือ

1.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร ได้แก่ รายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งจัดตามความสัมพันธ์กับปริมาณของงานแล้ว มีดังนี้ (ตารางที่ 4.4)

1.1.1 ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการจำหน่าย (Incentive) ประกอบด้วยค่าส่งเสริมการจัดเก็บค่าน้ำ เงินส่งเสริมการอ่านมาตร ซึ่งจำนวนค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงตามจำนวนใบเสร็จรับเงินที่จัดเก็บค่าน้ำได้ หรือจำนวนรายผู้ใช้น้ำที่อ่านมาตรวัดน้ำได้สำหรับในส่วนที่เกินกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ของแต่ละสาขา

1.1.2 ค่าใช้จ่ายติดตั้งประปา ประกอบด้วย ค่าแรงจ้างเหมาบริการต่อท่อใหม่ ค่าท่อ และอุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลงในค่าใช้จ่ายเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานในการวางท่อประปา ขนาดของเส้นท่อและระยะทางในการวางท่อประปา

1.1.3 ค่าใช้จ่ายปรับปรุงและซ่อมบำรุงเกี่ยวกับระบบการจัดส่งและจำหน่ายน้ำ ประกอบด้วย ค่าท่อและอุปกรณ์เพื่อการปรับปรุงกำลังน้ำ ค่าท่อและอุปกรณ์ในการซ่อมท่อรั่ว ท่อแตก และปรับปรุงที่ตั้งมาตร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนี้จะแปรเปลี่ยนตามปริมาณงาน ขนาดเส้นท่อและระยะทางของการปรับปรุงซ่อมแซมและบำรุงรักษาเส้นท่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดส่งน้ำในพื้นที่ความรับผิดชอบของสาขาเพื่อจำหน่ายน้ำให้ถึงที่อยู่ของผู้ใช้น้ำ

1.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ ได้แก่ รายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งจัดตามความสัมพันธ์ของปริมาณงานแล้ว ได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ งวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น	สาขา บางกอกน้อย	สาขา ตากสิน	สาขา พญาไท	สาขา นนทบุรี	สาขา ทุ่งมหาเมฆ	สาขา แม้นศรี	สาขา พระโขนง	สาขา ภาษีเจริญ	สาขา บางเขน	สาขา สมุทรปราการ
ค่าใช้จ่ายตอบแทนแรงงาน	206,054 91	19,544 32	24,253 74	23,168 97	21,694 43	19,072 06	26,645 38	18,936 96	19,293 55	17,875 77	15,569 73
เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการ	184,878 12	18,324 54	22,381 19	19,958 81	19,686 85	17,521 04	23,874 68	17,029 92	17,877 22	15,159 08	13,064 79
ผู้รบของพนักงาน											
ค่าจ้างชั่วคราว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา	17,181 94	880 64	1,388 39	2,822 96	1,539 03	1,142 40	2,219 14	1,670 10	1,002 98	2,197 58	2,318 72
ค่าอาหารทำการนอกเวลา	5 04	-	- 48	- 36	- 24	-	-	-	-	-	3 96
เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นกะ	3,853 42	327 -	470 11	373 80	453 58	394 30	535 90	224 16	398 98	506 40	169 19
เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานกลางคืน	136 39	12 14	13 57	13 04	14 73	14 32	15 66	12 78	14 37	12 71	13 07
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	53,739 68	5,414 47	6,076 85	6,333 15	5,519 57	4,730 32	6,788 68	4,923 59	5,208 21	4,784 34	3,960 50
เงินช่วยเหลือบุตร	2,562 85	247 25	281 85	316 40	296 90	218 05	264 95	226 50	272 85	239 50	198 60
เงินค่ารักษาพยาบาล	5,215 21	576 02	605 97	841 98	523 74	359 42	723 64	446 14	362 98	414 19	361 13
ค่าเล่าเรียนบุตร	5,148 04	496 76	504 10	628 -	567 62	488 49	627 54	535 33	391 43	455 55	453 22
ค่าบำรุงการศึกษาบุตร	1,021 11	102 35	133 43	111 43	116 25	80 71	129 61	74 43	133 22	76 60	63 08
เงินช่วยเหลือค่าน้ำประปา	1,624 83	163 16	196 14	184 21	165 88	151 44	206 92	148 15	169 84	129 41	109 68
เงินกองทุนบำเหน็จ	22,012 03	2,160 85	2,566 43	2,325 99	2,439 38	1,978 73	2,658 57	2,043 -	2,175 27	1,984 65	1,688 16
เงินทดแทนพนักงาน	381 25	33 -	-	155 58	15 -	42 77	6 88	9 57	30 47	75 67	12 31
เงินชดเชยพนักงานครบเกษียณอายุ	912 84	30 78	119 64	33 12	-	142 20	295 80	76 44	73 98	88 50	52 38
เงินส่งเสริมสวัสดิการพนักงาน											
-ที่ต้องเสียภาษี	69 83	2 80	18 06	3 60	10 15	14 37	2 80	8 05	3 20	4 -	2 80
-ที่ไม่ต้องเสียภาษี	527 05	321 96	12 42	52 44	32 87	-	26 19	21 92	53 25	6 -	-

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น	สาขา บางกอกน้อย	สาขา ตากสิน	สาขา พญาไท	สาขา นนทบุรี	สาขา ทุ่งมหาเมฆ	สาขา แม้นศรี	สาขา พระโขนง	สาขา ภาษีเจริญ	สาขา บางเขน	สาขา สมุทรปราการ
เงินค่าครองชีพ	8,018 42	776 21	934 19	945 75	849 53	683 29	921 04	712 08	863 49	755 23	577 61
ค่าพาหนะเหมาจ่าย	6,246 22	503 33	704 62	734 65	502 25	570 85	924 74	630 98	678 23	555 04	441 53
ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและบำรุงรักษา	8,657 11	1,033 81	684 20	1,057 09	1,179 97	623 45	594 21	939 60	846 19	663 06	1,035 53
ค่าซ่อมแซมทรัพย์สินและสิ่งก่อสร้าง	842 50	411 30	-	-	330 70	100 50	-	-	-	-	-
ค่าซ่อมยานพาหนะ	7,482 05	587 59	655 84	1,006 22	810 67	507 14	541 26	892 29	825 46	648 30	1,007 28
ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์สำนักงาน	278 88	34 92	20 -	17 90	37 63	13 57	50 92	46 10	19 80	14 65	23 39
ค่าซ่อมแซมเครื่องจักรกล	53 68	-	8 36	32 97	- 97	2 24	2 03	1 21	- 93	- 11	4 86
ค่าเช่า	8,473 25	600 48	1,581 34	1,071 37	1,013 07	615 62	939 99	728 41	618 55	725 24	579 18
ค่าเช่าที่ดิน	8 04	-	-	7 24	-	-	-	-	- 80	-	-
ค่าเช่าที่ทำการและทรัพย์สิน	769 80	1 80	720 -	-	-	-	48 -	-	-	-	-
ค่าเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์	7,001 48	547 98	810 52	933 45	905 11	606 39	891 99	673 26	528 66	595 87	508 25
ค่าเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร	693 93	50 70	50 82	130 68	107 96	9 23	-	55 15	89 09	129 37	70 93
ค่าใช้สอยดำเนินงานอื่น	7,699 50	596 07	856 83	1,091 08	887 42	669 46	1,173 31	848 66	503 71	664 45	408 51
ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ	32 15	1 -	1 -	1 10	1 -	1 06	2 -	7 38	1 -	1 48	15 13
ค่าติดตั้งโทรศัพท์	87 -	-	5 -	18 50	15 -	-	5 -	2 50	20 -	19 50	1 50
ค่าโฆษณาและเผยแพร่	43 84	43 84	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าจ้างเหมาบริการอื่น ๆ	2,818 41	250 53	328 67	403 58	313 21	172 42	661 58	155 74	133 24	264 54	134 90
ค่าจ้างเหมาทำความสะอาด	954 47	137 -	59 57	168 -	138 -	167 20	49 72	165 48	69 50	-	-
ค่าจ้างเหมายามรักษาการณ์	2,264 99	-	287 28	383 04	287 28	159 60	190 19	383 04	95 76	287 28	191 52
ค่าประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน	288 84	25 28	48 96	32 41	36 38	22 28	30 41	26 84	26 17	26 82	13 29
ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง	391 05	47 89	29 43	44 17	59 35	53 95	25 55	65 48	18 65	24 98	21 60

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น	สาขาบางกอกน้อย	สาขาตากสิน	สาขาพญาไท	สาขานนทบุรี	สาขาทุ่งมหาเมฆ	สาขาแม้นศรี	สาขาพระโขนง	สาขาภาษีเจริญ	สาขาบางเขน	สาขาสมุทรปราการ
ค่าเบี้ยเลี้ยงและเงินรางวัลตำรวจ	8 88	-	- 60	2 50	1 30	-	-	- 10	- 60	- 50	3 28
ค่าจัดทำวารสาร	3 83	-	-	- 40	-	3 43	-	-	-	-	-
ค่าชดใช้ค่าเสียหาย	177 56	52 90	36 02	-	-	9 52	47 55	10 -	18 05	3 52	-
ค่ารางวัลนำจับผู้ลักใช้น้ำ	362 87	19 20	44 55	21 10	13 60	52 50	138 92	12 10	45 -	13 90	2 -
ค่ารางวัลนำจับผู้ทำลายทรัพย์สิน	53 80	-	5 30	-	8 14	22 25	6 56	-	1 98	8 99	- 58
ค่าใช้จ่ายติดตั้งประปาใหม่ภายในการประปานครหลวง	58 36	-	-	-	-	-	-	-	58 36	-	-
ค่ารับรองสมนาคุณและพิธีการ	153 45	18 43	10 45	16 28	14 16	5 25	15 83	20 -	15 40	12 94	24 71
ค่าสาธารณูปโภค	5,200 89	420 18	395 42	653 26	688 83	556 19	494 93	747 35	340 21	537 99	366 53
ค่าไฟฟ้า	2,746 12	131 51	226 25	323 97	356 97	259 38	224 02	402 39	172 24	346 43	302 96
ค่าน้ำประปา	691 11	76 40	26 98	137 76	120 53	121 55	77 52	67 12	30 90	15 96	16 39
ค่าเช่าโทรศัพท์	1,335 07	157 45	110 85	127 11	160 15	146 02	138 62	250 17	88 56	127 82	28 32
ค่าไปรษณียากร อากรแสตมป์และสื่อสาร	428 59	54 82	31 34	64 42	51 18	29 24	54 77	27 67	48 51	47 78	18 86
ค่าวัสดุ	21,315 01	1,882 82	2,048 75	2,461 64	2,821 05	1,850 83	2,393 42	2,193 93	1,586 96	1,926 23	2,149 38
วัสดุวิทยาศาสตร์และวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วัสดุบิลคอมพิวเตอร์	2,996 08	249 66	358 43	372 55	382 65	250 25	365 02	273 92	246 67	269 38	227 55
วัสดุสำนักงาน	5,036 80	441 74	515 65	504 38	674 39	374 61	508 76	557 56	340 54	576 48	542 69
วัสดุไฟฟ้า วิทยุและอิเลคโทรนิค	181 98	22 96	10 94	13 69	5 90	26 59	22 98	39 29	21 16	3 69	14 78
วัสดุโฆษณาและเผยแพร่	8 69	2 29	- 26	- 09	- 27	- 24	-	1 12	- 90	- 26	3 26
วัสดุงานบ้านและงานครัว	216 23	27 79	21 82	16 79	19 14	17 14	27 20	13 83	27 82	15 77	28 93
วัสดุโรงงานและคลังพัสดุ	198 72	14 08	35 44	10 74	13 78	10 54	24 72	40 64	34 87	7 36	6 55

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

หน่วย : พันบาท

รายการ	รวมทั้งสิ้น	สาขาบางกอกน้อย	สาขาตากสิน	สาขาพญาไท	สาขานนทบุรี	สาขาทุ่งมหาเมฆ	สาขาแม้นศรี	สาขาพระโขนง	สาขาภาษีเจริญ	สาขาบางเขน	สาขาสมุทรปราการ
วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ	1,988 65	183 66	143 84	186 22	131 -	210 36	379 12	208 51	211 59	144 75	189 60
วัสดุก่อสร้าง	408 28	72 84	20 -	33 -	54 67	31 42	87 05	35 33	-	36 88	37 09
วัสดุยานพาหนะและขนส่ง	1,481 09	183 59	83 95	167 26	220 29	133 17	139 46	120 41	105 25	175 93	151 78
วัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	7,878 19	625 31	771 25	950 48	1,142 05	738 16	779 88	824 99	523 13	652 09	870 85
วัสดุอุปกรณ์มาตรวัดน้ำ	231 08	4 13	28 62	14 52	96 53	12 24	1 26	15 49	21 96	11 88	24 45
วัสดุเครื่องแต่งกาย	473 74	38 44	37 43	62 41	78 42	35 35	54 18	43 12	52 18	31 65	40 56
วัสดุเกษตร	- 81	-	-	-	-	-	-	-	- 81	-	-
วัสดุประกอบครุภัณฑ์อื่น ๆ	2 75	1 14	- 10	1 35	- 05	-	-	-	-	- 11	-
วัสดุเครื่องจักรกล	211 92	15 19	21 02	128 16	1 91	10 76	3 79	19 72	- 08	-	11 29
หนี้สงสัยจะสูญ	28,683 93	298 37	911 43	5,469 52	2,187 21	1,036 31	6,234 35	8,306 48	803 83	1,679 14	1,757 29
ค่าเสื่อมราคา	46,684 97	4,005 72	5,525 32	5,280 43	5,919 09	4,214 37	5,832 68	4,719 77	3,889 92	4,051 51	3,246 16
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	6,977 45	699 90	405 68	678 38	1,001 04	891 32	625 37	1,283 34	472 70	559 39	360 33
ค่าเสื่อมราคามาตรวัดน้ำ	39,707 52	3,305 82	5,119 64	4,602 05	4,918 05	3,323 05	5,207 31	3,436 43	3,417 22	3,492 12	2,885 83
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์และสินทรัพย์ถาวรอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	64,854 84	5,169 37	5,453 57	4,533 37	11,381 55	2,920 83	1,487 93	6,269 60	5,002 32	13,980 03	8,656 27
ค่าใช้จ่ายตัดจ่ายโครงการเพิ่มผู้ใช้น้ำ	53,464 25	4,176 67	3,943 69	3,573 38	9,673 59	1,647 94	-	5,398 42	3,997 67	13,237 49	7,815 40
ค่าใช้จ่ายตัดจ่ายโครงการลดน้ำสูญเสีย	11,390 59	992 70	1,509 88	959 99	1,707 96	1,272 89	1,487 93	871 18	1,004 65	742 54	840 87
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่	451,364 09	38,965 61	47,787 45	51,119 88	53,292 19	36,289 44	52,584 88	48,614 35	38,093 45	46,887 76	37,729 08

1.2.1 ค่าใช้จ่ายตอบแทนแรงงาน เป็นค่าใช้จ่ายตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง ประกอบด้วย เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบของพนักงาน (เงิน พ.ส.ร.) ค่าจ้างชั่วคราว ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา ค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นกะ (Shift Premium) และผู้ปฏิบัติงานกลางคืน (Night Premium)

1.2.2 ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ เป็นค่าใช้จ่ายช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว ได้แก่ เงินช่วยเหลือบุตร เงินค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าบำรุงการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือค่าน้ำประปา เงินกองทุนบำเหน็จ เงินทดแทนพนักงาน เงินชดเชยพนักงานครบเกษียณอายุ เงินส่งเสริมสวัสดิการพนักงานที่ต้องเสียภาษีและไม่ต้องเสียภาษี เงินค่าครองชีพ ค่าพาหนะเหมาจ่าย

1.2.3 ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและบำรุงรักษา เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับปรุงซ่อมแซมและบำรุงรักษาทรัพย์สินต่าง ๆ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงาน และยานพาหนะ เพื่อให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ทั้งนี้ไม่รวมถึงการนำวัสดุอุปกรณ์มาจัดสร้างต่อเติมประกอบเป็นทรัพย์สินขึ้นใหม่ รายการค่าใช้จ่ายเหล่านี้ประกอบด้วย ค่าซ่อมแซมทรัพย์สินและสิ่งก่อสร้าง ค่าซ่อมแซมยานพาหนะ ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์สำนักงาน ค่าซ่อมแซมเครื่องจักรกล

1.2.4 ค่าเช่า เป็นค่าใช้จ่ายตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินต่าง ๆ ของบุคคลอื่น ประกอบด้วย รายการค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่าที่ทำการและทรัพย์สิน ค่าเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ และค่าเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร

1.2.5 ค่าใช้สอยดำเนินงานอื่น เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ ประกอบด้วย ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ค่าคิดตั้งโทรศัพท์ ค่าโฆษณาและเผยแพร่ ค่าจ้างเหมาบริการอื่น ค่าจ้างเหมาทำความสะอาด ค่าจ้างเหมายามรักษาการณ์ ค่าประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทางในและนอกประเทศ ค่าเบี้ยเลี้ยงและเงินรางวัลตำรวจ ค่าจัดทำวารสาร ค่าชดใช้ค่าเสียหาย ค่ารางวัลนำจับผู้ลักใช้น้ำ ค่ารางวัลนำจับผู้ทำลายทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายติดตั้งประปาใหม่ภายในการประปานครหลวง ค่ารับรองสมมนาคุณและพิธีการ

1.2.6 ค่าสาธารณูปโภค เป็นค่าใช้จ่ายอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเช่าโทรศัพท์ ค่าไปรษณียากร อากรแสตมป์ และสื่อสาร

1.2.7 ค่าวัสดุ เป็นค่าใช้จ่ายประเภทวัสดุใช้สิ้นเปลือง เพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ ประกอบด้วย วัสดุวิทยาศาสตร์และวิชาการ วัสดุบิลคอมพิวเตอร์ วัสดุสำนักงาน วัสดุไฟฟ้าวิทยุและอีเลคโทรนิค วัสดุโฆษณาและเผยแพร่ วัสดุงานบ้านและงานครัว วัสดุในโรงงานและคลังพัสดุ วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ วัสดุก่อสร้าง วัสดุยานพาหนะและขนส่ง วัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น วัสดุอุปกรณ์มาตรวัดน้ำ วัสดุเครื่องแต่งกาย วัสดุเกษตร วัสดุประกอบครุภัณฑ์อื่น ๆ วัสดุเครื่องจักรกล

1.2.8 หนี้สงสัยจะสูญ เป็นค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเก็บเงินจากผู้ใช้น้ำไม่ได้ ซึ่งคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายตามอายุของลูกหนี้

1.2.9 ค่าเสื่อมราคา เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้งานหรือการเสื่อมสภาพของสินทรัพย์ดำเนินงานต่าง ๆ ประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง ค่าเสื่อมราคามาตรวัดน้ำ ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์และทรัพย์สินถาวรอื่น

1.2.10 ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย เป็นค่าใช้จ่ายตัดบัญชีรายจ่ายรอการตัดจ่ายประจำปี ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายตัดจ่ายโครงการเพิ่มผู้ใช้น้ำ และโครงการลดน้ำสูญเสีย

2. การจัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่าย จำแนกค่าใช้จ่ายได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.6)

2.1 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการสาขา เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสาขาโดยตรง ประกอบด้วย

2.1.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร จากรายการค่าใช้จ่ายที่พิจารณาตามความสัมพันธ์กับปริมาณงานในข้อ 1.1

2.1.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ จากรายการค่าใช้จ่ายที่พิจารณาตามความสัมพันธ์กับปริมาณงานในข้อ 1.2 แต่จะคัดเลือกเฉพาะรายการที่สาขาสามารถควบคุมการเกิดรายการค่าใช้จ่ายเหล่านั้นได้ ได้แก่

ตารางที่ 4.6 จำแนกค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบ งวด 12 เดือน (ตุลาคม 2528 - กันยายน 2529)

หน่วย : พันบาท

ประเภทค่าใช้จ่าย	รวมทั้งสิ้น		สาขา บางกอกน้อย		สาขา ตากสิน		สาขา พญาไท		สาขา นนทบุรี		สาขา ทุ่งมหาเมฆ		สาขา แม้นศรี		สาขา พระโขนง		สาขา ภาษีเจริญ		สาขา บางเขน		สาขา สมุทรปราการ	
ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการสาขา	481,511	81	38,562	16	50,513	79	56,758	95	58,321	65	35,415	28	49,872	50	48,487	53	40,114	56	57,263	89	46,201	50
. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร																						
-ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการจำหน่าย	5,817	88	468	80	635	44	633	55	796	99	330	02	599	87	599	16	444	08	763	28	546	69
-ค่าใช้จ่ายติดตั้งประปา	120,925	38	7,219	14	12,609	61	9,851	57	21,505	86	4,095	44	3,241	42	8,969	36	8,317	18	27,219	04	17,896	76
-ค่าใช้จ่ายปรับปรุงและซ่อมบำรุงระบบ จัดส่งเพื่อการจำหน่ายน้ำ	28,459	31	2,032	88	2,579	15	6,689	02	1,617	32	3,044	77	2,164	24	2,775	49	3,106	49	1,542	78	2,907	17
รวม ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปร	155,202	57	9,720	82	15,824	20	17,174	14	23,920	17	7,470	23	6,005	53	12,344	01	11,867	75	29,525	10	21,350	62
. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่																						
-ค่าใช้จ่ายตอบแทนแรงงาน	203,538	65	19,281	92	24,012	14	22,939	43	21,434	75	18,796	06	26,427	98	18,677	28	19,033	87	17,641	49	15,293	73
-ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	53,739	68	5,414	47	6,076	85	6,333	15	5,519	57	4,730	32	6,788	68	4,923	59	5,208	21	4,784	34	3,960	50
-ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	8,657	11	1,033	81	684	20	1,057	09	1,179	97	623	45	594	21	939	60	846	19	663	06	1,035	53
-ค่าเช่า (เครื่องถ่ายเอกสาร)	693	93	50	70	50	82	130	68	107	96	9	23	-		55	15	89	09	129	37	70	93
-ค่าใช้สอยดำเนินงานอื่น	4,480	04	459	07	509	98	540	04	462	14	342	66	933	40	300	14	338	45	377	17	216	99
-ค่าสาธารณูปโภค	5,200	89	420	18	395	42	653	26	688	83	556	19	494	93	747	35	340	21	537	99	366	53
-ค่าวัสดุ	21,315	01	1,882	82	2,048	75	2,461	64	2,821	05	1,850	83	2,393	42	2,193	93	1,586	96	1,926	23	2,149	38
-หนี้สงสัยจะสูญ	28,683	93	298	37	911	43	5,469	52	2,187	21	1,036	31	6,234	35	8,306	48	803	83	1,679	14	1,757	29
รวม ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่	326,309	24	28,841	34	34,689	59	39,584	81	34,401	48	27,945	05	43,866	97	36,143	52	28,246	81	27,738	79	24,850	88
ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการสาขา	190,531	99	14,020	88	18,379	29	21,709	94	25,503	15	12,598	47	22,978	92	18,803	26	14,781	65	24,152	42	17,604	01
. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่																						
-เงินเดือนผู้จัดการสาขา	2,516	26	262	40	241	60	229	54	259	68	276	-	217	40	259	68	259	68	234	28	276	-
-ค่าเช่า (ที่ดิน ที่ทำการ เครื่องคอมพิวเตอร์ และทรัพย์สินอื่น ๆ	7,779	32	549	78	1,530	52	940	69	905	11	606	39	939	99	673	26	529	46	595	87	508	25

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

หน่วย : พันบาท

ประเภทค่าใช้จ่าย	รวมทั้งสิ้น	สาขา บางกอกน้อย	สาขา ตากสิน	สาขา พญาไท	สาขา นนทบุรี	สาขา ทุ่งมหาเมฆ	สาขา แม้นศรี	สาขา พระโขนง	สาขา ภาษีเจริญ	สาขา บางเขน	สาขา สมุทรปราการ
-ค่าใช้สอยดำเนินงานอื่น (ค่าจ้างเหมายาม รักษาการณ์และค่าจ้างเหมาทำความสะอาด)	3,219.46	137.-	346.85	551.04	425.28	326.80	239.91	548.52	165.26	287.28	191.52
-ค่าเสื่อมราคา	46,684.97	4,005.72	5,525.32	5,280.43	5,919.09	4,214.37	5,832.68	4,719.77	3,889.92	4,051.51	3,246.16
-ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	64,854.84	5,169.37	5,453.57	4,533.37	11,381.55	2,920.83	1,487.93	6,269.60	5,002.32	13,980.03	8,656.27
รวม ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่	125,054.85	10,124.27	13,097.86	11,535.07	18,890.71	8,344.39	8,717.91	12,470.83	9,846.64	19,148.97	12,878.20
. ค่าใช้จ่ายแบ่งสรร											
-จากฝ่ายซ่อมบำรุง	4,096.55	361.24	391.51	532.80	443.39	325.49	705.89	407.71	292.89	339.52	266.11
-จากกองควบคุมคุณภาพน้ำ	1,848.93	140.31	211.29	227.47	231.49	145.68	268.95	179.83	142.44	161.79	139.68
-จากกองสนับสนุนสาขา	22,464.56	1,100.43	1,429.28	3,083.73	2,524.17	1,298.22	4,264.57	1,900.58	2,329.11	2,144.42	2,390.05
-จากสำนักงานผู้ใช้น้ำราชการ	7,556.11	389.53	445.06	1,834.85	539.25	311.17	2,518.38	674.62	273.34	262.53	307.38
-จากหน่วยงานอื่นของรองผู้ว่าการ (บริการ)	29,540.99	1,905.10	2,804.29	4,496.02	2,874.14	2,173.52	6,503.22	3,169.69	1,897.23	2,095.19	1,622.59
รวม ค่าใช้จ่ายแบ่งสรร	65,477.14	3,896.61	5,281.43	10,174.87	6,612.44	4,254.08	14,261.01	6,332.43	4,935.01	5,003.45	4,725.81
ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรไม่ได้											
. ค่าใช้จ่ายบริหารงานที่ส่วนกลาง	553,450.82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	1,225,494.62	52,583.04	68,893.08	78,468.89	83,824.80	48,013.75	72,851.42	67,290.79	54,896.21	81,416.31	63,805.51

(1) ค่าใช้จ่ายตอบแทนแรงงาน ซึ่งไม่รวมเงินเดือนของผู้จัดการสาขา เนื่องจากการพิจารณาเปลี่ยนแปลงผู้จัดภารสาขาหรือพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้จัดการสาขา จะขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปจากส่วนกลางจึงไม่อยู่ในอำนาจของผู้จัดการสาขาจะควบคุมได้

(2) ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ

(3) ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา

(4) ค่าเช่า เฉพาะรายการค่าเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร สาขาสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากจำนวนเงินค่าเช่าเครื่องถ่ายเอกสารจะคำนวณจากจำนวนเอกสารที่อัดสำเนา ซึ่งสาขาสามารถควบคุมจำนวนเอกสารที่ต้องการอัดสำเนาได้

(5) ค่าใช้สอยดำเนินงานอื่น ซึ่งไม่รวมรายการค่าจ้างเหมาทำความสะอาด และค่าจ้างยามรักษาการณ์ เนื่องจากกองอาคารและสถานที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบควบคุมดูแลให้มีภารดำเนินงานทั้ง 2 รายการนี้

(6) ค่าสาธารณูปโภค

(7) ค่าวัสดุ

(8) หนี้สงสัยจะสูญ

2.2 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการสาขา เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของสาขา แต่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบที่สาขาจะควบคุมได้ ประกอบด้วยรายการค่าใช้จ่าย ดังนี้

2.2.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ นอกจากที่กล่าวแล้วในข้อ 2.1 ได้แก่

(1) เงินเดือนของผู้จัดการสาขา

(2) ค่าเช่า ประกอบด้วย รายการค่าเช่าที่ดิน ที่ทำการและทรัพย์สินจะอยู่ในความรับผิดชอบดำเนินการของกองอาคารและสถานที่ และค่าเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลและดำเนินการของฝ่ายคอมพิวเตอร์

(3) ค่าใช้สอยดำเนินการอื่น เฉพาะรายการค่าจ้างเหมาทำความสะอาดและค่าจ้างยามรักษาการณ์

(4) ค่าเสื่อมราคา

(5) ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย

2.2.2 ค่าใช้จ่ายแบ่งสรร ตามรายการที่กล่าวแล้วในหัวข้อการรวบรวมข้อมูลต้นทุนประเภทค่าใช้จ่ายในการขาย ข้อ 2.2 (หน้า 52) ซึ่งรายการค่าใช้จ่ายประเภทนี้เกิดจากการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่นที่ให้บริการแก่สาขาโดยตรง และกำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายนั้นได้ชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะงานบริการที่สาขาได้รับ

2.3 ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรไม่ได้ เป็นรายการค่าใช้จ่ายเพื่อการบริหารงานของการประปานครหลวง และค่าใช้จ่ายอื่น ซึ่งยากที่จะหาหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายให้สาขาได้อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามการประปานครหลวง ก็ได้แบ่งสรรค่าใช้จ่ายเหล่านี้ตามเกณฑ์ปริมาณน้ำขายของสาขา เพื่อให้สาขาได้รับรู้รายการค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการประปานครหลวงจะได้จัดหารายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย โดยแสดงรายการค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนของสาขาประเภทค่าใช้จ่ายแบ่งสรรจากส่วนกลาง ตามหัวข้อการรวบรวมข้อมูล ข้อ 3 (หน้า 52) แต่สำหรับในด้านการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะคงค่าใช้จ่ายประเภทนี้ไว้เป็นจำนวนรวมที่ส่วนกลาง ไม่กระจายให้สาขารับผิดชอบเพื่อวัดผลความสามารถในการทำกำไร ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกสาขา เนื่องจากหลักเกณฑ์ที่การประปานครหลวงกำหนดใช้แบ่งสรรค่าใช้จ่ายนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่มาก คือ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ส่วนกลางและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่วนกลาง เลือกเกณฑ์ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้สาขาตามเกณฑ์ปริมาณน้ำขายของสาขานั้น ไม่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการเกิดรายการค่าใช้จ่ายที่ส่วนกลางกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่หน่วยงานส่วนกลางแต่ละหน่วยงานได้ให้บริการหรือสนับสนุนงานของสาขาอย่างชัดเจน

อนึ่ง การแบ่งสรรค่าใช้จ่ายดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้บริการหรือสนับสนุนงานของสาขานั้น มีหลักการตามทฤษฎีที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของการประปานครหลวงได้ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อหลักการแบ่งสรรต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการประปานครหลวงในการนำไปใช้แบ่งสรรต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายให้สาขาเพื่อให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

หลักการแบ่งสรรต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost Allocation)

การแบ่งสรรต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับทุกธุรกิจและองค์การว่าจะแบ่งสรรค่าใช้จ่ายด้วยวิธีใดจึงจะให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด หรือเพื่อแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายแบ่งสรรได้ใกล้เคียงกับสัดส่วนของงานบริการนั้น โดยทั่วไปแล้วแนวทางในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายมักประกอบด้วย

1. กำหนดลักษณะของค่าใช้จ่าย
2. เลือกเกณฑ์เพื่อการโอนค่าใช้จ่าย
3. วิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่าย

1. กำหนดลักษณะของค่าใช้จ่าย เพื่อความสะดวกมักพิจารณากระจายค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมตามลักษณะงาน ดังนี้

1.1 ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานโดยตรงของกิจการ เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานของสำนักงานประปาสาขาโดยตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ดำเนินงานเพื่อการติดตั้งประปาและค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ดำเนินงานเพื่อการจำหน่ายน้ำ (ตามผังโครงสร้างข่ายงานแผนภูมิที่ 4.1) ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ตามปกติสามารถแบ่งสรรเข้างานบริการหลักของสาขาตามลักษณะงานที่แต่ละหน่วยงานนั้นรับผิดชอบดำเนินการได้โดยตรง

1.2 ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่น ซึ่งให้การบริการหรือสนับสนุนงานของสาขาได้แก่ ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ในสายงานผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ (บริการ) รองผู้ว่าการ (บริหาร) และรองผู้ว่าการ (วิชาการ) (ตามผังบริหารแผนภูมิที่ 2.1 หน้า 10) หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้จะให้บริการแก่สาขาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งการประปานครหลวง ดังนั้นอาจจะติดตามค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการเข้าสาขา เพื่อประโยชน์ในการวัดความสามารถในการหากำไรจากแต่ละงานบริการหลักของสาขาได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.2.1 แบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการหรือหน่วยงานสนับสนุนให้แก่หน่วยงานเพื่อดำเนินกิจกรรมหลักของสาขา

1.2.2 แบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานเพื่อดำเนินกิจกรรมหลักของสาขาโดยรวมค่าใช้จ่ายที่ได้รับแบ่งสรรจากหน่วยงานบริการหรือหน่วยงานสนับสนุนตามขั้นตอนที่ 1.2.1 แล้ว เข้างานบริการหลักแต่ละด้านของสาขา

2. การเลือกเกณฑ์เพื่อการโอนค่าใช้จ่าย เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากที่สุด เพราะไม่อาจหาหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์เพื่อโอนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนั้นเข้าหน่วยงานอื่นหรือเข้างานบริการแต่ละด้านได้หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานของหน่วยงานที่โอนค่าใช้จ่ายด้วยว่าสามารถกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการโอนค่าใช้จ่ายได้ชัดเจนหรือไม่ ถ้ากำหนดเกณฑ์เพื่อการโอนได้ชัดเจนแล้วก็จะแบ่งสรรค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นนั้น เช่น จำนวนพนักงาน จำนวนพื้นที่อาคารสถานที่ จำนวนรายการ จำนวนเอกสารใบสำคัญ หรือจำนวนชั่วโมงทำงาน เป็นต้น แต่ถ้าไม่สามารถกำหนดเกณฑ์เพื่อการโอนค่าใช้จ่ายได้ชัดเจนก็อาจใช้วิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายตามหลักการประมาณ ดังนี้

2.1 แบ่งสรรตามยอดถัวเฉลี่ย เช่น จำนวนผู้ใช้น้ำ จำนวนพื้นที่ให้บริการแก่ผู้ใช้น้ำ หรือจำนวนน้ำขาย เป็นต้น หรือ

2.2 แบ่งสรรตามจำนวนค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน

การรวมกลุ่มของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน จะช่วยให้สามารถเลือกเกณฑ์เพื่อการโอนค่าใช้จ่ายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง

ลักษณะงาน	หน่วยงาน	เกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรร
งานด้านบุคคล	ฝ่ายการพนักงาน . กองการเจ้าหน้าที่ . กองสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ . กองวางแผนบุคคล ศูนย์ฝึกอบรม กองการแพทย์	จำนวนพนักงาน

ลักษณะงาน	หน่วยงาน	เกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรร
งานด้านเอกสาร	ฝ่ายจัดหาและพัสดุ . กองจัดหา . กองพัสดุ ฝ่ายบัญชี . กองบัญชีทั่วไป . กองบัญชีต้นทุน . กองงบประมาณ ฝ่ายการเงิน . กองการเงิน . กองบริหารเงินโครงการ ฝ่ายคอมพิวเตอร์	จำนวนเอกสารใบสำคัญ ได้แก่ - ใบสั่งซื้อ, สั่งจ้าง - ใบเบิกจ่ายพัสดุ - ใบสำคัญจ่ายเงิน - ใบเสร็จรับเงิน
งานด้านอำนวยการ	กองประชาสัมพันธ์ กองกฎหมาย ศูนย์ปฏิบัติการการประปานคร-หลวง ฝ่ายธุรการ . กองบริการภายใน . กองอาคารสถานที่	จำนวนครั้งของการให้บริการ
งานด้านควบคุม	สำนักตรวจสอบ สำนักตรวจการ ฝ่ายสำรวจและออกแบบ . กองออกแบบระบบท่อจ่ายน้ำ . กองออกแบบท่อประธานและงานโยธา	จำนวนวันที่ใช้ปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมงาน

ลักษณะงาน	หน่วยงาน	เกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรร
งานด้านควบคุม	. กองมาตรฐานวิศวกรรม	จำนวนวันที่ใช้ปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมงาน
	. กองแผนที่และแบบพิมพ์	
	ฝ่ายควบคุมการก่อสร้าง	
	. กองก่อสร้างท่อจ่ายน้ำ	
	. กองก่อสร้างท่อประธานและงานโยธา	
	ฝ่ายลดน้ำสูญเสีย	
	ฝ่ายบริหารโครงการ	
	. กองวางแผนโครงการ	
	. กองบริหารงานโครงการ	

หน่วยงานนอกเหนือจากที่กล่าวแล้ว เป็นหน่วยงานระดับบริหารในสายงานผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการตัดสินใจด้านบริหาร จึงหาเกณฑ์ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายเหล่านี้ให้เหมาะสมได้ยาก ดังนั้นเพื่อให้สาขาหารายได้ให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายดังกล่าวด้วย อาจกระจายค่าใช้จ่ายของผู้บริหารเหล่านี้ให้สาขาโดยอาศัยหลักการประมาณตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการประปานครหลวง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานที่ต้องรับภาระควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองเพื่อจะได้ไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่น ๆ มากเกินไป

3. วิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่าย

การแบ่งสรรค่าใช้จ่ายมีวิธีการแบ่งสรร 3 วิธี คือ

3.1 วิธีการแบ่งสรรโดยตรง (Direct Allocation Method) เป็นวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการไปยังหน่วยงานหลักของสาขาโดยตรง ดูตัวอย่างในตารางที่ 4.7

3.2 วิธีการแบ่งสรรเป็นขั้นตอน (Step Allocation Method) เป็นวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการหน่วยแรกไปยังหน่วยงานทุกหน่วยที่ได้รับประโยชน์

แล้วหน่วยงานบริการถัดมาก็จะแบ่งสรรค่าใช้จ่ายที่ได้รับมารวมกับค่าใช้จ่ายของตน เองไปยังหน่วยงานอื่นทุกหน่วยที่ได้รับประโยชน์ยกเว้นหน่วยบริการที่ได้แบ่งสรรค่าใช้จ่ายไปแล้ว ทำเช่นนี้เรื่อย ๆ ไปจนหมดหน่วยงานบริการ ซึ่งวิธีการนี้เมื่อหน่วยงานบริการหนึ่งได้ถูกแบ่งสรรค่าใช้จ่ายไปแล้ว จะไม่มีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการอื่นในลำดับต่อมากลับให้หน่วยงานบริการนั้นอีก ดูตัวอย่างในตารางที่ 4.8

สำหรับการจัดลำดับหน่วยงานที่จะแบ่งสรรค่าใช้จ่ายตามวิธีที่ 1 และ 2 ข้างต้น มักจะเลือกหน่วยงานที่ให้บริการหรือสนับสนุนงานของหน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุด เพื่อแบ่งสรรค่าใช้จ่ายก่อน เรียงลำดับลงมาทีละขั้น จนถึงหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นเป็นจำนวนน้อยที่สุด เป็นหน่วยสุดท้าย

3.3 วิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายแบบบริการระหว่างกัน (Reciprocal Method) เป็นวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการที่มีต่อกันก่อน แล้วจึงแบ่งสรรค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้รับรวมกับค่าใช้จ่าย เดิมของหน่วยงานนั้นให้แก่หน่วยงานหลักของสาขา ดังนั้นวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายแบบนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่าวิธีการแบ่งสรร เป็นขั้นตอน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายทั้ง 2 วิธีจะไม่แตกต่างกันมากนัก การแบ่งสรรค่าใช้จ่ายตามวิธีนี้จึงมักไม่นิยมใช้

การเลือกแบ่งสรรค่าใช้จ่ายโดยวิธีใดควรต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปว่าคุ้มกันหรือไม่ด้วย ซึ่งตามปกติวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายแบบเป็นขั้นตอนมักจะนิยมใช้มากกว่าวิธีอื่น เนื่องจากตัวเลขในแต่ละขั้นตอนการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายจะแสดงให้เห็นถึงภาระที่หน่วยงานอื่นจะต้องได้รับจากการใช้บริการนั้น ทำให้หน่วยงานบริการต้องควบคุมค่าใช้จ่ายของตน เอง เพื่อมิให้หน่วยงานอื่นต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของตน เองไปด้วย

ตารางที่ 4.7 และ 4.8 เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นความแตกต่างของวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายโดยตรงกับวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่าย เป็นขั้นตอน

ตารางที่ 4.7 แสดงวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายโดยตรง

หน่วยงาน	หน่วยงานบริการหรือหน่วยงานสนับสนุน							สำนักงานประปาสาขา			
	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายจัดหาและพัสดุ	ศูนย์ฝึกอบรม	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายการพนักงาน	กองการแพทย์	สาขา	สาขา	สาขา	รวม
ค่าใช้จ่ายก่อนการแบ่งสรร	1	2	3	4	5	6	7				
การแบ่งสรร											
ฝ่ายธุรการ	1	→	→	→	→	→	→	1.1	1.2	1.3	1
ฝ่ายจัดหาและพัสดุ		2	→	→	→	→	→	2.1	2.2	2.3	2
ศูนย์ฝึกอบรม			3	→	→	→	→				3
ฝ่ายบัญชี				4	→	→	→				4
ฝ่ายการเงิน					5	→	→				5
ฝ่ายการพนักงาน						6	→				6
กองการแพทย์							7	7.1	7.2	7.3	7
รวมค่าใช้จ่ายที่ได้รับแบ่งสรร	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-				

ตารางที่ 4.8 แสดงวิธีการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน

หน่วยงาน	หน่วยงานบริการหรือหน่วยงานสนับสนุน							สำนักงานประปาสาขา			
	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายจัดหาและพัสดุ	ศูนย์ฝึกอบรม	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายการพนักงาน	กองการแพทย์	สาขา	สาขา	สาขา	รวม
ค่าใช้จ่ายก่อนการแบ่งสรร	1	2	3	4	5	6	7				
การแบ่งสรร											
ฝ่ายธุรการ	1	→ 1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	
ฝ่ายจัดหาและพัสดุ		A=2+1.1 →	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
ศูนย์ฝึกอบรม			→								
ฝ่ายบัญชี				→							
ฝ่ายการเงิน					→						
ฝ่ายการพนักงาน						→					
กองการแพทย์							→				
รวมค่าใช้จ่ายที่ได้รับแบ่งสรร	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-				