



บทที่ 3

ผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถ

องค์การฯ ได้แบ่งการเดินรถออกเป็น 10 เขต โดยกำหนดให้แต่ละเขตการเดินรถวางแผนและควบคุมรายได้รายจ่ายของเขตการเดินรถให้เป็นระบบศูนย์กำไร (Profit Center) ทั้งนี้เพื่อให้เขตการเดินรถแต่ละแห่งพยายามปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การฯ

ตามแนวคิดการบริหารด้วยระบบศูนย์กำไรนั้น "กำไร" เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงผลงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเขตการเดินรถ และความสามารถของผู้รับผิดชอบเขตการเดินรถ ซึ่งในกรณีนี้ คือ ผู้จัดการเขต เพื่อที่จะได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถและผู้จัดการเขตของแต่ละศูนย์กำไร ด้วยเหตุนี้ การบริหารด้วยระบบศูนย์กำไรจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้จัดการเขตพยายามเพิ่มรายได้และควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด

ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

ศูนย์ความรับผิดชอบ¹ หมายถึง หน่วยงานที่แบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบออกมา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดศูนย์ความรับผิดชอบ มีดังนี้

¹ ดร. พลลิวี ปุณเกษม, เอกสารการสอนชุดการบัญชีต้นทุนและการบัญชีเพื่อการจัดการ : การควบคุมภายใน การบัญชีตามความรับผิดชอบและการรายงานผลการดำเนินงาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , พ.ศ. 2533) หน้า 710

1. การที่หน่วยงานที่แบ่งแยกนั้นสามารถระบุหน้าที่ได้ชัดเจน
2. มีวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น
3. มีการประสานงานและการสื่อสารข้อมูลระหว่างส่วนกลางและหน่วยงาน

ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ

การแบ่งเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ อาจแบ่งออกได้หลายประเภท แต่ศูนย์ความรับผิดชอบที่นำมาใช้กันโดยทั่วไปในวงการธุรกิจ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)
2. ศูนย์กำไร (Profit Center)
3. ศูนย์ลงทุน (Investment Center)

1. **ศูนย์ต้นทุน** หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเฉพาะการก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติการด้านรายได้ของกิจการ การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวัดผลการดำเนินงานเน้นทางด้านค่าใช้จ่ายเป็นสำคัญ สำหรับศูนย์ต้นทุน การวัดผลการปฏิบัติงานมุ่งที่การวัดประสิทธิภาพ โดยพิจารณาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยประหยัดต้นทุนที่สุด รายงานการวัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องแสดงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณหรือต้นทุนมาตรฐานและแสดงยอดผลต่างค่าใช้จ่ายว่าสูงหรือต่ำกว่าประมาณการ ผู้บริหารจะสนใจเฉพาะผลต่างที่มีผลอย่างสำคัญ โดยเข้าหลักเกณฑ์การบริหารแบบยกเว้น (Management by Exception) ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารยิ่งระดับสูงมากจะไม่สามารถดูรายการละเอียดทุกรายการได้ ต้องอาศัยรายงานโดยสรุปและมุ่งสนใจเฉพาะส่วนที่แตกต่างอย่างสำคัญเท่านั้น

2. **ศูนย์กำไร** หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น หน่วยงานนี้ต้องใช้ความพยายามที่จะหารายได้มาให้พอกับค่าใช้จ่าย หน่วยงานนี้จึงประกอบด้วยหน่วยงานที่ก่อให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่าย ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบรายได้และค่าใช้จ่าย และวัดผลของหน่วยงานเป็นมูลค่าของรายได้ส่วนที่เกินจากค่าใช้จ่าย ซึ่งเรียกว่า กำไร จากการวัดผลการดำเนินงานในรูปผลกำไร ทำให้หน่วยงานมีความเป็นอิสระและผู้จัดการหน่วยงานมีความคิดอ่านเป็นเชิงธุรกิจเพื่อการแข่งขันมากขึ้น

หน่วยงานที่จะจัดอยู่ในรูปศูนย์กำไรนั้น จะต้องมึลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานก็คือ กำไร
2. ผู้จัดการศูนย์กำไรมีอิสระและอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อันเป็นผลต่อการเพิ่มกำไรให้แก่ศูนย์ของตน
3. มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบกำไรโดยสม่ำเสมอ

จากการที่กำไรเป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงาน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์กำไร ผู้บริหารจึงใช้กำไรเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของศูนย์กำไรให้เป็นไปตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุที่ใช้กำไรเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะ ^๒

1. กำไรเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพและความสามารถที่ชัดเจนที่สุด
2. การวัดผลที่ตัวกำไรเท่ากับเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทุกด้าน
3. กำไรเป็นสิ่งที่สนใจสำหรับทุกฝ่ายและเป็นตัวนำทางเพื่อการปฏิบัติงานทุกด้าน

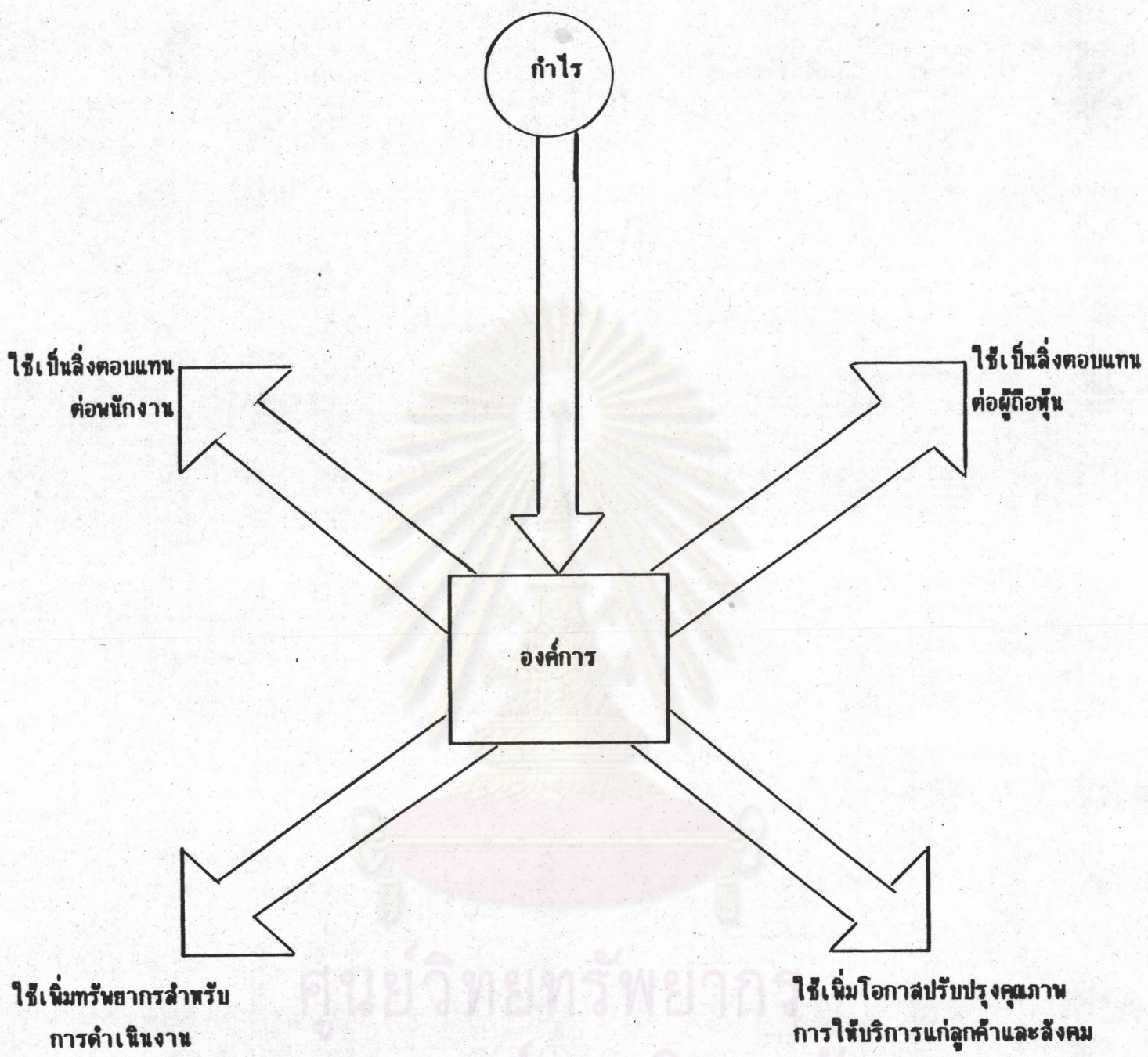
เพราะ

- เป็นเครื่องมือตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานและแก่พนักงานโดยส่วนรวมที่จะได้รับผลตอบแทนดีขึ้น
- เป็นทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและเป็นทุนทรัพย์สำหรับการดำเนินงานและการขยายงานต่อไป

- เป็นกำลังสำคัญในการเพิ่มโอกาสการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน
- เป็นเครื่องชักจูงให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของกิจการได้ดีและมากยิ่งขึ้น

^๒ กัญญา นวลแข, ดวงมณี โกมารทัต, มล.วรกัลยา วัฒนสินธุ์และคณะ
คุณนิชกิจ, ต้นทุน : แนวคิด, การประยุกต์ (ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) : หน้า 91

^๓ ธงชัย สันติวงษ์, เทคนิคการบริหารแผนใหม่ : การบริหารแบบศูนย์กำไรและงบประมาณฐานศูนย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525) หน้า 27



แผนภูมิที่ 3.1 กำไรในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารงานในแนวทางใหม่

3. **ศูนย์ลงทุน** หมายถึง หน่วยงานซึ่งผู้บริหารศูนย์มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารเงินลงทุนที่ใช้ในการจัดหาสินทรัพย์ดำเนินการเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน (กำไร) สูงสุด ดังนั้น การวัดผลจึงมักเทียบจำนวนกำไรที่ได้รับในแต่ละงวดกับเงินลงทุนเพื่อคู่อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ศูนย์กำไรตามข้อ 2 จะอยู่ในรูปศูนย์ลงทุนหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการศูนย์กำไรนั้นมียอำนาจในการบริหารเงินลงทุนของศูนย์มากน้อยเพียงใด เพราะถ้าผู้จัดการศูนย์มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงานแล้ว ย่อมสามารถบริหารเงินลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน แต่ถ้าผู้จัดการศูนย์ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงานแล้ว ย่อมไม่สามารถที่จะดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากเงินลงทุนได้สูงสุด

จากความหมายของศูนย์ความรับผิดชอบตามที่กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติงานของเขตเคาน์ตแล้ว จะเห็นว่าเขตเคาน์ตนั้นจัดเป็นหน่วยงานศูนย์กำไร เพราะการปฏิบัติงานของเขตเคาน์ตก่อให้เกิดรายได้ ค่าใช้จ่ายและมีส่วนเกินของรายได้ คือ กำไร หรือส่วนเกินของค่าใช้จ่าย คือ ขาดทุน นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารของเขตเคาน์ต คือ ผู้จัดการเขตเคาน์ต ยังมีอิสระในการบริหารตลอดจนตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่ฝ่ายบริหารกำหนด ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขตเคาน์ต จึงต้องอาศัยข้อมูลทางการเงินมาช่วยในการจัดทำรายงานต่าง ๆ

การประเมินผลการดำเนินงานของเขตเคาน์ต

ตามที่เขตเคาน์ตมีลักษณะการดำเนินงานเป็นศูนย์กำไร การติดตามรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้จัดการเขตเคาน์ต ทั้งนี้ ผู้จัดการเขตจะได้รับรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละกองปฏิบัติการเคาน์ตเป็นประจำทุกเดือนในรูปแบบของงบกำไร-ขาดทุนแยกตามสายการเคาน์ตและรวมทั้งเขต นอกจากนั้นแล้ว องค์กรฯ ยังได้กำหนดให้ทุกเขตเคาน์ตจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อแผนกแผนโครงการวิเคราะห์และประเมินผลของสำนักงานแผนโครงการและงบประมาณ จากนั้นแผนกแผนฯ จะจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละเขตและทั้งองค์กรฯ ในรูปแบบกำไร-ขาดทุนเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเป็นประจำทุกสิ้นเดือนและสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งในการจัดทำรายงานนั้น สำนักงานแผนฯ ได้แบ่งผลการดำเนินงานขององค์กรฯ ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ผลการดำเนินงานด้านการเดินรถ
2. ผลการดำเนินงานด้านกำไร-ขาดทุน

1. ผลการดำเนินงานด้านการเดินรถ มีการพิจารณาปัจจัยการผลิตกับความสามารถในการหารายได้ค่าโดยสารขององค์การฯ โดยพิจารณาในด้านจำนวนรถวิ่ง เทียบวิ่ง กิโลเมตร บริการและการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเปรียบเทียบกับประมาณการ รวมทั้งเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาแล้ว เพื่อสรุปสถิติผลของเขตในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามประมาณการที่จัดทำไว้หรือไม่ จากข้อมูลเปรียบเทียบดังกล่าว ทำให้สามารถที่จะประเมินประสิทธิภาพของเขตการเดินรถได้ระดับหนึ่ง

2. ผลการดำเนินงานด้านกำไร-ขาดทุน มีการพิจารณาด้านรายได้ ค่าใช้จ่ายกำไร (ขาดทุน) - สุทธิ โดยเทียบกับประมาณการและเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (ตามตารางที่ 3.1)

จากรายงานผลการปฏิบัติงานดังกล่าว จะเห็นว่าในการควบคุมการดำเนินงานตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานของเขตนั้น จะใช้เป้าหมายและงบประมาณเป็นเกณฑ์ ในการจัดทำงบประมาณนั้นเป็นไปตามระเบียบขององค์การฯ ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. 2527 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. คณะกรรมการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการเป็นประธาน รองผู้อำนวยการทุกฝ่ายเป็นกรรมการ และหัวหน้าสำนักงานแผนโครงการและงบประมาณเป็นเลขานุการ จะประชุมหารือเพื่อกำหนดนโยบายในการจัดทำงบประมาณแต่ละปี โดยอาศัยข้อมูลสถิติจากหน่วยงานต่าง ๆ

2. เมื่อคณะกรรมการงบประมาณกำหนดนโยบายแล้ว ต้องเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อขอความเห็นชอบ

3. เมื่อได้รับนโยบายและเป้าหมายที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบแล้วก็จะแจ้งฝ่ายต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้กระจายเป้าหมายให้กับหน่วยงานในสังกัดเพื่อไปจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี

4. เมื่อฝ่ายต่าง ๆ ได้จัดทำงบประมาณเรียบร้อยแล้วก็จะรวบรวมให้กับฝ่ายอำนวยการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้วจึงจัดทำเป็นร่างงบประมาณรวมทั้งองค์การฯ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารพิจารณาในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 3.1 ผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถที่ 10 ประจำปีงบประมาณ 2533

หน่วยคำนวณ : ล้านบาท

รายการ	เปรียบเทียบกับงบประมาณ				เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2532		
	งบประมาณ	เกิดขึ้นจริง	ผลต่าง	%	ปีงบฯ2532	ผลต่าง	%
1. รายได้							
1.1 ค่าโดยสารรถธรรมดา	330.538	335.822	5.284	1.6	289.24	46.582	16.1
1.2 ค่าโดยสารรถปรับอากาศ							
1.3 ค่าตอบแทนรถร่วมธรรมดา							
1.4 ค่าตอบแทนรถร่วมปรับอากาศ							
1.5 ค่าตอบแทนรถเมล์เสีย	4.176	4.516	0.34	8.14	3.813	0.703	18.44
1.6 อื่น ๆ	5.074	3.048	(2.026)	(39.93)	4.732	(1.68)	(35.59)
รวม	339.788	343.386	3.598	1.06	297.785	45.601	15.31
2. ค่าใช้จ่าย							
2.1 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน							
2.1.1 ด้านเดินรถ	108.424	113.86	5.436	5.01	94.393	19.467	20.62
2.1.2 ด้านซ่อมบำรุง	5.288	5.593	0.305	5.77	4.888	0.705	14.42
2.1.3 ด้านบริหารรถเดินรถ	9.804	10.425	0.621	6.33	8.94	1.485	16.61
2.1.4 ด้านบริหารสนง.เขต	12.91	13.425	0.515	3.99	11.559	1.866	16.14
2.2 เงินบำเหน็จ	10.209	10.718	0.509	4.99	8.317	2.401	28.87
2.3 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	58.032	58.604	0.572	0.99	51.65	6.954	13.46
2.4 ค่าจ้างเหมาซ่อม	94.203	92.216	(1.987)	(2.11)	84.42	7.796	9.23
2.5 ค่าเช่ารถ	9.242	9.242			8.771	0.471	5.37
2.6 ค่าจ้างเหมาซ่อมและบำรุงรถเก่า	4.382	3.263	(1.119)	(25.54)	3.216	0.047	1.46
2.7 ค่าเช่าสถานที่และทรัพย์สิน	4.137	5.403	1.266	30.6	3.859	1.544	40.01
2.8 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	13.346	13.466	0.12	0.9	11.839	1.627	13.74
2.9 ค่าเสื่อมราคา	0.243	0.226	(0.017)	(7.00)	0.257	(0.031)	(12.06)
รวม	330.22	336.4411	6.221	1.88	292.109	44.332	15.18
3. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	9.568	6.945	(2.623)	(27.41)	5.676	1.269	22.36

ด้วยเหตุนี้เอง ขอบประมาณจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดจากรายงานผลการดำเนินงานของทุกเขตเป็นประจำทุกเดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ สำหรับรายงานตามตารางที่ 3.1 นั้นเป็นรายงานเบื้องต้นที่สำนักแผนฯ จะเสนอต่อผู้บริหาร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงอีกครั้งจากฝ่ายบัญชีและเสนอเป็นงบกำไรขาดทุนประจำปี (ตามตารางที่ 3.2)

จากรายงานผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถที่ 10 ตามตารางที่ 3.1 นั้นสามารถใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของเขตการเดินรถให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การฯ กำหนดเท่านั้น คือเปรียบเทียบงบประมาณ กับเกิดขึ้นจริงและเปรียบเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา แต่ยังไม่อาจที่จะใช้ในการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้จัดการเขต และประเมินผลการปฏิบัติงานของเขตการเดินรถในฐานะศูนย์กำไรได้ เพราะไม่มีการแบ่งแยกค่าใช้จ่ายที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารของผู้จัดการเขต เช่นเดียวกับ ตารางที่ 3.2 ก็มิได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารของผู้จัดการเขต เพราะเป็นงบกำไรขาดทุนที่แสดงให้เห็นผลกำไรของเขตการเดินรถเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ องค์การฯ จึงควรนำระบบบัญชีตามความรับผิดชอบมาใช้ โดยประยุกต์อย่างละเอียดมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.2 ผลการดำเนินงานของเขตการเคินรดที่ 10 ปีงบประมาณ 2533
หน่วย : บาท

รายการ	เขต 10
1. รายได้เบื้องต้น	
1.1 รายได้จากการขายสัตว์รดโดยสวาร์	335,822,098.00
1.2 รายได้จากการจำหน่ายบัตรเคิน	282,076.00
1.3 รายได้จากการให้เช่ารดเหมาะสม	218,694.98
1.4 รายได้จากรถร่วมบริการและประกอบกร	
1.5 รายได้จากรถโดยสวาร์ขนาดเล็ก	4,515,529.04
1.6 รายได้ค่าปรับผิดสัญญาต่าง ๆ	403,291.82
1.7 รายได้จากการให้ใช้สิทธิโฆษณา	1,320,434.91
1.8 รายได้อื่น ๆ	867,218.69
รวม	343,429,343.44
2. ค่าใช้จ่ายเบื้องต้น	
2.1 เงินเคินและผลประโยชน์ตอบแทน	143,302,850.99
2.2 สวัสดิการพนักงาน	5,613,406.99
2.3 เงินบำเหน็จพนักงาน	10,718,506.91
2.4 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	58,846,532.52
2.5 ค่าเช่ารถยนต์โดยสวาร์	9,242,350.00
2.6 ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสวาร์-รถอังกการ	84,298,592.70
2.7 ค่าเช่าซ่อมรถยนต์โดยสวาร์-รถเช่า	7,614,742.00
2.8 ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรักษารดเก่า	3,697,626.00
2.9 ค่าเช่าสถานที่	4,968,858.87
2.10 ค่าเช่ารถใช้งานและเครื่องใช้	434,612.76
2.11 ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	128,429.50
2.12 ค่าพิมพ์สัตว์รดอังกการ	1,507,448.48
2.13 ค่าพิมพ์สัตว์รดรวมและรดแม่เล็ก	51,417.50
2.14 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	5,489,025.45
รวม	335,914,400.67
3. กำไร(ขาดทุน) เนื่องจากการดำเนินงาน	7,514,942.77
4. ดอกเบี้ยจ่าย	
4.1 ดอกเบี้ยเงินกู้(คลังชำระแทนไปก่อน)	-
4.2 ดอกเบี้ยเงินกู้(อังกการชำระเอง)	-
4.3 ดอกเบี้ยหนี้เกินกำหนด	-
รวม	-
5. ค่าเสื่อมราคา	225,906.88
6. กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	7,289,035.89