

บทที่ 4

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเขตการเดินรถ

การที่องค์กรฯ นำระบบศูนย์ความรับผิดชอบ คือ ระบบศูนย์กำไรมาใช้ในการบริหารงานเขตการเดินรถ จึงควรจัดทำระบบข้อมูลที่จะรายงานผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระบบศูนย์กำไรตามลักษณะของการบัญชีตามความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าการรายงานผลการดำเนินงานเป็นหัวใจสำคัญในการควบคุมทางการบริหารและใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของผู้จัดการเขตและเขตการเดินรถ นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่จะให้ผู้บริหารได้ทราบความเป็นไปในหน่วยงานของตน และสาเหตุที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการรายงานผลการปฏิบัติงานตามหลักการบัญชีตามความรับผิดชอบ¹

รายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อเสนอให้แก่ผู้บริหาร จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บริหารที่มีหน้าที่บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไป ผู้บริหารได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความเป็นอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จอย่างดี ถ้าผลงานนั้นใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารแล้ว

1 ดร. พรสิริ ปุณณเกษม , เอกสารการสอนชุดการบัญชีต้นทุนและการบัญชีเพื่อการจัดการ : การควบคุมภายใน การบัญชีตามความรับผิดชอบและการรายงานผลการดำเนินงาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , พ.ศ. 2533) หน้า 726-730

การรายงานจะเป็นสื่อในการแสดงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ เงินเดือนหรือโบนัส และที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความภูมิใจ จะต้องพยายามแสดงผลงานที่ค้ำหน้าพอใจเพื่อให้ปรากฏในรายงานผลการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น รายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจึงใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น

2. เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการรายงาน คือ การใช้รายงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ละหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เป้าหมายหรือมาตรฐานจะถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานนั้น การรายงานที่ออกแบบให้แสดงผลงานจริงและผลงานตามเป้าหมาย จะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและนำไปประกอบการประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นส่วนรวม แต่อย่างไรก็ตาม มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและขององค์การจะต้องมีความสอดคล้องกัน

3. เป็นเครื่องมือในการประเมินผลตอบแทนของหน่วยงาน ความสามารถของหน่วยงานวัดจากผลกำไรของหน่วยงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการวัดผลกำไรของกิจการรวม การรายงานที่แสดงผลงานจำแนกเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ และผลงานรวม จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาเห็นประสิทธิภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการเปรียบเทียบกัน ซึ่งจะได้นำมาประกอบการตัดสินใจส่งเสริมหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูง และตัดสินใจยกเลิกถ้าหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ใดให้ผลขาดทุนเป็นระยะเวลานาน รายงานแสดงผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จะถูกใช้ให้เป็นประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจ เช่น การวางแผนการขาย การตัดสินใจส่งเสริมหรือการยกเลิกหน่วยงาน ตลอดจนประเมินความสำเร็จจากผลตอบแทนของหน่วยงานและผู้บริหารหน่วยงานนั้น

เพราะฉะนั้น รายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมความมั่นใจของผู้บริหารระดับสูงว่า ผู้บริหารหน่วยงานได้มีการจูงใจให้การปฏิบัติงานที่ให้ผลดีแก่หน่วยงานและประสานงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการรวม นอกจากนี้รายงานยังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลความสำเร็จและผลตอบแทนของหน่วยงานที่เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของกิจการรวม ตลอดจนประเมินความสามารถของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ

การจัดทำรายงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน²

เนื่องจากฝ่ายบริหารต้องการทราบผลการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ จึงมีการจัดทำรายงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์ความรับผิดชอบ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนการจัดทำรายงาน จึงได้แก่

1. ผู้ที่จัดทำรายงานหรือบุคลากรในแผนกบัญชีจะต้องทราบว่าหน่วยงานนั้นอยู่ในลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบแบบใด คือ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไรหรือศูนย์ลงทุน ทั้งนี้โดยพิจารณาจากลักษณะงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง

2. ผู้จัดทำรายงานจะต้องทราบว่า รายได้ ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เป็นของหน่วยงานโดยตรงเป็นเท่าใด ส่วนใดเป็นส่วนที่ผู้จัดการหน่วยงานควบคุมได้ (Controllable Costs) มีค่าใช้จ่ายบางประเภท เช่น ค่าเช่าอาคารที่ทำการของสาขา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน แต่ผู้จัดการหน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่ในอำนาจอนุมัติของสำนักงานใหญ่ ส่วนค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้และเป็นของสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานกลาง ได้แก่ เงินเดือนประธานบริษัท ค่าใช้จ่ายวิจัยผลิตภัณฑ์ แม้จะได้รับข้อมูลแบ่งสรรมาให้แก่สาขาเพื่อคำนวณกำไรสุทธิของสาขาก็ตาม แต่โดยลักษณะของข้อมูลถือว่าไม่ใช่ค่าใช้จ่ายของสาขาโดยตรง ให้ถือเป็นรายการแยกไว้ต่างหากจากค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ หรือที่เรียกว่า ค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานใหญ่

3. เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายเด่นชัดมากขึ้นและยังเป็นการจูงใจให้ผู้จัดการหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ โดยทั่วไปปรากฏอยู่เสมอว่าผู้จัดการหน่วยงานมีประสิทธิผลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กิจการต้องการ เช่น ผลิตได้ตามประมาณการที่กำหนด แต่จะผลิตได้เร็วหรือช้า ประหยัดหรือไม่ประหยัดนั้น จะทราบข้อมูลเหล่านี้ได้จากการประเมินประสิทธิภาพของผู้จัดการหน่วยงานเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์

² กัญญา นวลแข, ดวงฉวี โกมารทัต, วรกัลยา วัฒนสินธุ์ มล. และ ดนุชา คุณพนิชกิจ : ต้นทุน แนวคิดและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์) หน้า 92

ที่กำหนดไว้สำหรับหน่วยงานนั้น ปัญหาที่พบในทางปฏิบัติ ก็คือความยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานนั้น และการที่ผู้จัดการไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในหลักเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินผลกับหน่วยงานของตน

ในการจัดทำรายงานตามความรับผิดชอบของเขตการเดินรถนั้นจำเป็นต้องจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามลักษณะความรับผิดชอบ

ลักษณะการจัดประเภทค่าใช้จ่าย^๓

เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมักจะจำแนกค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภท คือ

1. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์ที่ค่าใช้จ่ายนั้นมีต่อปริมาณงาน
2. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบในการให้เกิดค่าใช้จ่าย

1. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์ที่ค่าใช้จ่ายนั้นมีต่อปริมาณงาน จะต้องศึกษาว่าค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทแปรเปลี่ยนตามปริมาณงานในลักษณะอย่างไรใด จากลักษณะการแปรเปลี่ยนตามปริมาณงานนั้น จะแบ่งค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภทใหญ่

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

^๓ ทิพวรรณ บุศยผลากร. "การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานประปาสาขา." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2531 หน้า 52-53



1.2 ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Expenses) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่แปรเปลี่ยนไปตามปริมาณงาน แต่จะคงที่อยู่สำหรับปริมาณงานช่วงระดับหนึ่ง เมื่อปริมาณงานสูงหรือต่ำกว่าช่วงระดับนั้นแล้ว ค่าใช้จ่ายนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไป

2. จัดประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบในการก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย จะเน้นให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งค่าใช้จ่ายตามลักษณะของการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถกำหนดได้ว่าผู้รับผิดชอบต่อส่วนงานระดับหนึ่ง ๆ สามารถควบคุมได้ มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบและมีอำนาจที่จะตัดสินใจให้ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในจำนวนที่ควรจะเป็น ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ในผู้บริหารระดับหนึ่งอาจจะควบคุมไม่ได้ในอีกระดับหนึ่งก็ได้ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้จะมีทั้งส่วนที่ผันแปรและส่วนที่คงที่

2.2 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ที่บุคคลผู้รับผิดชอบในระดับนั้น ๆ จะควบคุมได้ อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับสูงและสามารถกำหนดได้ชัดว่าเป็นของหน่วยงานนั้น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรมาให้จากหน่วยงานอื่นตามเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยหน่วยงานนั้นไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นได้ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้เช่นกัน จะมีทั้งส่วนที่ผันแปรและส่วนที่คงที่

การจำแนกค่าใช้จ่ายของเขตการเดินรถ

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินงานของเขตการเดินรถ ซึ่งมีลักษณะเป็นศูนย์กำไร การรายงานผลการปฏิบัติงานตามลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบ ควรจะต้องจำแนกค่าใช้จ่ายตามลักษณะความรับผิดชอบได้ 3 ประเภท คือ

1. ค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตเดินรถ
2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตเดินรถ แต่มีผลโดยตรงต่อ

การดำเนินงานของเขตการเดินรถ

3. ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรมาจากสำนักงานกลาง

1. ค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตเคินรถ เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเขตการเคินรถโดยตรง ประกอบด้วย

1.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผันแปรได้ สามารถจำแนกได้ (ตามตารางที่ 4.1) ดังนี้

1.1.1 ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ ค่าล่วงเวลา เงิน เบอร์เซ็นต์ สำหรับหน่วยการเคินรถ

1.1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น ทั้งในหน่วยการเคินรถ หน่วยซ่อมบำรุงและหน่วยบริหารกองเคินรถ

1.1.3 ค่าพิมพ์ตัวรถองค์การฯ เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการพิมพ์ ตัวที่กำกับรถโดยสารขององค์การฯ ซึ่งสำนักงานกลางจะเป็นผู้จัดพิมพ์และแบ่งสรรค่าใช้จ่าย รายการนี้ไปยังเขตตามจำนวนตัวที่แต่ละเขตเบิกไป

1.1.4 ค่าผ่านทางด่วน

1.1.5 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสาธารณูปโภค เป็นค่าใช้จ่ายอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปาและค่าโทรศัพท์

1.1.6 ค่าวัสดุ เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองเพื่อการดำเนินงานประกอบด้วย ค่าเครื่องเขียนและวัสดุ

1.1.7 ค่าเสียหายอุบัติเหตุ

1.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ สามารถจำแนกได้ (ตามตารางที่ 4.1) ดังนี้

1.2.1 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในเขตการเคินรถ การตัดสินใจจ้างพนักงานตลอดจนการพิจารณาการเลื่อนขั้น เงินเดือนของพนักงานในเขตการเคินรถจึงอยู่ในอำนาจของผู้จัดการเขตเคินรถ ยกเว้นเงินเดือนของผู้จัดการเขตเคินรถเองที่จะต้องได้รับการพิจารณาจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้เงินเดือนแล้ว ผู้จัดการเขตยังมีอำนาจในการควบคุมเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานในเขตเคินรถอีกด้วย ได้แก่ เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยง เป็นต้น

1.2.2 ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรถเก่า เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการซ่อม-แซมบำรุงรถโดยสารขององค์การฯ ที่มีได้รวมอยู่ในสัญญา

1.2.3 ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน

1.2.4 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตเดินรถที่ 10 ปีงบประมาณ 2533
หน่วย : บาท

รายการ	เขต 10
ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการเขต	
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต้นแปรร	
ผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานเดินรถ	
ค่าล่วงเวลา	12,202,687.08
เงินเปอร์เซ็นต์	28,312,011.58
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	58,846,532.52
ค่าพิมพ์ตั๋วรถองค์การฯ	1,507,448.48
ค่าผ่านทางด่วน	33,280.00
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสาธารณูปโภค	
ค่าไฟฟ้า	744,137.11
ค่าน้ำประปา	365,358.66
ค่าโทรศัพท์	183,296.00
ค่าวัสดุ	
ค่าเครื่องเขียนและวัสดุ	502,602.41
ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	128,429.50
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานต้นแปรร (1)	102,825,783.34
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่	
เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	
เงินเดือนและค่าจ้าง(ยกเว้นเงินเดือนผู้จัดการเขต)	98,793,903.58
เบี้ยเลี้ยง	2,709,608.75
เบี้ยขยัน	1,091,200.00
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมแซมและบำรุงรักษา	
ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรถเก่า	3,697,626.00
ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน	381,249.32
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	1,829,281.30
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่ (2)	108,502,868.95
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการเขต (3) = (1)+(2)	211,328,652.29

2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตแต่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของเขตการเดินรถ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของเขตการเดินรถโดยตรง แต่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการเขต เพราะผู้จัดการเขตไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายเหล่านั้นได้ ซึ่งประกอบด้วย (ตามตารางที่ 4.2)

2.1 ค่าใช้จ่ายทางตรงผันแปร ได้แก่

2.1.1 จ่ายคิรรถร่วมบริการ

2.1.2 ค่าพิมพ์ตั๋วรถร่วมและรถเมล์เล็ก

2.1.3 ค่าภาษีจากการให้ใช้สิทธิโฆษณา

2.1.4 ค่าภาษีต่อทะเบียนรถ ภาษีโรงเรือนและค่าธรรมเนียม

2.1.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ ค่า

ประกันภัย เป็นต้น

2.2 ค่าใช้จ่ายทางตรงคงที่ ได้แก่

2.2.1 เงินเดือนผู้จัดการเขตเดินรถ

2.2.2 สวัสดิการพนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายช่วยเหลือส่งเคราะห์พนักงานและครอบครัว เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินส่งเคราะห์บุตรพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

2.2.3 เงินบำเหน็จพนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับพนักงานที่ลาออกหรือพนักงานที่เกษียณอายุ

2.2.4 ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร

2.2.5 ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสาร ทั้งในส่วนที่เป็นรถองค์การฯ เอง และรถเช่า ซึ่งองค์การฯ ทำสัญญาเช่าซ่อมกับบริษัทเอกชน เพื่อซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์โดยสารให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้

2.2.6 ค่าเช่าสถานที่และทรัพย์สิน เช่น ค่าเช่าท่าปล่อยรถ ค่าเช่าอาคารสำนักงานและค่าเช่าเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

2.2.7 ค่าเสื่อมราคา เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้งานหรือการเสื่อมสภาพของสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีค่าเสื่อมราคาอาคาร ค่าเสื่อมราคาโรงซ่อมและอู่ ค่าเสื่อมราคาป้อมยาม ค่าเสื่อมราคารถยนต์โดยสาร รถใช้งาน อาคารสำนักงานและเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

ตารางที่ 4.2 ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการเขตของเขตเคาน์ตี 10
ปีงบประมาณ 2533

42

หน่วย : บาท

รายการ	เขต 10	%
ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการเขต		
ค่าใช้จ่ายผันแปร		
ค่าพิมพ์ตัวรถร่วมและรถเมล์เล็ก	51,417.50	0.04
ค่าภาษีจากการให้ใช้สิทธิโฆษณา	31,071.00	0.02
ค่าภาษีต่อทะเบียนรถ ภาษีโรงเรือนและค่าธรรมนิยม	1,179,750.00	0.95
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	238,999.65	0.19
รวมค่าใช้จ่ายผันแปร (1)	1,501,238.15	1.20
ค่าใช้จ่ายคงที่		
เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน		
เงินเดือนผู้จัดการเขต	193,440.00	0.15
เงินสวัสดิการพนักงาน	5,613,406.99	4.50
เงินบำเหน็จพนักงาน	10,718,506.91	8.59
ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	9,242,350.00	7.41
ค่าเช่ารถโดยสารโดยสาธารณะ	91,913,334.70	73.64
ค่าเช่าสถานที่และสินทรัพย์	5,403,471.63	4.33
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์	225,906.88	0.18
รวมค่าใช้จ่ายคงที่ (2)	123,310,417.11	98.80
รวมค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการเขต แต่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของเขต (3) = (1)+(2)	124,811,655.26	100.00

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรมาจากสำนักงานกลาง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นที่สำนักงานกลางและเจาะจงโดยตรงไม่ได้ จึงแบ่งสรรมาให้เขตการเดินรถต่าง ๆ ซึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานของเขตนั้น ไม่ควรถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายของเขต เพราะหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรนั้นอาจจะไม่ยุติธรรม (ตามตารางที่ 4.3)

สำหรับรายได้นั้น ถ้าเป็นรายได้ที่ได้จากการดำเนินงานของเขตโดยตรงก็จะถือเป็นรายได้จากการดำเนินงาน ส่วนรายได้ที่ได้รับการแบ่งสรรมาจากสำนักงานกลางก็ถือเป็นรายได้อื่น ๆ เพราะสำนักงานกลางจะแบ่งสรรรายได้เหล่านี้ให้ตามจำนวนรถประจำการหรือตามที่เกิดขึ้นจริง (ตามตารางที่ 4.4)

จากการจำแนกค่าใช้จ่ายของเขตการเดินรถดังกล่าว นอสรูปได้ดังนี้

รายการ	ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้	ผันแปร/คงที่	ทางตรง/ทางอ้อม
1. เงินเดือนและผลประโยชน์			
1.1 เงินเดือนและค่าจ้าง (ยกเว้นเงินเดือนผู้จัดการเขต)	ควบคุมได้	คงที่	
1.2 เงินเดือนผู้จัดการเขต	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
1.3 ค่าล่วงเวลา	ควบคุมได้	ผันแปร	
1.4 เงินเปอร์เซ็นต์	ควบคุมได้	ผันแปร	
1.5 เบี้ยขยัน	ควบคุมได้	คงที่	
1.6 เบี้ยเลี้ยง	ควบคุมได้	คงที่	
2. สวัสดิการพนักงาน	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
3. เงินบำเหน็จพนักงาน	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
4. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	ควบคุมได้	ผันแปร	
5. ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง

ตารางที่ 4.3 ค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริหารของสำนักงานกลาง
ที่แบ่งสรรมาให้กับเขตเคินรถที่ 10 ปีงบประมาณ 2533

รายการ	สำนักงานกลาง
ค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริหาร	
เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	87,135,352.29
สวัสดิการพนักงาน	4,723,215.95
เงินบำเหน็จพนักงาน	9,614,119.11
ค่าเช่าสถานที่	1,748,031.76
ค่าเครื่องเขียนและวัสดุ	2,641,682.18
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อสีน	311,127.41
ค่าโทรศัพท์	733,031.00
ค่าไฟฟ้า	1,586,565.63
ค่าน้ำประปา	387,900.12
ค่าเสื่อมราคา	2,829,821.81
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการบริหาร	12,597,956.68
รวมค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริหาร	124,308,803.94

การปันส่วนให้เขตการเคินรถที่ 10 = $124,308,803.94 / 4,827 * 424 = 10,919,190.57$

หมายเหตุ การปันส่วนนั้นใช้จำนวนรถประจำการ
โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่ขององค์การฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.4 รายได้ของเขตการเดินรถที่ 10 ปีงบประมาณ 2533 45
หน่วย : บาท

รายการ	เขต 10
รายได้	
รายได้จากการดำเนินงาน	
รายได้จากการจำหน่ายตั๋วรถโดยสาร	335,822,098.00
รายได้จากการจำหน่ายบัตรเดือน	282,076.00
รายได้จากการให้เช่ารถเหมาคัน	218,694.98
รายได้จากรถโดยสารขนาดเล็ก	4,515,529.04
รายได้สำหรับคิดสัญญาต่าง ๆ	403,291.82
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	341,241,689.84
รายได้ทางอ้อม	
รายได้จากการให้เช่าสิทธิโฆษณา	1,320,434.91
รายได้ดอกเบี้ยรับ	93,977.30
รายได้อื่น ๆ	773,241.39
รวมรายได้ทางอ้อม	2,187,653.60
รวมรายได้ทั้งสิ้น (3) = (1)+(2)	343,429,343.44

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการ	ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้	ผันแปร/คงที่	ทางตรง/ทางอ้อม
6. ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสาร-รถองค์การฯ	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
7. ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสาร-รถเช่า	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
8. ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรักษารถเก่า	ควบคุมได้	คงที่	
9. ค่าเช่าสถานที่และทรัพย์สิน	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
10. ค่าเช่ารถใช้งานและเครื่องใช้	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง
11. ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	ควบคุมได้	ผันแปร	
12. ค่าพิมพ์ตัวรถองค์การฯ	ควบคุมได้	ผันแปร	
13. ค่าพิมพ์ตัวรถร่วมและรถเมล์เล็ก	ควบคุมไม่ได้	ผันแปร	ทางตรง
14. ค่าผ่านทางด่วน	ควบคุมได้	ผันแปร	
15. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสาธารณูปโภค	ควบคุมได้	ผันแปร	
16. ค่าวัสดุต่าง ๆ	ควบคุมได้	ผันแปร	
17. ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ	ควบคุมไม่ได้	ผันแปร	ทางตรง
18. ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์	ควบคุมไม่ได้	คงที่	ทางตรง

ลักษณะของรายงานที่ใช้ในการประเมินผลการเดินรถ

ในระบบศูนย์กำไร รายงานในรูปแบบของงบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกิน จะเป็น รายงานที่เสนอข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ เพราะงบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกินจะเน้นให้เห็นถึงกำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขตและกำไรที่ได้จากการดำเนินงานของเขต ซึ่งรายงานข้อมูลในรูปแบบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกิน จะทำให้สามารถวัดกำไรเป็นขั้น ๆ (ตามตาราง 4.5) ดังนี้

หน่วย : บาท

รายได้จากการดำเนินงาน	(บาท)	341,241,689.84	(%)	100.00
หัก ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้	**			
ค่าใช้จ่ายผันแปร		102,825,783.34		30.13
กำไรส่วนเกินก่อนหักค่าใช้จ่ายคงที่		238,415,906.50		69.87
ค่าใช้จ่ายคงที่		108,502,868.95		31.80
กำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขต		129,913,037.55		38.07
หัก ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลโดยตรง	***			
ต่อการดำเนินงานของเขตการเดินรถ				
ค่าใช้จ่ายผันแปร	1,501,238.15		0.44	
ค่าใช้จ่ายคงที่	123,310,417.11	124,811,655.26	36.14	36.58
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานก่อนบวกรายได้		5,101,382.29		1.49
บวก รายได้ทางอ้อม	*	2,187,653.60		0.64
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขต		7,289,035.89		2.14
หัก ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรจากสำนักงานกลาง	****	10,919,190.57		3.20
กำไรสุทธิ		(3,630,154.68)		(1.60)

* ข้อมูลจากตารางที่ 4.4

** ข้อมูลจากตารางที่ 4.1

*** ข้อมูลจากตารางที่ 4.2

**** ข้อมูลจากตารางที่ 4.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. กำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) ก่อนหักค่าใช้จ่ายคงที่ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นแรก ซึ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการเขตและเขตการเดินรถ เพราะจะแสดงผลซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในรายได้หลังจากหักค่าใช้จ่ายผันแปรที่ควบคุมได้แล้ว การวัดผลกำไรในขั้นนี้ จะแสดงให้เห็นว่ากำไรมีความสัมพันธ์เป็นสัดส่วนกับรายได้จากการดำเนินงาน และกำไรที่เขตการเดินรถสามารถทำได้จากการดำเนินงานโดยตรงเพื่อชดเชยกับค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่และค่าใช้จ่ายที่รับภาระแบ่งสรรจากสำนักงานกลางแล้วคงเหลือเป็นกำไรของเขตการเดินรถนั้น

2. กำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขต เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นที่ 2 โดยนำกำไรส่วนเกินในขั้นที่ 1 หักด้วยค่าใช้จ่ายคงที่ที่ควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตก็จะเหลือเป็นกำไร ซึ่งกำไรส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้จัดการเขตในการบริหารเขตเดินรถเพื่อให้เกิดกำไรขึ้น โดยผู้จัดการเขตจะต้องพยายามหาทางเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ตนควบคุมอยู่เพื่อให้เกิดกำไร ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ

3. กำไรสุทธิจากการดำเนินงานก่อนขวนรายได้ คำนวณจากกำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขต หักด้วยค่าใช้จ่ายที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของเขต แต่ไม่ได้อยู่ในในการควบคุมของผู้จัดการเขต ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้จะมีทั้งค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่ หลังจากหักค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้แล้ว เหลือเป็นกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขตก่อนขวนรายได้

4. กำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขต คำนวณโดยนำกำไรที่ได้จากขั้นที่ 3 ขวนด้วยรายได้ทางอ้อมของเขต ก็จะได้เป็นกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขต ซึ่งสามารถใช้วัดผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถได้ เนื่องจากเป็นการพิจารณาทั้งด้านรายได้และค่าใช้จ่ายของเขตการเดินรถทั้งหมด โดยมีได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการเขตควบคุมได้หรือไม่

5. กำไรสุทธิ คำนวณจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขตหักด้วยค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรจากสำนักงานกลาง ซึ่งกำไรสุทธิจำนวนนี้ไม่สามารถที่จะใช้วัดผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถได้ เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรค่าใช้จ่ายจากสำนักงานกลางที่อาจจะไม่ยุติธรรม แต่ก็จะทำให้ทราบถึงกำไรสุทธิที่ได้รับทั้งองค์การ

ในการจัดทำงบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกินนี้ เหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลความสามารถของผู้บริหารในลักษณะการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร โดยกำไรในแต่ละขั้นจะ

ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น กำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการหากำไรของผู้จัดการเขต เพราะถ้ากำไรสูงก็แสดงว่าผู้จัดการเขตสามารถเพิ่มรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย งบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกินนี้ นอกจากจะใช้ในการประเมินผู้จัดการเขตแล้ว ยังใช้ในการประเมินเขตได้อีกด้วย โดยพิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงานของเขต ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะใช้ในการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนร้อยละ

นอกจากการจัดทำรายงานกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกิน ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานทั้งผู้จัดการเขตและเขตการเดินรถแล้ว เพื่อให้ฝ่ายบริหารเห็นข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็สามารถที่จะใช้อัตราส่วนมาช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อจะได้ทราบว่าค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทนั้นเป็นสัดส่วนเท่าไรกับรายได้

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายในส่วนที่ผู้จัดการเขตสามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายผันแปรหรือค่าใช้จ่ายคงที่ก็ตามอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือ ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรควบคุมได้เป็น 30.13 % ของรายได้และค่าใช้จ่ายคงที่ที่ควบคุมได้เป็น 31.80 % ของรายได้ ซึ่งทำให้มีกำไรจากการควบคุมของผู้จัดการเขตเป็น 38.07 % ของรายได้ แต่เขตการเดินรถมีค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการเขตควบคุมไม่ได้ แต่เป็นค่าใช้จ่ายที่มีผลโดยตรงต่อเขตถึง 36.58% ของรายได้ โดยเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ถึง 36.14 % ซึ่งนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในบรรดาค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทำให้เขตการเดินรถมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขตเพียง 2.14 % เท่านั้น ถ้าหากจะพิจารณาต่อไปอีกจะพบว่าค่าใช้จ่ายคงที่ (ตามตารางที่ 4.2) ซึ่งผู้จัดการเขตไม่สามารถควบคุมได้นั้นจะมีถึง 98.80 % ของค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการเขตควบคุมไม่ได้ แต่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าเช่าขอมรถยนต์โดยสาร ซึ่งสูงถึง 73.64 % ของค่าใช้จ่ายที่มีผู้จัดการเขตควบคุมไม่ได้ แต่มีผลต่อการดำเนินงานโดยตรงของเขต ซึ่งผู้บริหารควรที่จะมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายประเภทนี้ให้กับผู้จัดการเขต เพื่อให้ผู้จัดการเขตจะได้ใช้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถตัดสินใจและควบคุมค่าใช้จ่ายภายใต้ความรับผิดชอบของตน

องค์การฯ สามารถเปรียบเทียบอัตราผลการวิเคราะห์อัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวโน้มของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทว่าเป็นอย่างไร โดยที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำงบประมาณในอนาคตได้

การเปรียบเทียบรายงานแบบกำไรส่วนเกินและแบบที่องค์การฯ ปฏิบัติอยู่

จากการเปรียบเทียบรายงานทั้งสองแบบ (ตามตารางที่ 4.6) จะเห็นว่ารายงานที่องค์การฯ ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นการนำรายได้เบื้องต้นมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายเบื้องต้น ซึ่งถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงที่เกี่ยวกับการเดินรถ ผลที่ได้ก็จะเป็นกำไรขาดทุนของเขตการเดินรถ แต่รายงานลักษณะนี้ไม่สามารถที่จะช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผน ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานได้ ตรงกันข้ามกับรายงานแบบกำไรส่วนเกินจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบเป็นขั้น ๆ และผลที่เกิดจากความรับผิดชอบนั้น โดยที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลของผู้จัดการเขต โดยพิจารณาจากกำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขต หรือผลกำไรดำเนินงานของเขต โดยพิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงานของเขต

สำหรับกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกินนี้ เมื่อเทียบเป็นสัดส่วนกับรายได้แล้วสามารถที่จะชี้ให้ผู้บริหารเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายแต่ละส่วนนั้นเป็นอย่างไร เช่น ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ของเขต มีอัตราส่วนสูงกว่าค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ นั้นย่อมแสดงว่า อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนใหญ่ยังอยู่ที่สำนักงานกลาง ยังมีได้กระจายมายังเขตอย่างเต็มที่ ทำให้ค่าใช้จ่ายประเภทนี้มีอัตราส่วนสูง ซึ่งตามหลักการบริหารแบบศูนย์กำไร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรกระจายให้ผู้จัดการเขต เพื่อผู้จัดการเขตจะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารเขตการเดินรถเพื่อให้เกิดกำไรสูง

ส่วนงบกำไรขาดทุนที่องค์การฯ ปฏิบัติอยู่เมื่อเทียบเป็นสัดส่วนรายได้แล้ว จะเห็นว่าเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนมีอัตราสูงถึง 41.73 % นั้นแสดงว่า รายได้ 100 บาท จะถูกใช้เป็นเงินเดือนและผลประโยชน์ถึง 41.73 บาทหรือเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้ รองลงมาก็คือ ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสาร-องค์การฯ ซึ่งมีอัตราถึง 24.55 % เพราะฉะนั้น รายงานในลักษณะดังกล่าวจึงไม่อาจที่ใช้ในการควบคุมและประเมินผลได้ เพราะค่าใช้จ่ายดังกล่าวอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้จัดการเขต

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกินและแบบที่เขตการเดินรถที่ 10 ปฏิบัติอยู่

หน่วย : บาท			
รายการ	เขต 10	%	
รายได้จากการดำเนินงาน *	341,241,689.84	100.00	
หัก ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ **			
ค่าใช้จ่ายผันแปร	102,825,783.34	30.13	
กำไรส่วนเกินก่อนหักค่าใช้จ่ายคงที่	238,415,906.50	69.87	
หัก ค่าใช้จ่ายคงที่	108,502,868.95	31.80	
กำไรที่เกิดจากการควบคุมของผู้จัดการเขต	129,913,037.55	38.07	
หัก ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลโดยตรง ***			
ต่อการดำเนินงานของเขตการเดินรถ			
ค่าใช้จ่ายผันแปร	1,501,238.15	0.44	
ค่าใช้จ่ายคงที่	123,310,417.11	36.14	36.58
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานก่อนบวกรายได้	5,101,382.29	1.49	
บวก รายได้ทางอ้อม *	2,187,653.60	0.64	
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขต	7,289,035.89	2.14	
หัก ค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรจากสำนักงานกลาง ****	10,919,190.57	3.20	
กำไรสุทธิ	(3,630,154.68)	(1.60)	

* ข้อมูลจากตารางที่ 4.4

** ข้อมูลจากตารางที่ 4.1

*** ข้อมูลจากตารางที่ 4.2

**** ข้อมูลจากตารางที่ 4.3

หน่วย : บาท

รายการ	เขต 10	%
1. รายได้เบื้องต้น		
1.1 รายได้จากการขายตั๋วรถโดยสาร	335,822,098.00	97.78
1.2 รายได้จากการจำหน่ายบัตรเดือน	282,076.00	0.08
1.3 รายได้จากการให้เช่ารถเหมาคัน	218,694.98	0.06
1.4 รายได้จากรถร่วมบริการและประกอบการ		
1.5 รายได้จากรถโดยสารขนาดเล็ก	4,515,529.04	1.31
1.6 รายได้ค่าปรับผิดสัญญาต่าง ๆ	403,291.82	0.12
1.7 รายได้จากการให้เช่าสิทธิโฆษณา	1,320,434.91	0.38
1.8 รายได้อื่น ๆ	867,218.69	0.25
รวม	343,429,343.44	100.00
2. ค่าใช้จ่ายเบื้องต้น		
2.1 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	143,302,850.99	41.73
2.2 สวัสดิการพนักงาน	5,613,406.99	1.63
2.3 เงินบำเหน็จพนักงาน	10,718,506.91	3.12
2.4 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	58,846,532.52	17.13
2.5 ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	9,242,350.00	2.69
2.6 ค่าเช่ารถมรยยนต์โดยสาร-รถองค์การฯ	84,298,592.70	24.55
2.7 ค่าเช่ารถมรยยนต์โดยสาร-รถเช่า	7,614,742.00	2.22
2.8 ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรักษารถเก่า	3,697,626.00	1.08
2.9 ค่าเช่าสถานที่	4,968,858.87	1.45
2.10 ค่าเช่ารถใช้งานและเครื่องใช้	434,612.76	0.13
2.11 ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	128,429.50	0.04
2.12 ค่าพิมพ์ตั๋วรถองค์การฯ	1,507,448.48	0.44
2.13 ค่าพิมพ์ตั๋วรถร่วมและรถเมล์เล็ก	51,417.50	0.01
2.14 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	5,489,025.45	1.60
รวม	335,914,400.67	97.81
3. กำไร(ขาดทุน) เนื่องจากการดำเนินงาน	7,514,942.77	2.24
4. ดอกเบี้ยจ่าย		
4.1 ดอกเบี้ยเงินกู้(ค่างชำระแทนไปก่อน)	-	-
4.2 ดอกเบี้ยเงินกู้(องค์การชำระเอง)	-	-
4.3 ดอกเบี้ยหนี้เกินกำหนด	-	-
รวม	-	-
5. ค่าเสื่อมราคา	225,906.88	0.07
6. กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	7,289,035.89	2.12



จากรายงานทั้ง 2 ลักษณะ จะเห็นว่ากำไรสุทธิจากการดำเนินงานของเขตการเดิน
รถ ที่ 10 เท่ากัน โดยที่รายงานตามแบบที่องค์การฯ ปฏิบัติอยู่ จะเห็นว่ามีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นถึง
97.81 % แต่ไม่อาจบอกได้ว่าค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีลักษณะอย่างไรและผู้จัดการเขตจะสามารถ
ลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงได้หรือไม่ ตรงกันข้ามกับงบกำไรขาดทุนแบบกำไรส่วนเกิน ผู้จัดการ
เขตสามารถที่จะทราบได้ว่าค่าใช้จ่ายในส่วนไหนที่ตนมีอำนาจและความรับผิดชอบที่จะควบคุมได้

ดังนั้น เมื่อองค์การฯ กำหนดให้แต่ละเขตทำหน้าที่เป็นศูนย์กำไร ก็ควรที่จะนำ
การรายงานในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้จัดการเขตและเขตการเดินรถมาใช้
อีกทั้งมีการให้รางวัลถ้าหากสามารถบริหารให้เกิดกำไรสูงสุดและมีบทลงโทษในกรณีที่ไม่สามารถ
บริหารให้ได้ตามที่กำหนด ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งในการกระตุ้นให้ผู้จัดการเขตพยายามบริหาร
งานเพื่อให้เกิดกำไร อันจะส่งผลให้องค์การฯ โดยรวมมีกำไรตามไปด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย