



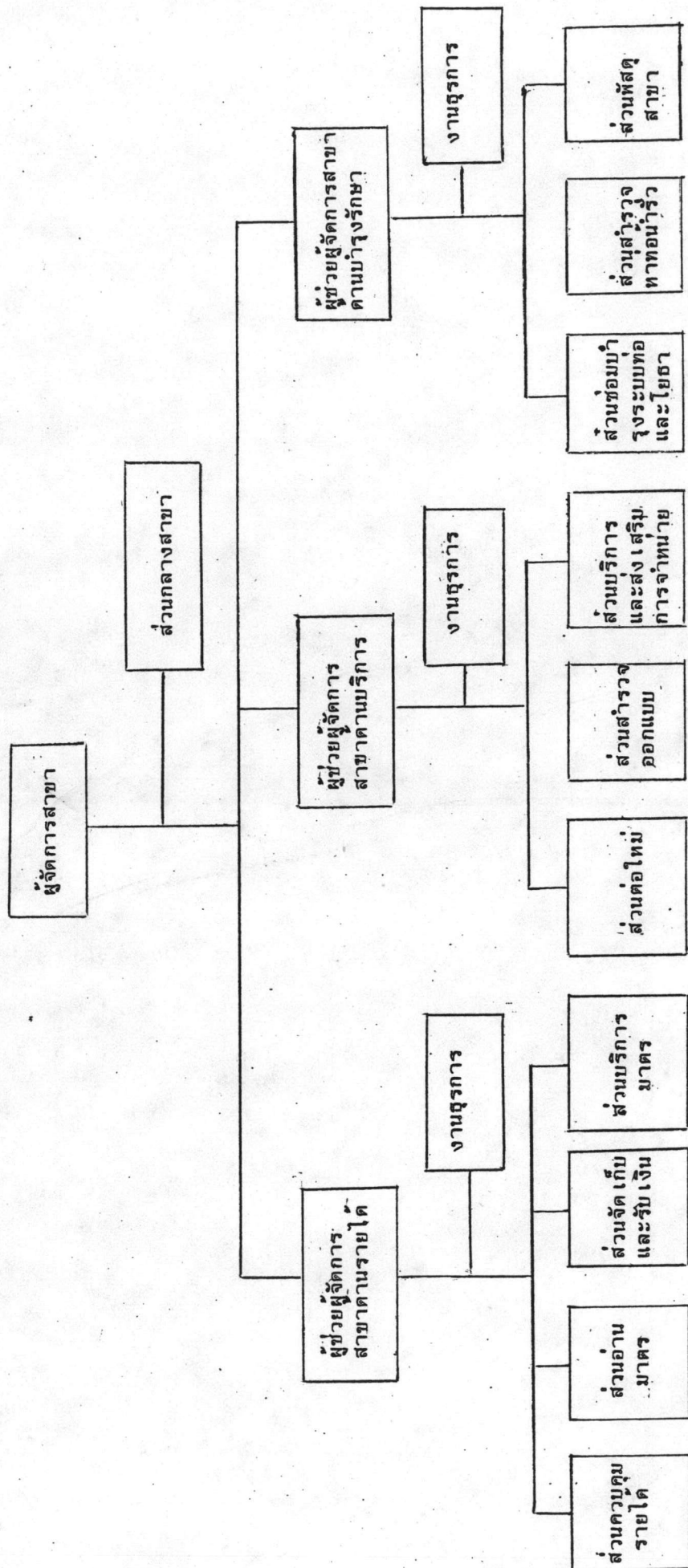
ขทที่ 3

หลักการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขา

ในฐานะที่การประปานครหลวง เป็นกิจการสาธารณูปโภค ซึ่งรัฐพึงจัดให้บริการ นำประปาแก่ประชาชนในราคาถูก การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าน้ำจึง เป็นไปได้ยาก แต่ในขณะ เดียวกัน การประปานครหลวงก็จำเป็นต้องมีเงินลงทุน เพื่อนำมาปรับปรุงและขยายงานให้ บริการนำประปาแก่ผู้ใช้ น้ำอย่างเพียงพอและทั่วถึง ในการลงทุนดังกล่าวย่อมต้องใช้เงินลงทุน จำนวนมาก ดังนั้นการประปานครหลวงจึง เร่งปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทุกด้าน โดยเฉพาะได้นำหลักการบริหารแบบศูนย์กำไร (profit center) มาใช้ในการ บริหารสาขาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สาขามีความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์การ มากขึ้น อันมีผลทำให้การประปานครหลวงสามารถดำเนินกิจการแบบเสี่ยงตัวเองได้และไม่ เป็นภาระแก่รัฐบาล ซึ่งเป็นการสนองตอบตามแนวนโยบายของสภาพัฒนาการ เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ประกอบกับจะช่วยให้การประปานครหลวงมีความสามารถกู้เงินจากแหล่ง เงินกู้ได้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงและขยายงานอย่างต่อเนื่องได้ ต่อไป

ตามหลักการบริหารแบบศูนย์กำไร ถือว่าตัวเลขกำไรเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลงานและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสาขา ดังนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสาขาโดยพิจารณาวัดผลกำไรในด้านความสามารถในการทำกำไรของสาขาในทุกแง่มุม ที่แตกต่างกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาและผู้รับผิดชอบหน่วยงานด้านต่าง ๆ ของสาขาคำนึงงานในทางที่จะพยายามเพิ่มรายได้ และระมัดระวังเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้สาขาสามารถสร้างกำไรให้การประปานครหลวงมากขึ้น ซึ่งใน การวัดผลกำไรให้ตรงตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดนั้น จะต้องจัดโครงสร้างการบริหารให้ แต่ละสาขาเป็นอิสระต่อกัน และบริการต่าง ๆ ที่สาขาได้รับจากหน่วยงานอื่นก็จะต้องมีการคิด ค่าใช้จ่ายจากบริการที่ได้รับด้วย

แผนภูมิที่ 3.1 ฟังก์ชันบริหารสาขา



ที่มา: เอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของการประปานครหลวง

ลักษณะการดำเนินงานของสาขา

การวัดความสามารถในการทำกำไรของสาขาในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สาขา มีสมรรถภาพในการทำกำไรดีขึ้นอันจะทำให้องค์การทำกำไรได้ตาม เป้าหมายนั้น จำเป็นต้อง คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและลักษณะในการดำเนินงานของสาขาประกอบด้วย จึงจะวัดผลของ ความสามารถในการทำกำไรของสาขาได้อย่างเหมาะสม

จากโครงสร้างผังบริหารตามแผนภูมิที่ 3.1 ได้กำหนดลักษณะการดำเนินงานของ สาขา โดยกระจายความรับผิดชอบเป็น 3 ระดับคือ ระดับผู้จัดการสาขา ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการสาขา และระดับส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานตามความรับผิดชอบดังนี้

1. งานด้านการจัดเก็บรายได้ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้จัดการด้าน รายได้ ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลผู้ใช้น้ำ การอ่านมาตรวัดน้ำเพื่อจัดทำใบเสร็จรับ เงิน การจัดเก็บและรับชำระเงิน รวมทั้งงานบริการมาตรวัดน้ำ
2. งานด้านการติดตั้งประปา อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้จัดการด้านบริการ ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการติดตั้งประปาให้แก่ผู้ใช้น้ำรายใหม่ และผู้ใช้น้ำรายเก่าที่ถูก ยกเลิกการใช้น้ำแล้วขอติดตั้งประปาซ้ำ งานส่งเสริมการจำหน่าย
3. งานด้านซ่อมบำรุงรักษาระบบเส้นท่อ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้จัดการ ด้านบำรุงรักษา ประกอบด้วยงานซ่อมบำรุงระบบเส้นท่อและโยธา งานสำรวจหาท่อรั่วทั้ง บนดินและใต้ดิน เพื่อลดปริมาณน้ำสูญเสีย และงานด้านควบคุมพัสดุของสาขา

การวัดผลการดำเนินงานของสาขา

โดยที่ผู้จัดการสาขาต้องรับผิดชอบในส่วนที่เป็นรายได้และค่าใช้จ่ายของสาขา ดังนั้นการวัดผลกำไรที่เกิดขึ้น จึงเป็นหัวใจสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานของสาขาหรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การวัดผลการดำเนินงานของสาขาขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไร ของผู้จัดการสาขาให้แก่หน่วยงานของตน ซึ่งจะมีผลต่อกำไรรวมของกิจการ ด้วยเหตุดังกล่าว ทำให้มีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการประเมินผล อย่างถูกต้อง* อันจะนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ทางการบริหารของผู้จัดการสาขาให้สามารถลดปัญหา หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ถูกจุด เป็นการเอื้ออำนวยให้สาขาสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวขึ้น

มีโอกาสใช้ความสามารถที่มีอยู่แสดงความริเริ่ม และสร้างสรรค์ร่วมทำประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้น้ำพร้อม ๆ กับการสร้างกำไรให้แก่องค์กรด้วย ซึ่งวิธีการที่ใช้วัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย

1. มาตรการใช้วัดผลการดำเนินงาน

1.1 ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return On Investment หรือ ROI) เป็นเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญมาก เนื่องจาก เป็นทางหนึ่งที่ทำให้เราทราบถึงภาวะในการหากำไรของกิจการ โดยการ เปรียบเทียบกำไรที่ทำได้กับขนาดของเงินลงทุน หรือกำไรจากการดำเนินงานต่อเงินลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นการนำ ROI มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน จึงมีประโยชน์ในการ เป็น เครื่องมือวิเคราะห์การดำเนินงานของหน่วยงานว่า

(1) จะให้ผลกำไรเพียงพอที่จะคุ้มกับเงินลงทุนที่ได้ใช้ไปในการจัดหาทรัพยากรเข้ามาบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ หรือไม่

(2) ในกรณีที่มีการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาเงินทุนต่าง ๆ ภาระดังกล่าวจะกระทบกระเทือนอัตราผลตอบแทนของหน่วยงานหรือต่อกิจการส่วนรวมหรือไม่

(3) ความสามารถในการเชิงบริหารของผู้จัดการสาขา ซึ่งไม่เพียงแต่จะควบคุมดูแลการดำเนินงานปกติเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำเงินทุนใช้หมุนเวียนก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ¹

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}}{\text{เงินลงทุน}}$$

$$\text{หรือ} = \frac{\text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}}{\text{ค่าขาย}} \times \frac{\text{ค่าขาย}}{\text{เงินลงทุน}}$$

¹ กัญญา นวลแข, ดวงมณี โกมารทัต, ม.ล.วรภักชยา วัฒนสินธุ์ และ ดนุชา คุณพิณชกิจ, ต้นทุน : แนวคิด, การประยุกต์ (ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 103.

$$= \text{อัตราส่วนกำไรต่อค่าขาย} \times \text{การหมุนเวียนของสินทรัพย์}$$

$$= (\text{Profit Margin}) \times (\text{Asset Turnover})$$

จากสูตรข้างต้นจะเห็นได้ว่า อัตราส่วนกำไรต่อค่าขายเป็นการวัดผลการดำเนินงานว่ามีความสามารถในการหากำไรจากยอดขายมากน้อยเพียงไร สำหรับการหมุนเวียนของสินทรัพย์ เป็นการวัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ว่าใช้ได้มากน้อยเพียงใด

1.2 กำไรจากเงินลงทุน (Residual Income หรือ RI) คือ กำไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกินกว่ามูลค่าดอกเบี้ยของสินทรัพย์ หรือเงินลงทุนที่ใช้ในหน่วยงานนั้น (Investment Charge Rate) ซึ่งในบางกรณีกิจการอาจจะกำหนดอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ หรือต้นทุนของเงินลงทุน (Cost of Capital) แทนดอกเบี้ยของเงินลงทุนก็ได้²

ประโยชน์ของการนำวิธีการ RI มาใช้วัดผลการดำเนินงานก็เพื่อช่วยให้ผู้จัดการสาขา สามารถตัดสินใจขายเงินลงทุนในมัจจุบันต่อไปได้อีกนานครบเท่าที่หน่วยงานยังมีกำไรส่วนเกินจากดอกเบี้ยของเงินลงทุนนั้นอยู่ ดังนั้นถ้าหน่วยงานมีกำไรส่วนเกินนี้มากก็ยังมีโอกาสที่จะทำกำไรได้ต่อไปอีกในอนาคต

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ³

$$\text{กำไรจากเงินลงทุน (RI)} = \text{กำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ย} - (\text{เงินลงทุน} \times \text{อัตราดอกเบี้ยของเงินลงทุน})$$

1.3 กำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) ตามวิธีการนี้ได้้นำแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการต้นทุนแปรได้มาใช้ โดยถือว่าการวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรนั้น ต้นทุนแปรได้จะอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของผู้บริหารศูนย์

² กัญญา นวลแข และคณะ, ต้นทุน : แนวคิด การประยุกต์, (ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 107.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 108.

กำไรโดยตรง จึงต้องแยกต้นทุนออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนแปรได้ และต้นทุนคงที่ การแยกต้นทุนออกดังนั้นก็เพื่อนำต้นทุนแปรได้ไปคำนวณเป็นต้นทุนสินค้าที่ผลิตและขาย แล้วนำไปหักออกจากรายได้จากการขายจะได้กำไรส่วนเกินที่แต่ละส่วนงานสามารถทำได้ เพื่อนำไปชดเชยกับต้นทุนคงที่ของส่วนงานนั้นและเหลือ เป็นกำไรสุทธิของสาขา

วิธีกำไรส่วนเกินนี้สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่สามารถทำกำไรได้ โดยแยกเป็นสาขาต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้นั้นผู้จัดการสาขาและฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้ประกอบในการวางแผนกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเป็นข้อมูลช่วยในการพิจารณาตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดราคาขาย การขยายเขตขายใหม่ การส่งเสริมการขาย และกลุ่มลูกค้าหรือเขตขายใดที่ควรให้ความสนใจ เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร นอกจากนี้การมีข้อมูลต้นทุนที่แยกเป็นส่วนแปรได้และส่วนคงที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของต้นทุน - ปริมาณ - กำไร เพื่อหาจุดคุ้มทุนของการขาย (Break - Even Point) งบประมาณผันแปรได้ (Flexible Budget) และการกำหนดต้นทุนมาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย

1.4 อัตราส่วนต่าง ๆ ที่แสดงผลการดำเนินงาน

1.4.1 อัตราส่วนดำเนินงาน (Operating Ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างต้นทุนเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดหารด้วยค่าขายสุทธิ ต้นทุนดังกล่าวประกอบด้วย ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายบริหาร และค่าใช้จ่ายทั่วไป รวมกันของหน่วยงาน ซึ่งอัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงผลกำไรจากการดำเนินงานที่ได้ว่าเพียงพอที่จะนำไปชดเชยค่าดอกเบี้ย เงินโบนัส และค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ หรือไม่

1.4.2 อัตราส่วนการวัดมูลค่าเพิ่ม (Value Added Ratio) เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเทียบกำไรสุทธิต่อมูลค่าเพิ่ม ซึ่งถ้าอัตราส่วนนี้สูงขึ้น ก็เชื่อได้ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรทั้งมนุษย์ เงินลงทุน และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการเพิ่มผลได้รวมแก่หน่วยงาน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ⁴

$$\text{อัตรากำไรสุทธิต่อมูลค่าเพิ่ม} = \frac{\text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}}{\text{มูลค่าเพิ่ม}}$$

$$\text{มูลค่าเพิ่ม} = \text{รายได้รวม} - (\text{ต้นทุนขาย} + \text{ต้นทุนค่าบริการ})$$

$$\text{ต้นทุนค่าบริการ} = \text{ค่าบริการต่าง ๆ ที่กิจการได้จ่ายเงินไปเพื่อการจำหน่ายสินค้า}$$

1.4.3 อัตราส่วนวัดความคล่องตัวของลูกหนี้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ และประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ของหน่วยงาน ประกอบด้วย

(1) อัตราการหมุนของลูกหนี้ (Average Accounts Receivable Turnover Ratio) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้ทราบถึงความเร็วของการเก็บหนี้ ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับอัตราการหมุนของลูกหนี้ของหน่วยงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ผลที่ได้จะแสดงว่าการเก็บหนี้ของหน่วยงานช้าหรือเร็วกว่าหน่วยงานอื่น

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ⁵

$$\text{อัตราการหมุนของลูกหนี้} = \frac{\text{ค่าขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ลูกหนี้ต้นงวด} + \text{ลูกหนี้ปลายงวด}}{2}$$

(2) ระยะเวลาเก็บหนี้ได้ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานใช้ระยะเวลาในการเก็บหนี้ได้โดยเฉลี่ยกี่วัน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณสามารถทำได้หลายกรณี คือ⁶

⁴ กัญญา นวลแข และคณะ, ต้นทุน : แนวคิด, การประยุกต์ (ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 68.

⁵ เพชร ชุมทรัพย์, วิเคราะห์งบการเงิน : หลักและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528), หน้า 218.

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 219.

$$\text{สูตรที่ 1} \quad \text{ระยะเวลาการเก็บหนี้ได้} = \frac{360}{\text{อัตราการหมุนของลูกหนี้}}$$

$$\text{สูตรที่ 2} \quad \text{ระยะเวลาการเก็บหนี้ได้} = \frac{\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย}}{\text{ขาย เชื้อสุทธิ}} \times 360$$

$$\text{สูตรที่ 3} \quad \text{ระยะเวลาการเก็บหนี้ได้} = \frac{\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย}}{\text{ขายต่อวัน}}$$



(3) ตารางอายุลูกหนี้ การจัดทำตารางอายุลูกหนี้ เป็นการแบ่งว่ามีหนี้เก่าจำนวนเท่าใด และหนี้ใหม่จำนวนเท่าใด สามารถนำไปใช้วิเคราะห์คุณภาพลูกหนี้ที่พังกำหนด เพื่อประมาณค่าเผื่อหนี้สูญที่เหมาะสม

(4) อัตราส่วนความสูญเสียแห่งหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ ถ้าการตั้งหนี้สงสัยจะสูญ เป็นไปอย่างเหมาะสมแล้ว อัตราส่วนนี้ ถ้าสูงขึ้นจะเป็นเครื่องชี้ว่าประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ลดลง ในทางตรงข้าม ถ้าอัตราส่วนนี้ลดลงย่อมแสดงว่าการจัดเก็บหนี้ดีขึ้น

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ⁷

$$\text{อัตราส่วนความสูญเสียแห่งหนี้} = \frac{\text{ค่าเผื่อหนี้สูญ}}{\text{ลูกหนี้รวม}}$$

2. การวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงาน

จากลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานประชาสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานด้านการตลาดของการประปานครหลวง ประกอบกับมาตรการที่ใช้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลกำไร เพื่อวัดถึงความสามารถในการหากำไรของผู้จัดการสาขาในแ่งมุมต่าง ๆ กันดังนี้

⁷ เพชร ชุมทรัพย์, วิเคราะห์งบการเงิน : หลักและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528), หน้า 222.

2.1 วัดความสามารถในการหากำไรของสาขา (Measurement of Branch Profitability) เพื่อพิจารณาผลกำไรรวมทั้งแต่ละสาขาสามารถทำได้จากการดำเนินงาน

2.2 วัดความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลัก (Measurement of Service Profitability) เพื่อพิจารณาผลกำไรที่ทำได้จากการดำเนินงานบริการหลักแต่ละด้านของสาขา

2.3 วัดความสามารถในการหากำไรจากงาน เฉพาะหน้าที่ (Measurement of Functional Profitability) เพื่อพิจารณาผลกำไรดำเนินงานเฉพาะด้านของสาขาที่สามารถหากำไรได้เพิ่มขึ้นในระยะยาว

การวัดความสามารถในการหากำไรในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

2.1 การวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา (Measurement of Branch Profitability) จะแสดงการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการใช้เงินทุนในการจัดหาทรัพย์สินต่าง ๆ ของสาขา (ประกอบด้วย เงินสดในมือ ลูกหนี้ พัสดุ สินทรัพย์ถาวร) มาดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดกำไรในแต่ละสาขา โดยใช้อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน. ในสินทรัพย์ เป็น เครื่องมือช่วยในการพิจารณาความสามารถในการบริหาร เงินลงทุนของผู้จัดการสาขาแต่ละสาขา และใช้วิธีการวัดกำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) เป็น เครื่องมือในการวัดกำไรที่แต่ละสาขาสามารถทำได้ เพื่อให้ทราบถึงรายได้ และค่าใช้จ่าย ในส่วนที่ผู้จัดการสาขาแต่ละสาขาสามารถควบคุมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้นในการวัดความสามารถในการหากำไรของสาขาจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่แสดงความแตกต่างในตัวกำไรที่แต่ละสาขาทำได้ว่าเกิดจากสาเหตุรายได้จากการดำเนินงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย หรือ เงินลงทุนในแต่ละสาขาแตกต่างกัน อันเป็นการกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาแต่ละสาขายามค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งความแตกต่างนั้น เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น

2.2 การวัดความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลัก (Measurement of Service Profitability) จะแสดงการวิเคราะห์อัตรากำไรต่อรายได้จากการดำเนินงานบริการหลักแต่ละด้านของสาขา ดังนี้

2.2.1 ด้านการติดตั้งประปา เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายในงานบริการติดตั้งประปาให้ผู้ใช้น้ำเพื่อให้มีจำนวนต่ำกว่ารายได้ที่ได้รับจากผู้ใช้น้ำอื่น เนื่องมาจากงานบริการด้านติดตั้งประปา ผลกำไรที่เกิดขึ้นถ้ามีจำนวนสูงก็ย่อมทำให้อัตรากำไรต่อรายได้สูงขึ้น

2.2.2 ด้านการจำหน่ายน้ำ เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื่องกับการจำหน่ายน้ำให้เหมาะสมกับรายได้จากการขายน้ำของสาขา เพื่อก่อให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น เท่าที่สามารถจะทำได้

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากงานบริการหลักของสาขา จะช่วยให้ผู้บริหารสาขาแต่ละด้านสามารถค้นหาคำจำกัดปัญหาในการควบคุมค่าใช้จ่ายได้ง่ายขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงจุด อันจะช่วยเพิ่มพูนกำไรให้มากยิ่งขึ้น

2.3 การวัดความสามารถในการหากำไรจากงานเฉพาะหน้าที่ (Measurement of Functional Profitability) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกำไรที่จะเกิดจากหน้าที่งานโดยเฉพาะ ดังนี้

2.3.1 ด้านการเพิ่มผู้ใช้น้ำ เป็นการพิจารณาผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนเพิ่มผู้ใช้น้ำว่าจะคุ้มกับต้นทุนของเงินที่ใช้ลงทุนนั้นหรือไม่ โดยวิธีหากำไรจากเงินลงทุน (Residual Income หรือ RI) ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาการตัดสินใจของผู้จัดการสาขา เพื่อกำหนดมีจรรยาการลงทุนขยายผู้ใช้น้ำได้อย่างถูกต้อง และก่อให้เกิดกำไรแก่สาขาในระยะยาว

2.3.2 ด้านความสามารถในการเก็บหนี้ เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ค่าน้ำจากผู้ใช้น้ำของแต่ละสาขา โดยใช้อัตราส่วนวัดความคล่องตัวของลูกหนี้ เป็นเครื่องมือช่วยพิจารณาความแตกต่างของความสามารถจัดเก็บหนี้ได้ของแต่ละสาขา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บหนี้ค่าน้ำของสาขาหาแนวทาง

แก้ไขปรับปรุงงานจัดเก็บหนี้ค่าน้ำให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ความ
สนใจดำเนินการติดตามทวงถามหนี้ เพื่อลดความสูญเสียด้านหนี้สูญอันจะทำกำไรให้สาขาได้
เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

2.3.3 ด้านการลดน้ำสูญเสีย เป็นการพิจารณาความสามารถ
ของแต่ละสาขาในการลดต้นทุนน้ำสูญเสีย เพื่อให้สาขามีโอกาสแสวงหารายได้จากปริมาณน้ำ
จำหน่ายให้ผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้น ซึ่งการลดต้นทุนน้ำสูญเสียจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
เกี่ยวกับการสำรวจหาจุดที่น้ำรั่วไหล การซ่อมบำรุงรักษา เส้นท่อและมาตรวัดน้ำ เพื่อลดปริมาณ
น้ำสูญเสียในระบบการจำหน่ายและเป็นผลทำให้ต้นทุนน้ำสูญเสียลดลงในอนาคต

วิธีวัดผลการดำเนินงานด้านลดน้ำสูญเสีย จะพิจารณา
จากอัตราส่วน ดังนี้

(1) อัตราส่วนต้นทุนน้ำสูญเสียต่อต้นทุนค่าน้ำทั้งสิ้น
อัตราส่วนนี้จะแสดงให้เห็นว่าต้นทุนน้ำจำหน่ายทั้งสิ้นของแต่ละสาขา เป็นต้นทุนน้ำสูญเสีย
ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่สาขาจำนวนเท่าใด และเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนดังกล่าวกับ
อัตราส่วนมาตรฐานแล้วปรากฏว่าสูงกว่า ย่อมแสดงว่าประสิทธิภาพในการลดน้ำสูญเสียยังไม่ดี
เท่าที่ควร ซึ่งผู้จัดการสาขาจะต้องดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข
ปัญหาเพื่อให้ต้นทุนน้ำสูญเสียอยู่ในระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้

(2) อัตราส่วนต้นทุนน้ำสูญเสียต่อรายได้จากการขายน้ำ
และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินการเพื่อลดน้ำสูญเสียต่อรายได้จากการขายน้ำ โดยอัตราส่วน
ทั้ง 2 นี้จะแสดงให้เห็นว่าในจำนวนรายได้จากการขายน้ำที่แต่ละสาขาสามารถทำได้นั้น
จะต้องจ่ายเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายส่วนที่เกี่ยวกับน้ำสูญเสียจำนวนเล็กน้อยเพียงใด เพื่อ
ผู้จัดการสาขา จะได้ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตาม
รายได้จากการขายน้ำ ซึ่งจะทำให้สาขาสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

3. ข้อมูลที่ใช้แสดงการวิเคราะห์การวัดความสามารถในการหากำไร

การพิจารณาความสามารถในการหากำไรของสาขาในแง่มุมต่าง ๆ กัน
ดังกล่าวข้างต้นจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เกิดกำไร ดังนี้



3.1 รายได้จากการขายน้ำ เป็นรายได้จากการขายน้ำทั้งสิ้นให้แก่
ผู้ใช้น้ำ (ทั้งโดยระบบ เส้นท่อและการขายน้ำเป็นรถ) ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสาขาและใน
ความรับผิดชอบของสำนักงานผู้ใช้น้ำราชการ ซึ่งต้องแบ่งสรรรายได้โอนให้สาขาด้วย เนื่องจาก
ผู้ใช้น้ำประเภทส่วนราชการกระจายอยู่ในพื้นที่การจำหน่ายน้ำที่อยู่ในความรับผิดชอบของสาขา
ต่าง ๆ สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรรรายได้ให้สาขาจะกล่าวในบทต่อไป

3.2 รายได้จากการติดตั้งประปา เป็นรายได้จากการให้บริการต่อท่อ
การจำหน่ายอุปกรณ์ติดตั้งประปา รายได้ค่าสมทบก่อสร้าง ซึ่งสาขาได้รับจากงานบริการติด
ตั้งประปาให้แก่ผู้ใช้น้ำที่อยู่ในความรับผิดชอบของสาขา

3.3 รายได้ดำเนินงานอื่น ๆ เป็นรายได้จากการดำเนินงานเบ็ดเตล็ด
ของสาขาได้แก่ ค่าถอดมาตร ค่ารับฝากมาตร ค่าทดสอบมาตร ค่าอุปถัมภ์ต่อ เป็นต้น

3.4 ต้นทุนค่าน้ำ ประกอบด้วยต้นทุนน้ำขายและน้ำสูญเสียรวมกัน ซึ่ง
ถือเป็นต้นทุนของน้ำทั้งสิ้นที่สาขาได้รับมาจากระบบการผลิตส่งจำหน่ายให้ผู้ใช้น้ำในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของแต่ละสาขา

3.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
แปรได้ และค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ ซึ่งจัดตามความรับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่ายดังนี้

3.5.1 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการสาขา หมายถึง
ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสาขาเอง ซึ่งผู้จัดการสาขามีอำนาจในการตัดสินใจ
เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ ซึ่งจะมีทั้งส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายแปรได้

3.5.2 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการสาขา หมายถึง
ค่าใช้จ่ายบางรายการที่กำหนดไว้ว่าเกิดขึ้นเพื่อการดำเนินงานของสาขาโดยตรง แต่ไม่อยู่
ในความรับผิดชอบของสาขาในการก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายจำนวนนั้น และมีบางรายการเป็น
ค่าใช้จ่ายที่สาขาได้รับแบ่งสรรจากหน่วยงานอื่น เพื่อใช้ในการคำนวณกำไรของสาขา

3.5.3 ค่าใช้จ่ายแบ่งสรรไม่ได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการ
บริหารงานของส่วนกลางเพื่อการสนับสนุนงานของสาขา ซึ่งไม่ควรแบ่งสรรให้สาขาเนื่องจาก
ยังมีปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งสรร เช่น ขาดทุนจากการลดค่าเงินบาท ขาดทุน
จากอัตราแลกเปลี่ยน ขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของหน่วยงานใน

ส่วนกลางสำนักงานใหญ่ เป็นต้น ดังนั้นในการวิเคราะห์จะให้คงไว้เป็นจำนวนรวม

3.6 เงินลงทุนในสินทรัพย์ หมายถึง สินทรัพย์ดำเนินงานของสาขา ที่นำมาใช้ประโยชน์ก่อให้เกิดรายได้แก่สาขาโดยตรง ได้แก่ เงินสดในมือ ลูกหนี้ค่าน้ำ และค่าบริการอุปกรณ์รายเดือน ลูกหนี้ค่าติดตั้งประปา พัสตุ รายจ่ายรอดัดบัญชี และ สินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ

4. ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

การวัดผลการดำเนินงานของสาขาโดยการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรทุกด้านจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม เป็นอันมาก เนื่องจากทำให้ผู้บริหารมีโอกาสพิจารณาผลประกอบการบริหารได้ครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน คือ

- 4.1 ด้านการวางแผน (Planning)
- 4.2 ด้านการควบคุม (Control)
- 4.3 ด้านการตีความหมาย (Interpretation)

ดังแผนภูมิที่ 3.2 ซึ่งแสดงกระบวนการบริหารกำไรของสาขา (Profitability Management Process)

4.1 ด้านการวางแผน ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจะสามารถใช้ในการกะประมาณรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร เงินลงทุน และจำนวนพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้แต่ละสาขาทำแผนงานเสนอมายังฝ่ายบริหาร เพื่อใช้ในการพิจารณาวางแผนหลักขององค์การในอนาคต

4.2 ด้านการควบคุม การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรสามารถใช้เป็นตัวควบคุมให้แต่ละสาขาและส่วนงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นเมื่อได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุแล้ว ย่อมทำให้ฝ่ายบริหารมีข้อมูลที่จะควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

4.3 ด้านการตีความหมาย ตัวเลขที่ได้จากการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร จะชี้ให้เห็นถึงผลงานต่าง ๆ ว่ายังมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในสาขาใดหรือส่วนงานใด

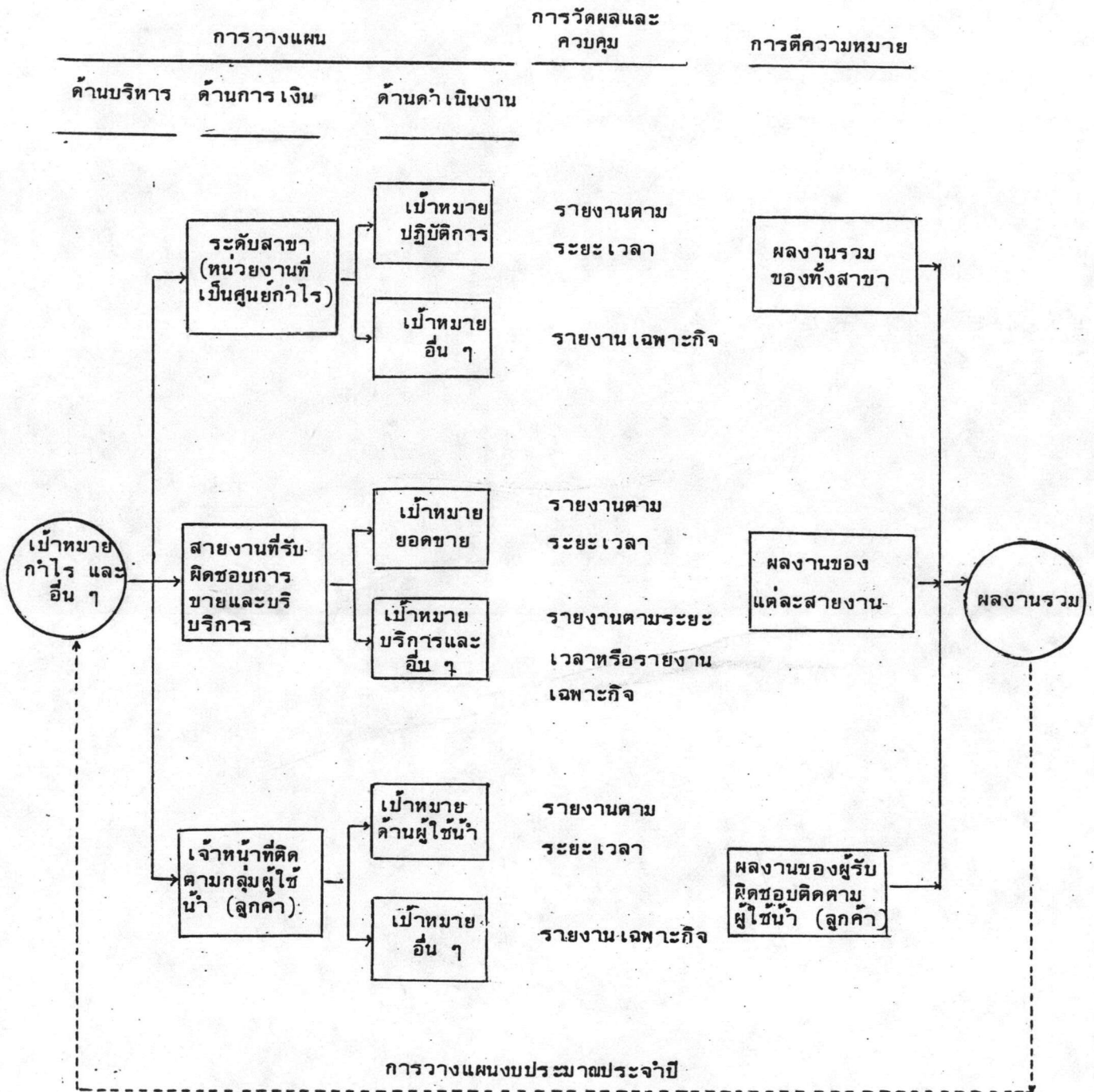
ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบเกิดความสนใจในปัญหาต่าง ๆ และจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อหาที่มา สาเหตุ และวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ

5. ปัญหาในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

คือความยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้วิเคราะห์ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และหลักเกณฑ์บางอย่างที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของสาขาอาจไม่เป็นที่ยอมรับของผู้จัดการสาขา เนื่องจากสาขาแต่ละสาขาย่อมมีข้อจำกัดในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะได้พิจารณาในรายละเอียดของการวิเคราะห์ต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ได้แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการวัดผลการดำเนินงานของสาขาอย่างกว้าง ๆ ตลอดจนวิธีการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลเพื่อส่งเสริมให้สาขามีความคล่องตัว และมีสมรรถภาพในการทำกำไรดีขึ้นอันนำไปสู่กำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของสาขาดังกล่าว มิใช่ว่าจะสามารถวัดผลได้อย่างสมบูรณ์ต่อทุกสาขา ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสาขาย่อมมีข้อจำกัดในการดำเนินงานของแต่ละสาขา ดังนั้นการตัดสินใจถึงผลการดำเนินงานของสาขา จึงควรขึ้นอยู่กับดุลยพินิจที่ถูกต้องและเที่ยงธรรมของผู้ประเมินผลด้วย

แผนภูมิที่ 3.2 กระบวนการบริหารกำไรของสาขา (Profitability Management Process)⁸



⁸สรุปจาก: ธงชัย สันติวงษ์, เทคนิคการบริหารแผนใหม่: การบริหารแบบศูนย์กลางและงบประมาณฐานศูนย์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 65.