

บทที่ ๔



การเปรียบเทียบรายได้และรายจ่าย

ฐานะทางการเงินก่อนเริ่มโครงการ

ก่อนเริ่มโครงการในปี ๒๕๑๔ การประปานครหลวงมีสินทรัพย์ทั้งหมด ๒,๔๖๒,๖๘๓,๒๑๑.๐๗ บาท หนี้สินจำนวน ๔๓๕,๐๔๔,๑๘๐.๗๑ บาท และทุน ๒,๐๒๗,๖๓๘,๐๓๐.๓๖ บาท หรือเท่ากับมีหนี้สินเพียง ๒๑.๕๖% ของทุน ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำมาก ทางด้านสินทรัพย์มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ สินทรัพย์ประจำและงานระหว่างทำ ส่วนความสามารถในการหากำไรนั้น ปรากฏว่าตั้งแต่ปี ๒๕๑๐ ถึงปี ๒๕๑๕ ได้ประสพการขาดทุนมาโดยตลอดจนกระทั่งในปี ๒๕๑๖ และ ๒๕๑๗ จึงเริ่มมีกำไร เนื่องจากผลการปรับปรุงอัตราค่าน้ำในปี ๒๕๑๔ การเพิ่มจำนวนผู้ใช้น้ำและการบันทึกบัญชีโดยใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุน (ตามตารางที่ ๑๐) จะเห็นได้ว่าเงินรายได้ส่วนใหญ่ได้นำมาจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าไฟฟ้า และค่าวัสดุอื่น ๆ ส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุน ได้เน้นหนักในด้านการก่อสร้างอาคารที่ทำการเพิ่มเติม ปรับปรุงอาคารเดิม และจัดซื้อครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้

ตารางที่ ๑๐ งบการเงินเปรียบเทียบตั้งแต่ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๐

การประปานครหลวง

๗๘

บาท

สินทรัพย์	2515	2516	2517	2518	2519	2520
สินทรัพย์ประจำ						
ที่ดิน	31,812,537.98					
ทรัพย์สินประจำอื่น	1,420,434,543.61	1,621,579,552.46	1,790,563,592.23	1,892,432,928.49	1,982,048,584.59	2,038,554,361.34
หัก สำรองค่าเสื่อมราคา	(181,530,089.94)	(256,517,960.39)	(321,884,792.10)	(388,866,183.83)	(447,563,376.23)	(521,856,727.29)
งานระหว่างทำ	31,988,776.50	203,356,808.49	197,994,800.48	190,222,210.54	579,430,125.66	1,444,108,185.90
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดเหลือ	69,680,622.17	76,456,518.63	85,474,748.43	77,963,878.-	74,330,490.56	72,352,517.03
ลูกหนี้						
ลูกหนี้การค้า	46,833,248.76	105,342,073.38	193,743,740.71	174,315,898.02	182,701,398.45	167,140,200.20
ลูกหนี้อื่น ๆ	4,920,122.06	27,814,544.83	8,589,557.48	1,103,135.14	1,447,292.71	1,405,749.17
เงินค้างรับ	16,234,095.36	-	-	-	-	-
เงินจ่ายล่วงหน้า	4,706,690.93	1,450,399.-	651,569.-	745,941.90	394,284.-	294,598.-
เงินคงเหลือ						
สำนักงาน	179,782.51					
ธนาคาร	68,586,344.63	128,090,746.40	95,838,371.85	293,873,922.48	535,635,869.17	338,448,709.29
กระทรวงการคลัง	127,867,307.31					
เงินฝากประจำ			20,715,500.-	44,452,400.49	38,469,381.54	180,175,865.47
รายจ่ายรอการตัดจ่าย						
ค่าจ้างวิศวกรที่ปรึกษา	99,315,676.49					
ค่าจ้างที่ปรึกษาการบริหาร	11,066,301.59	140,443,775.09	68,086,816.84	77,314,488.41	82,631,717.09	84,200,932.20
ขาดทุนสุทธิ	372,584,185.68	386,775,535.33	322,909,306.15	368,660,466.04	409,830,631.55	423,898,742.90
เงินขาดบัญชี	179,677.50	-	-	-	-	-
	<u>2,124,859,823.14</u>	<u>2,434,791,993.22</u>	<u>2,462,683,211.07</u>	<u>2,732,219,085.68</u>	<u>3,489,356,399.09</u>	<u>4,228,723,134.21</u>

สินทรัพย์	2515 %	อัตราการจ่ายการเปลี่ยนแปลงโดยในปี ๒๕๑๔ เป็นปีฐาน				
		2516	2517	2518	2519	2520
สินทรัพย์ประจำ						
ที่ดิน						
ทรัพย์สินประจำอื่น	68.35	+7.97	+15.92	+20.72	+24.93	+27.59
หัก สำรองค่าเสื่อมราคา	(8.53)	(3.53)	(6.60)	(9.76)	(12.52)	(16.02)
		66.60	72.71	69.26	56.80	48.21
		(10.54)	(13.07)	(14.23)	(12.83)	(12.34)
งานระหว่างทำ	1.51	+8.06	+7.81	+7.45	+25.76	+66.46
		8.35	8.04	6.96	16.61	34.15
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดเหลือ	3.28	+0.32	+0.74	+0.39	+0.22	+0.13
		3.14	3.47	2.85	2.13	1.71
ลูกหนี้						
ลูกหนี้การค้า	2.20	+2.75	+6.91	+6.0	+6.39	+5.66
ลูกหนี้อื่น ๆ	0.23	+1.08	+0.17	-0.18	-0.16	-0.17
		4.33	7.87	6.38	5.24	3.95
		1.14	0.35	0.04	0.04	0.03
เงินค้างรับ	0.76	-0.76	-0.76	-0.76	-0.76	-0.76
เงินจ่ายล่วงหน้า	0.22	-0.14	-0.19	-0.19	-0.20	-0.21
		0.06	0.03	0.03	0.01	0.01
เงินคงเหลือ						
สำนักงาน						
ธนาคาร	9.25	-3.23	-4.74	+4.58	+18.31	+6.67
		5.26	3.89	10.76	16.78	8.0
กระทรวงการคลัง						
เงินฝากประจำ			+0.97	+2.08	+1.81	+8.48
			0.84	1.63	1.10	4.26
รายการรอการตัดจ่าย						
ค่าจ้างวิศวกรรมปรึกษา						
ค่าจ้างที่ปรึกษาการบริหาร	5.19	+1.41	-1.99	-1.56	-1.31	-1.23
		5.77	2.76	2.83	2.37	2.0
ขาดทุนสุทธิ	17.53	+0.67	-2.33	-0.18	+1.75	+2.41
		15.89	13.11	13.49	11.75	10.02
เงินขาดบัญชี	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
	100.00	+14.59	+15.90	+28.58	+64.21	+99.0
		100	100	100	100	100
	100.00	114.59	115.90	128.58	164.21	199.00

ทุนและหนี้สิน	2515	2516	2517	2518	2519	2520
ทุน						
ทุนประเดิม	1,192,708,301.41	1,192,708,301.41	1,192,708,301.41	1,192,708,301.41	1,192,708,301.41	1,192,708,301.41
ทุนรับจากงบประมาณ	733,602,275.45	763,523,196.45	793,523,196.45	1,015,420,000.95	1,248,552,571.36	1,495,193,875.44
ทุนรับบริจาค		35,390,501.-	41,402,532.50	48,869,994.-	56,256,394.-	63,758,213.26
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ ก.ส.ท. และคอกเบี้ย	770,204.57					
เจ้าหนี้เงินกู้กระทรวงการคลัง	81,129,186.-					
หนี้สินระยะยาว	-	186,473,966.41	286,911,539.80	345,527,463.82	735,997,347.15	1,161,506,228.13
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินประกันการใช้น้ำ	40,455,056.56	44,205,714.81	47,206,592.81	52,207,013.11	56,712,025.04	60,819,304.06
เงินประกันตัวพนักงาน	489,000.-					
เงินประกันสัญญาจ้างวิศวกรที่ปรึกษา	237,361.02	657,202.01	1,173,376.29	769,873.08	13,832,344.85	65,905,513.18
เงินประกันสัญญา	379,695.75					
เงินสะสมและคอกเบี้ย	81,204.19					
เจ้าหนี้การค้า						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	74,945,709.31	128,918,239.87	96,049,450.36	75,797,966.55	174,516,035.94	154,093,346.76
ค่าขายอุปกรณ์ประจำรับล่วงหน้า	27,017.-					
ค่าแรงพร้อมอุปกรณ์รับล่วงหน้า	4,350.-					
เงินรับฝาก	30,451.88	3,001,644.99	3,523,285.04	309,028.40	730,672.61	560,086.48
เจ้าหนี้อื่น ๆ						
หนี้สินระยะยาวครบกำหนดชำระในปี		238,506.25	184,936.41	609,454.36	10,028,852.16	25,470,694.13
โบนัสค้างจ่าย					21,854.57	20,718.02
หนี้สินอื่น						8,686,853.34
หนี้สินรอการตัดจ่าย		79,674,720.02				
	2,124,859,823.14	2,434,791,993.22	2,462,683,211.07	2,732,219,085.68	3,489,356,399.09	4,228,723,134.21

ทุนและหนี้สิน	%	อัตราการย่อยและการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ปี ๒๕๑๔ เป็นปีฐาน									
		2515	2516	2517	2518	2519	2520				
ทุน	56.13	0	0	0	0	0	0				
ทุนประเดิม	56.13	+1.41	48.99	+2.82	48.43	+13.26	43.65	+24.23	34.18	+35.84	28.20
ทุนรับจากงบประมาณ	34.53	+1.67	31.36	+1.95	32.22	+2.30	37.16	+2.65	35.78	+3.0	35.36
ทุนรับบริจาค	0.00		1.45		1.68		1.80		1.61		1.51
หนี้สินระยะยาว											
เงินกู้ ก.ส.ท.และคอกเบี้ย	0.04	-0.04		-0.04		-0.04		-0.04		-0.04	
เจ้าหนี้เงินกู้กระทรวงการคลัง	3.82	-3.82	0	-3.82	0	-3.82	0	-3.82	0	-3.82	0
หนี้สินระยะยาว		+8.78	0	+13.51	0	+16.26	0	+34.64	0	+54.66	0
			7.66		11.65		12.65		21.09		27.47
หนี้สินหมุนเวียน											
เงินประกันการใช้น้ำ	1.92	+0.15		+0.29		+0.53		+0.74		+0.94	
เงินประกันตัวพนักงาน			1.82		1.92		1.91		1.63		1.44
เงินประกันสัญญาจ้างวิศวกรที่ปรึกษา	0.03	0		+0.03		+0.01		+0.62		+3.07	
เงินประกันสัญญา			0.03		0.05		0.03		0.40		1.56
เงินสะสมและคอกเบี้ย	0.00	0		0		0		0		0	0
เจ้าหนี้การค้า			0		0		0		0		0
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	3.53	+2.54		+0.99		+0.04		+4.69		+3.72	
ค่าขายอุปกรณ์ประปาปรับล่งหน้า	0.00	0	5.29	0	3.90	0	2.77	0	5.00	0	3.64
ค่าแรงพร้อมอุปกรณ์รับล่งหน้า	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
เงินรับฝาก	0.00	+0.14	0	+0.16	0	+0.01	0	+0.03	0	+0.02	0
เจ้าหนี้อื่น ๆ			0.12		0.14		0.01		0.02		0.01
หนี้สินระยะยาวครบกำหนดชำระในปี		+0.01		+0.01		+0.03		+0.47		+1.20	
โบนัสค้างจ่าย			0.01		0.01		0.02		0		0.60
หนี้สินอื่น									0		0
หนี้สินรอการตัดจ่าย		+3.75		0		0		0		0	0.21
			3.27		0		0		0		0
	100.00	+14.59		+15.90		+28.58		+64.21		+99.0	
			100		100		100		100		100
	100.00	114.59		115.90		128.58		164.21		199.00	

การประปานครหลวง
งบกำไรขาดทุน

	บาท	
รายได้จากการดำเนินงาน	2511	2512
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตร	62,446,670.60	67,020,840.95
%	100	107.32
หัก สํารองหนี้สูญประจำปี	38.43	90.68
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตรสุทธิ		
รายได้ค่าจำหน่ายท่ออุปกรณ์ประปาและ	676,753.61	1,462,517.15
รายได้ค่าบริการต่อท่อ	100	216.11
รายได้ค่าธรรมเนียมต่อจ่ายน้ำ	-	1.98
รายได้ค่าน้ำเพื่อสาธารณประโยชน์	-	-
รายได้เบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	7,494,349.80	5,427,223.81
	100	72.42
รวม	70,617,773.81	73,910,581.91
	100	104.66
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	29,158,568.01	33,289,451.93
	100	114.17
ค่าวัสดุเคมีภัณฑ์		45.04
ค่าไฟฟ้า	40,016,109.12	29,614,259.75
ค่าวัสดุ เชื้อเพลิงและหล่อลื่น	100	74.01
ค่าวัสดุอื่น ๆ	56.67	40.07
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	43,591,431.21	37,845,982.75
	100	86.82
รวม	112,766,128.34	100,749,694.43
	100	89.34
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (ก่อนหัก	(42,148,354.53)	(26,839,112.52)
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดจ่ายประจำปี)	100	63.68
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดจ่ายประจำปี	32,615,987.29	31,784,845.55
	100	97.45
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	(74,764,341.82)	(58,625,804.40)
	100	78.51
รายได้ (รายจ่าย) ที่ไม่เกี่ยวกับการ	89,677.-	(1,846.33)
ดำเนินงาน-สุทธิ	100	(2.06)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(74,674,664.82)	(58,625,804.40)
	100	(79.32)

	บาท	
	2513	2514
รายได้จากการดำเนินงาน		
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตร	71,383,975.85	73,906,650.55
%	114.31 87.50	118.35 89.05
หัก ค่ารองหนี้สูญประจำปี		
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตรสุทธิ		
รายได้ค่าจำหน่ายท่ออุปกรณ์ประปาและ	2,255,803.07	81,248.25
รายได้ค่าบริการต่อท่อ	333.33 2.77	12.01 0.10
รายได้ค่าธรรมเนียมท่อจ่ายน้ำ	-	-
รายได้ค่าน้ำเพื่อสาธารณประโยชน์	-	-
รายได้เบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	7,939,022.07	9,002,079.13
	105.93 9.73	120.12 10.85
รวม	81,578,800.99	82,989,977.93
	115.52 100	117.52 100
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	42,197,014.71	47,866,561.38
	144.72 51.73	164.16 57.68
ค่าวัสดุเคมีภัณฑ์		
ค่าไฟฟ้า		
	31,813,123.15	35,126,127.88
ค่าวัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	79.50 39.0	87.78 42.33
ค่าวัสดุอื่น ๆ		
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	40,841,881.15	36,495,243.04
	93.69 50.06	83.72 43.98
รวม	114,852,019.01	119,487,932.30
	101.85 140.79	105.96 143.98
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (ก่อนหัก	(33,273,218.02)	(36,497,954.37)
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี)	78.94 (40.79)	86.60 (43.98)
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี	34,035,302.78	39,278,988.30
	104.35 41.72	120.43 47.33
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน		
รายได้ (รายจ่าย) ที่ไม่เกี่ยวกับการ	2,458.67	1,401,882.96
ดำเนินงาน-สุทธิ	2.74 0	1,563.26 1.69
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(67,306,062.13)	(74,375,059.71)
	90.13 (82.50)	99.60 (89.62)

รายได้จากการดำเนินงาน	บาท	
	2515	2516
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตร	91,942,894.86	246,400,318.42
%	147.23	394.58
หัก สำรองหนี้สูญประจำปี		104.04
		24,990,000.--
		100
		10.55
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตรสุทธิ		221,410,318.42
		100
		93.49
รายได้ค่าจำหน่ายท่ออุปกรณ์ประปาและ	1,354,324.92	9,758,507.43
รายได้ค่าบริการต่อท่อ	200.12	1,441.96
	1.35	4.12
รายได้ค่าธรรมเนียมท่อจำหน่ายน้ำ	--	--
รายได้ค่าน้ำเพื่อสาธารณประโยชน์	--	--
รายได้เบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	7,328,412.42	5,655,155.30
	97.79	75.46
	7.28	2.39
รวม	100,625,632.20	236,823,981.15
	142.49	335.36
	100	100
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	55,511,553.18	72,776,415.58
	190.38	249.59
	55.17	30.73
ค่าวัสดุเคมีภัณฑ์		30,842,602.55
		77.07
		13.02
ค่าไฟฟ้า		37,900,369.58
	56,657,759.74	94.71
		16.00
ค่าวัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	141.59	1,673,076.50
		4.18
		0.71
ค่าวัสดุอื่น ๆ		21,209,863.75
		53.
		8.96
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	43,743,286.60	4,658,800.30
	100.35	100
	43.17	1.97
รวม	155,912,599.52	169,061,128.26
	138.26	149.92
	154.94	71.39
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (ก่อนหัก	(55,286,967.32)	67,762,352.89
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี)	131.18	260.78
	(54.94)	28.61
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี	43,814,966.02	61,180,033.84
	134.34	187.58
	43.54	25.83
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน		6,582,819.05
		108.80
		2.78
รายได้ (รายจ่าย) ที่ไม่เกี่ยวกับการ	1,499,338.72	1,641,977.64
ดำเนินงาน-สุทธิ	1,671.93	1,830.99
	1.49	0.69
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(97,602,594.62)	8,224,796.69
	130.70	111.01
	(97.00)	3.47

รายได้จากการดำเนินงาน	บาท	
	2517	2518
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตร	346,991,477.44	312,005,357.30
%	555.66 95.43	499.63 91.11
หัก สำรองหนี้สูญประจำปี	12,274,000.-	8,213,800.-
	49.12 3.38	32.87 2.40
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตรสุทธิ	334,717,477.44	303,791,557.30
	151.18 92.05	137.21 88.71
รายได้ค่าจำหน่ายท่ออุปกรณ์ประปาและ	24,166,878.30	27,002,831.40
รายได้ค่าบริการท่อ	3,571	3,990.05
	6.65	7.89
รายได้ค่าธรรมเนียมท่อจำหน่ายน้ำ	-	10,849,400.-
	-	100
	-	3.17
รายได้ค่าน้ำเพื่อสาธารณประโยชน์	-	-
รายได้เบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	4,733,506.32	807,888.31
	63.16 1.30	10.78 0.24
รวม	363,617,862.56	342,451,677.01
	514.91 100	484.94 100
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	105,102,759.64	141,727,842.04
	363.88 29.18	486.06 41.39
ค่าวัสดุเคมีภัณฑ์	21,102,216.12	27,705,279.40
	52.73 5.80	69.24 8.09
ค่าไฟฟ้า	51,085,240.11	63,265,828.18
	127.66 14.05	158.10 18.47
ค่าวัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	4,655,242.66	5,568,970.76
	11.63 1.28	13.92 1.63
ค่าวัสดุอื่น ๆ	34,810,217.17	55,431,550.59
	86.99 9.57	138.52 16.19
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	7,742,233.67	11,023,890.28
	166.19 2.13	236.63 3.22
รวม	225,497,909.37	304,723,361.25
	199.97 62.02	270.23 88.98
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน(ก่อนหัก	138,119,953.19	37,728,315.76
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดจ่ายประจำปี)	427.71 37.98	189.52 11.02
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดจ่ายประจำปี	70,571,518.08	77,458,694.01
	216.37 19.41	237.49 22.62
กำไร(ขาดทุน)สุทธิจากการดำเนินงาน	67,548,435.11	(39,730,378.25)
	190.35 18.58	53.14 (11.60)
รายได้(รายจ่าย)ที่ไม่เกี่ยวกับการ	(3,682,205.93)	(6,020,781.64)
ดำเนินงาน-สุทธิ	(4,106.03) (1.01)	(6,713.85) (1.76)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	63,866,229.18	(45,751,159.89)
	185.53 17.56	61.27 (13.36)

รายได้จากการดำเนินงาน	บาท	
	2519	2520
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตร	317,244,581.90	360,746,074.73
%	508.02 84.02	577.69 85.72
<u>หัก</u> ค่ารองหนี้สูญประจำปี	8,293,500.-	13,343,000.-
	33.19 2.20	53.39 3.17
รายได้ค่าน้ำและค่ารักษามาตรสุทธิ	308,951,081.90	347,403,074.73
	139.54 81.82	156.90 82.55
รายได้ค่าจำหน่ายท่ออุปกรณ์ประปาและ	26,800,392.64	29,583,225.59
รายได้ค่าบริการท่อต่อ	3,960.14 7.10	4,371.34 7.03
รายได้ค่าธรรมเนียมเย็บท่อจ่ายน้ำ	11,190,500.-	11,884,715.-
	103.14 2.96	109.54 2.82
รายได้ค่าน้ำเพื่อสาธารณประโยชน์	30,002,800.-	30,000,000.-
	100 7.25	99.99 7.13
รายได้เบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	632,836.87	1,966,094.05
	8.44 0.17	26.23 0.47
รวม	377,577,611.41	420,837,109.37
	534.68 100	595.94 100
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	161,614,007.41	170,158,796.44
	554.26 42.80	583.56 40.43
ค่าวัสดุเคมีภัณฑ์	27,558,444.25	38,882,147.03
	68.87 7.30	97.17 9.24
ค่าไฟฟ้า	66,178,708.46	71,693,504.58
	165.38 17.53	179.16 17.04
ค่าวัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	5,237,909.07	5,877,786.-
	13.09 1.39	14.69 1.40
ค่าวัสดุอื่น ๆ	49,603,175.33	48,250,689.66
	123.96 13.14	120.58 11.47
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	12,325,363.16	17,685,013.67
	264.56 3.26	379.60 4.20
รวม	322,517,612.69	352,547,927.39
	286.01 85.42	312.64 83.77
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (ก่อนหัก	55,059,998.73	68,289,181.99
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี)	230.64 14.58	262.02 16.23
ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดจ่ายประจำปี	83,372,644.34	91,121,887.31
	255.62 22.03	279.38 21.65
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	(28,312,645.61)	(22,832,705.32)
	37.87 (7.50)	30.54 (5.43)
รายได้ (รายจ่าย) ที่ไม่เกี่ยวกับการ	(9,410,405.92)	8,764,593.97
ดำเนินงาน-สุทธิ	(10,493.67) (2.49)	9,773.51 2.08
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(37,723,051.53)	(14,068,111.35)
	50.52 (9.99)	18.84 (3.34)

จากการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนประจำปี ตั้งแต่ปี ๒๕๑๑ ถึงปี ๒๕๒๐ ปรากฏ

ผลดังนี้

ปี	๒๕๑๑	๒๕๑๒	๒๕๑๓	๒๕๑๔	๒๕๑๕
	%	%	%	%	%
รายได้จากการดำเนินงาน	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	๑๕๔.๖๔	๑๓๖.๓๑	๑๔๐.๗๔	๑๔๓.๔๘	๑๕๔.๕๔

ปี	๒๕๑๖	๒๕๑๗	๒๕๑๘	๒๕๑๙	๒๕๒๐
	%	%	%	%	%
รายได้จากการดำเนินงาน	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	๗๑.๓๔	๖๒.๐๒	๘๘.๕๘	๘๕.๔๒	๘๓.๗๗

จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในปีแรก ๆ นั้นสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงานมาก ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ได้แก่

๑. ต้นทุนการผลิตน้ำประปาต่อลูกบาศก์เมตรสูงกว่าราคาขายต่อลูกบาศก์เมตร
๒. ปริมาณน้ำที่ขายได้เป็นเพียงร้อยละประมาณ ๓๖ ของปริมาณที่ผลิตจ่ายทั้งหมด

เนื่องจากการสูญเสียน้ำเป็นส่วนใหญ่

๓. จำนวนเงินที่เก็บได้ ไม่ได้ครบถ้วนตามปริมาณน้ำที่ขายได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้

ส่วนตั้งแต่ปี ๒๕๑๖ เป็นต้นมา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ลดลงเหลือเพียง ๗๑.๓๔%, ๖๒.๐๒, ๘๘.๕๘, ๘๕.๔๒ และ ๘๓.๗๗% ของรายได้ เนื่องจากได้มีการปรับปรุงอัตราค่าน้ำใหม่ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๑๕

นอกจากนี้ ได้มีการพยายามลดปริมาณน้ำสูญเสียให้น้อยลง จนสามารถออกใบเสร็จรับเงินค่าน้ำได้ถึงร้อยละ ๕๔ ในปี ๒๕๒๐

ความสามารถในการใช้เงินลงทุนตามโครงการ

ในการดำเนินงานตามโครงการระยะแรก การประมาณคร่าวๆ ได้กู้ยืมเงินจากสถาบันเงินกู้หลายแห่ง ดังนี้

ธนาคารโลก	จำนวน	๔๕ ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ ๑,๑๒๔ ล้านบาท
ธนาคารพัฒนาเอเชีย	จำนวน	๑๔.๖ ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ ๔๐๑ ล้านบาท
เงินกู้รัฐบาล	จำนวน	๑,๐๐๐ ล้านบาท
เงินกู้กลุ่มธนาคาร	จำนวน	๔๐๘ ล้านบาท
เงินกู้เอกชน	จำนวน	๔๓๓ ล้านบาท
รวม		๓,๓๖๗ ล้านบาท

ซึ่งผู้กู้จะต้องชำระเงินให้แก่ผู้ให้กู้สำหรับ

๑. ค่าดอกเบี้ย ในอัตราที่กำหนดตามจำนวนหนี้ที่ค้างชำระ
๒. ค่าธรรมเนียมข้อผูกพันเงินกู้ ในอัตราที่กำหนดตามจำนวนเงินที่ยังไม่ได้ขอเบิก
๓. จ่ายคืนเงินต้น ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา

นอกจากนี้ จะต้องมีการกู้ยืมเงินเพิ่มขึ้นอีกสำหรับแผนการปรับปรุงกิจการในระยะต่อไป อันจะเป็นผลให้จำเป็นต้องจัดหาเงินเพื่อชดใช้เงินกู้สืบต่อไปอีกในภายหลัง

สำหรับการจ่ายดอกเบี้ยและการไถ่ถอนต้นเงินกู้ที่การประมาณคร่าวๆ ได้ประมาณไว้เป็นดังนี้

ตารางที่ ๑๑ การจ่ายดอกเบี้ยและการไถ่ถอนต้นเงินกู้

ดอกเบี้ย	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528
										(ล้านบาท)	
เงินกู้ธนาคารโลก	10	13	26	53	81	86	99	112	112	109	105
เงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย	1	2	7	16	31	35	43	56	62	61	58
เงินกู้รัฐบาล (ก่อนเริ่มโครงการ)	11	12	11	10	10	11	10	10	9	9	8
เงินกู้รัฐบาล (โครงการ ๑)	-	4	30	55	78	77	84	89	98	95	87
เงินกู้กลุ่มธนาคาร (โครงการ ๑)	-	-	2	38	37	29	18	8	-	-	-
เงินกู้เอกชน (โครงการ ๑)	-	-	-	-	22	43	40	27	12	-	-
เงินกู้กองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจอินททะเล (โครงการ ๑)	-	-	-	-	-	9	18	30	35	35	34
เงินกู้เอกชนมูลค่าเงินการ	-	-	-	2	21	30	26	19	9	-	-
เงินกู้เอกชน (โครงการ ๒)	-	-	-	-	-	-	17	32	32	32	32
	22	31	76	174	280	320	357	383	369	341	324
หัก ดอกเบี้ยค้างจ่าย											
เงินกู้รัฐบาล (ก่อนเริ่มโครงการ)	(11)	(12)	(12)	(4)	(1)	-	-	-	-	-	-
เงินกู้รัฐบาล (โครงการ ๑)	-	(3)	(24)	(51)	(74)	(63)	(46)	(46)	-	-	-
เงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย	-	-	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-
		(15)	(39)	(55)	(75)	(63)	(46)	(46)	-	-	-
บวก ดอกเบี้ยค้างจ่ายถึงกำหนดจ่าย											
เงินกู้รัฐบาล (ก่อนเริ่มโครงการ)	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย	-	-	-	2	3	3	3	3	3	3	3
รวม	11	16	40	124	208	260	314	340	372	344	327

	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528
การไถ่ถอนต้นเงินกู้											
เงินกู้ธนาคารโลก	-	-	-	-	-	26	28	30	32	47	51
เงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย	-	-	-	-	-	9	10	11	11	22	25
เงินกู้รัฐบาล (ก่อนเริ่มโครงการ)	-	-	5	13	14	16	16	16	16	16	16
เงินกู้รัฐบาล (โครงการ ๑)	-	-	-	-	-	4	24	44	65	66	68
เงินกู้กลุ่มธนาคาร (โครงการ ๑)	-	-	-	-	57	117	117	117	-	-	-
เงินกู้เอกชน (โครงการ ๑)	-	-	-	-	-	-	130	143	160	-	-
เงินกู้กองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจโพ้นทะเล (โครงการ ๒)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38
เงินกู้เอกชนมาค้ำเงินงาน	-	-	-	-	60	-	90	99	111	-	-
	-	-	5	13	131	172	415	460	395	151	198
เงินอุดหนุนค่าดอกเบี้ยเงินกู้รัฐบาลในส่วนของที่เกิน ๗.๒๕%	-	1	1	4	4	-	2	4	4	4	2
รวมดอกเบี้ยและต้นเงินกู้ที่ต้องไถ่ถอน	11	15	44	133	335	432	727	796	763	491	523

ตารางที่ ๑๒ : ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน

ประกอบกับได้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและได้ประมาณการค่าใช้จ่ายไว้ล่วงหน้าสำหรับปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ ไว้ดังต่อไปนี้

(ล้านบาท)	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528
เงินเดือน	150	174	186	228	301	342	372	401	434	468	506
ค่าวัสดุ เคมีภัณฑ์	28	28	39	42	47	73	83	97	109	129	149
ค่าไฟฟ้า	63	66	72	105	122	159	177	200	222	257	294
ค่าเชื้อเพลิง	6	5	6	8	9	10	11	12	13	14	15
ค่าวัสดุ	55	50	48	43	104	110	115	160	165	175	181
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	11	12	18	21	23	25	27	29	31	33	36
รวม	313	335	369	447	606	719	785	899	974	1076	1181
หัก ค่าใช้จ่ายโครงการ	8	12	16	19	16	19	22	14	9	6	10
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	305	323	353	428	590	700	763	885	965	1067	1171
เมื่อรวมกับดอกเบี้ยและต้นเงินกู้ที่ต้องไถ่ถอน	11	15	44	133	335	432	727	796	763	491	523
เป็นเงินทั้งสิ้น	316	338	397	561	925	1132	1490	1681	1728	1558	1694

จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายประจำปีมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะจำเป็นต้องขยายกำลังผลิตให้สูงขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้น้ำ ทั้งต้องมีภาระหนักในการจัดหาเงินเพื่อชำระดอกเบี้ยและไถ่ถอนต้นเงินกู้ตามสัญญาอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งการประปานครหลวงจะต้องพยายามรวบรวมเงินให้ได้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้

ตารางที่ ๑๓ รายได้จากการดำเนินงาน

จากสถิติปริมาณน้ำขายประจำปี หากคำนวณหารายได้ค่าน้ำโดยใช้อัตราค่าน้ำปัจจุบันเป็นเกณฑ์จะปรากฏผล คือ

	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528
ปริมาณน้ำขาย (ล้านลูกบาศก์เมตร)	225	212	233	250	274	346	386	434	477	537	598
ราคาน้ำขายต่อลูกบาศก์เมตร (บาท)	1.36	1.43	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
รายได้ค่าน้ำ (ล้านบาท)	306	305	349	375	411	519	579	651	715.5	805.5	897
รายได้ค่ารักษามาตร (ล้านบาท)	6	12	12	13	14	30	33	35	38	40	43
	312	317	361	388	425	549	612	686	753.5	845.5	940
เมื่อรวมกับรายได้อื่น ๆ ได้แก่											
รายได้ชดเชยค่าน้ำ (ล้านบาท)	-	30	30	30	-	-	-	-	-	-	-
ค่าธรรมเนียมท่อจ่ายน้ำ (ล้านบาท)	11	11	12	10	18	20	21	23	23	25	25
รายได้ค่าบริการ (ล้านบาท)	27	26	29	19	49	57	65	77	83	94	100
รายได้เบ็ดเตล็ด (ล้านบาท)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
เป็นเงินทั้งสิ้น	351	385	434	448	493	627	699	787	860.5	965.5	1066

หากพิจารณาเฉพาะรายได้กับรายจ่ายโดยมีข้อสมมติว่าการใช้เงินทุนคงอยู่ในเกณฑ์ปกติ จะเห็นว่าในระยะปี ๒๕๑๘ - ๒๕๒๐ รายได้ยังเพียงพอที่นำมาใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงาน และชำระดอกเบี้ย ส่วนในปี ๒๕๒๑ รายได้ยังเพียงพอสำหรับการดำเนินงานแต่ไม่พอชำระหนี้ และตั้งแต่ปี ๒๕๒๒ เป็นต้นไป รายได้จะไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน และไม่มีเงินที่จะชำระหนี้ ซึ่งการประปานครหลวงจะต้องพยายามช่วยตัวเองโดยการขอปรับปรุงอัตราค่าขายน้ำเพิ่มขึ้น เร่งรัดการจัดเก็บค่าน้ำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด พยายามลดปริมาณน้ำสูญเสีย และปรับปรุงการให้บริการให้รวดเร็วเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของประชาชน เช่นเดียวกับ บริการสาธารณูปโภคอื่น . วิธีแก้ไขข้างต้นนี้ยกเว้นการปรับปรุงอัตราค่าขายน้ำ การประปานครหลวงสามารถกระทำได้ทันที เพราะจะทำให้เกิดผลดีแก่ผู้ใช้น้ำและแก่การประปานครหลวงเอง ส่วนการปรับปรุงอัตราค่าขายน้ำจะเป็นประโยชน์กับการประปานครหลวงในขณะเดียวกันที่มีผลกระทบกระเทือนผู้ใช้น้ำ ทำให้ต้องจ่ายเงิน เพิ่มขึ้นสำหรับการได้รับบริการเท่าเดิม ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงเข้ามาควบคุมและพิจารณากำหนดอัตราค่าขายน้ำให้เหมาะสม เพื่อมิให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชน ฉะนั้นในการขอปรับปรุงค่าขายน้ำหลายคราวต่อรัฐบาล คณะรัฐมนตรีจึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งผลปรากฏว่านับตั้งแต่ปี ๒๕๑๔ เป็นต้นมา อัตราค่าขายน้ำไม่เคยเปลี่ยนแปลงเลย เพราะคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นควรให้การประปานครหลวงคงใช้อัตราค่าขายน้ำเท่าเดิม โดยรัฐบาลรับจะเป็นผู้จ่ายเงินชดเชยค่าน้ำให้แทน เพื่อชดเชยค่าน้ำจากการให้ส่วนลดฟรีจำนวน ๖ ลูกบาศก์เมตรแรกต่อเดือน ต่อผู้ใช้น้ำ ๑ ราย ทั้งนี้หากการประปานครหลวงปรับปรุงการให้บริการดีขึ้นเมื่อใดแล้ว จึงให้เสนอเรื่องขออนุมัติขึ้นค่าน้ำต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาในภายหลัง ฉะนั้นการประปานครหลวงซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงการให้บริการ จึงไม่อาจจะเพิ่มเงินรายได้ด้วยการขึ้นอัตราค่าน้ำได้ และในขณะเดียวกันจะต้องพยายามจัดหา เงินสำหรับใช้คืนต้น เงินกู้บางส่วนตลอดจนต้องจ่ายค่าดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมข้อผูกพันเงินกู้ด้วย จึงเป็นภาระหนักที่การประปานครหลวงจะต้องหาทางแก้ไข เพื่อให้สามารถใช้จ่ายเงินลงทุนตามโครงการและคงดำเนินงานอยู่ได้ตามปกติ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้นว่า

๑. ขอร้องให้รัฐบาลให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการชำระคืนเงินต้น ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่สูงมากหลายพันล้านบาท เพราะการประปานครหลวงไม่มีความสามารถจะใช้จ่าย

ทั้งนี้ เนื่องจากการประปา เป็นการบริการสาธารณูปโภคที่รัฐบาลจัดให้แก่ประชาชน ไม่อาจ
 จะกำหนดอัตราค่าน้ำให้สูงได้ เพราะจะทำความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
 น้อยจะไม่มีกำลังเงินจ่าย และจะเป็นการขัดวัตถุประสงค์เดิมของผู้ก่อตั้งกิจการ ด้วยความ
 ช่วยเหลือที่คาดว่าจะได้รับจากรัฐบาลนี้ อาจจะทำให้ประชาชนเข้าใจว่าเป็นการเอาภาษี
 อากรที่ประชาชนทั้งประเทศได้จ่ายให้แก่รัฐมาใช้ประโยชน์เพื่อชนกลุ่มน้อยในนครหลวงเท่านั้น
 โดยที่ชนกลุ่มใหญ่ไม่ได้รับผลตอบแทนจากบริการของการประปานครหลวงเลย แต่หากพิจารณา
 ถึงแหล่งที่มาของภาษีอากรแล้ว จะพบว่าภาษีส่วนใหญ่เก็บได้จากประชาชนในนครหลวง ส่วนที่
 เหลือเก็บได้จากประชาชนในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้น การที่รัฐอาจนำเงินภาษีอากร
 ส่วนหนึ่งมาให้ความช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของคนในนครหลวง จึงไม่น่าจะเป็นการเอาเปรียบ
 หรือสร้างความไม่เป็นธรรมในสังคม

๒. เร่งรัดการปฏิบัติงานตามโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยเร็ว
 เพื่อลดภาระค่าธรรมเนียมข้อผูกพันเงินกู้ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเบิกเงินกู้
 ล่าช้า เพราะยิ่งการประปานครหลวงเบิกเงินกู้ช้าเท่าใด ก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมมากขึ้น
 ตามระยะเวลา โดยไม่ได้รับผลตอบแทนแต่อย่างใด

๓. พยายามลดปริมาณน้ำสูญเสีย โดยการปรับปรุงเส้นท่อบริการและมาตรวัดน้ำ
 เพราะตามโครงการแผนหลัก มุ่งเน้นในเรื่องการปรับปรุงกำลังผลิตน้ำ ปรับปรุงท่อจ่ายน้ำและ
 ท่อประธานเท่านั้น ไม่ได้รวมการปรับปรุงท่อบริการไว้ด้วย ซึ่งหากการปรับปรุงกำลังผลิตน้ำ
 เสร็จสิ้นแล้ว น้ำจะมีกำลังแรงดันสูงขึ้นจนท่อบริการที่วางไว้เดิมและมาตรวัดน้ำซึ่งมีอายุใช้งาน
 มานานนับสิบปี และเสื่อมคุณภาพแล้วอาจมีการแตกรั่ว และรั่วซึมเกิดขึ้น เพราะทนแรงดันน้ำไม่ได้
 ฉะนั้น เพื่อป้องกันมิให้ปริมาณน้ำสูญเสียเพิ่มขึ้นอีก จึงควรทำการปรับปรุงเส้นท่อบริการทั้งหมด
 ควบคู่ไปกับการปรับปรุงกำลังดันน้ำ รวมทั้งการนำมาตรวัดน้ำที่ใช้การได้ไปเปลี่ยนทดแทนมาตร
 ชำรุดด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้อีกส่วนหนึ่ง

การดำเนินการปรับปรุงเส้นท่อบริการและมาตรวัดน้ำ จะดำเนินการในส่วนที่ชำรุดหรือรั่วซึมก่อน
 ส่วนที่ใช้งานได้จะดำเนินการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

๔. การปรับปรุงการดำเนินงานตามโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยเร็ว
 เพื่อลดภาระค่าธรรมเนียมข้อผูกพันเงินกู้ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเบิกเงินกู้
 ล่าช้า เพราะยิ่งการประปานครหลวงเบิกเงินกู้ช้าเท่าใด ก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมมากขึ้น
 ตามระยะเวลา โดยไม่ได้รับผลตอบแทนแต่อย่างใด

๔. ควรปรับปรุงเงื่อนไขการประกวดราคา เช่น

การพิจารณากำหนดให้ผู้ขายและผู้รับจ้างของสัญญาที่มีความสัมพันธ์กัน เป็นบุคคลคนเดียวกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดชะงัก เพราะเป็นผู้ที่ทราบดีว่าควรจะใช้ของชนิดเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดปัญหาดัง เช่นที่ปรากฏมาแล้วว่า การจัดซื้อล่าช้า ทำให้งานวางท่อต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะไม่มีท่อที่จะนำไปวาง หรือ บางครั้งมีปัญหาในเรื่องสถานที่เก็บพัสดุ เนื่องจากผู้รับจ้างไม่ได้จัดเตรียมสถานที่สำหรับจัดเก็บพัสดุไว้ล่วงหน้า หรือมีผู้รับจ้างรายอื่นซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริเวณเดียวกันวางสัมภาระอื่นไว้จนไม่มีพื้นที่ว่าง จำเป็นต้องรอกการขนย้ายให้เสร็จสิ้นก่อน การส่งมอบจึงต้องล่าช้าออกไป แต่อย่างไรก็ดีการแก้ไขปัญหานี้อาจทำได้ไม่มากนัก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขที่การประปานครหลวงทำไว้กับผู้ให้กู้

๕. ปรับปรุงการบริหารงานบางประการ เช่น อำนาจการตัดสินใจ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจได้สำหรับ เรื่องที่มีความสำคัญรอง ๆ ลงมา ซึ่งไม่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารชั้นสูงเพียงผู้เดียวเป็นผู้ตัดสินใจ จะช่วยให้เรื่องต่าง ๆ ดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น แทนที่จะต้องรอกการสั่งการของผู้ว่าการ

๖. ควรจัดตั้ง Cost Centre เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานว่า ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของกิจการมีหน่วยงานใดรับผิดชอบบ้าง และเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นหรือไม่ นำมาพิจารณาความเหมาะสมในการจัดสายงาน อัตราค่าส่งในหน่วยงานต่าง ๆ ว่าคุ้มหรือไม่ที่มีหน่วยงานดังกล่าวอยู่ในองค์การต่อไป ถ้าผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าหน่วยงาน ก. ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ ก็จะได้แก้ไขให้หน่วยงาน ก. ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปโดยประหยัด แต่ไม่ให้กระทบกระเทือนการผลิต ในสภาพการณ์ปัจจุบันยังไม่เคยมีการจัดตั้ง Cost Centre จึงไม่อาจทราบได้ว่าหน่วยงานใดที่ทำให้ค่าใช้จ่ายของการประปานครหลวงสูง และควรต้องเพ่งเล็งควบคุมการใช้จ่ายที่จุดใดบ้าง นอกจากนี้ยังมีผลให้หน่วยงานให้ความสนใจในการควบคุมดูแลทรัพย์สินน้อยมาก เพราะต่างคิดว่าเป็นทรัพย์สินของส่วนรวม คือของการประปานครหลวง มิใช่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

การใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น ครุภัณฑ์ เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร จึงไม่ได้รับความเอาใจใส่ดูแลทำนุบำรุงเท่าที่ควร ฉะนั้น จึงมักจะพบว่าทรัพย์สินใดก็ตามที่เป็นของส่วนราชการจะชำรุดเสื่อมสภาพเร็วมาก

๗. ขจัดค่านิยมที่ผิด ๆ ของผู้บริหารที่คิดว่า ยิ่งหน่วยงานของตนมีกำลังคน มีทรัพย์สินมากเท่าใดก็หมายความว่าหน่วยงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์การมากกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน การลบล้างความคิดเช่นนี้ค่อนข้างจะทำได้ยาก ด้วยเหตุนี้จึงคงปรากฏว่าในการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี มักจะไม่มีหน่วยงานใดขอตั้งงบประมาณต่ำกว่าที่เคยขอตั้งในปีก่อน ๆ หากมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมีความเข้าใจว่า การขอตั้งงบประมาณน้อยลงเป็นเครื่องหมายแสดงว่าหน่วยงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ และหากจะขอตั้งตามความจำเป็นจริง ๆ แล้ว ก็ต้องถูกตัดใ้ให้น้อยลงไปอีกจนไม่อาจทำงานได้ตามที่ต้องการ จึงต้องขอตั้งให้สูงเข้าไว้เมื่อถูกตัด ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น ในด้านการขออัตรากำลังก็เช่นเดียวกัน เป็นการขอเมื่อถูกตัด ถ้ายังไม่ถูกตัดก็ถือว่าเป็นโชคดีของหน่วยงานนั้น อนึ่ง มีข้อน่าสังเกตว่าถ้าเป็นการขออัตรากำลังทางฝ่ายช่างที่ต้องใช้เทคนิคในการทำงาน จะได้รับการพิจารณาอนุมัติ เร็วกว่าการขออัตรากำลังของฝ่ายอื่น ๆ เพราะผู้พิจารณาความเหมาะสมของจำนวนอัตรากำลัง คือ สำนักงบประมาณเป็นผู้มีความชำนาญงานด้านบัญชีและการเงิน จึงพิจารณาการขออัตรากำลังของสายงานด้านบัญชีการเงิน ละเอียดถี่ถ้วนกว่าสายงานด้านวิศวกรรม นอกจากนี้ในการบรรจุพนักงาน ซึ่งการประสานครหลวงถูกควบคุมจำนวนอัตรากำลังโดยธนาคารโลก และธนาคารพัฒนาเอเชีย ไม่ให้บรรจุพนักงานเกินห้าพันคนก็ตาม ก็ยังคงปรากฏว่ามีการรับสมัครพนักงาน เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะตำแหน่ง นายช่างและช่างฝีมือ ด้วยเหตุผลว่าเพื่อจะได้ทำหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้างตามโครงการให้ลุล่วงโดยรวดเร็ว ซึ่งคาดว่าเมื่องานก่อสร้างส่วนใหญ่เสร็จสิ้นแล้ว ก็อาจต้องกระจายไปอยู่ตามหน่วยงานหลายแห่ง หรือมีจะนั้นต้องจ้างแบบลูกจ้างชั่วคราวที่มีการเลิกจ้างเมื่อหมดงานแล้ว อย่างไรก็ตามโครงการปรับปรุงกิจการประปาจะต้องมีต่อไปอีกหลายระยะ และต้องมีการก่อสร้างสืบเนื่องกันไปอีกอย่างน้อยจนถึงปี ๒๕๔๓ ซึ่งเมื่อถึงกำหนดเวลาดังกล่าวนี้อาจจะมีโครงการใหม่ต่อไปอีกได้ เพราะตามที่คาดคะเนไว้นั้นประมาณว่าประชากรที่ใช้ น้ำ

จะมีจำนวนเท่ากับ ๘.๕ ล้านคนในจำนวนประชากรทั้งหมด ๑๐ ล้านคน แต่ในความเป็นจริง ประชากรอาจจะเพิ่มจำนวนมากกว่าที่ประมาณไว้ก็ได้ หากปรากฏว่าจำนวนประชากรสูงกว่าที่ประมาณไว้ และความต้องการใช้น้ำเพิ่มสูงขึ้น ก็จะต้องวางโครงการขยายกำลังผลิตต่อไป

๘. ยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญ งานและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีกำลังใจ และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

๙. ปรับปรุงด้านการบริหารพัสดุ เนื่องจากการประปานครหลวงได้มีคู่มือการควบคุมพัสดุคงคลังสำหรับใช้ถือปฏิบัติแล้ว แต่การใช้คู่มือยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรทำให้การควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุไม่คล่องตัว ฉะนั้นจึงควรแก้ไขโดยทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถจะนำคู่มือไปใช้งานได้โดยสมบูรณ์

๑๐. ปรับปรุงวิธีการจัดซื้อให้รวดเร็วยิ่งขึ้น การประปานครหลวงยังยึดถือระเบียบปฏิบัติ เช่นเดียวกับทางราชการ โดยมีขั้นตอนการจัดซื้อหลายชั้น เช่น มีการกำหนดระดับผู้มีอำนาจอนุมัติจัดซื้อ การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการรับของ เปิดซอง ตรวจสอบสิ่งของ หรือตรวจการจ้าง ซึ่งทำให้กระบวนการจัดซื้อมีความล่าช้า ฉะนั้นจึงควรที่จะได้แก้ไขปรับปรุงวิธีการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้สนองความต้องการของผู้ใช้ได้ทันที่

๑๑. ปรับปรุงสภาพการทำงานของหน่วยงานให้เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ให้เป็นที่น่าเบื่อหน่าย เช่น ลักษณะการทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่มีกจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเหล่านั้น ด้วยการหมุนเวียนการทำงาน และการสร้างภาพพจน์ให้หน่วยงานอื่น เห็นคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากหน่วยงานของตน จนกระทั่งยอมให้ความร่วมมือด้วย

๑๒. เน้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ และความสำคัญของเขาที่มีต่อองค์กรและความรับผิดชอบที่องค์กรมีต่อสังคม พร้อมทั้งการสร้างทัศนคติว่า พนักงานคือผู้ที่ใช้ประชาชน จะต้องอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาติดต่อ เพราะในการปฏิบัติงาน

ตามปกติมักจะพบอยู่เสมอว่า พนักงานไม่สนใจและให้ความเอาใจใส่ อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่มาติดต่อ ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับประชาชน หากพนักงานทุกคนได้พยายามปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เต็มสติปัญญาและกำลังความสามารถแล้ว เชื่อแน่ว่าการประสานครหลวงจะมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาทางด้านประชาชน จำเป็นต้องคำนึงถึงการประมาณอัตราส่วนของค่าบริการเกี่ยวกับการใช้น้ำประปาต่อความสามารถในการหารายได้ของผู้ใช้น้ำ เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา กำหนดอัตราค่าน้ำที่เหมาะสม เพื่อมิให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนด้วย สำหรับตัวอย่างในการคำนวณค่าบริการขายน้ำประปาจะเป็นดังนี้

ตัวอย่างการคำนวณค่าบริการขายน้ำประปา

	แบบที่ ๒	แบบที่ ๑
ปี	๒๕๑๘	๒๕๓๓
กลุ่มรายได้	ต่ำ	ดีดจากรายได้ต่ำ
ปริมาณน้ำที่ออกไป เสรีจรับเงินต่อคน	๑๔๖ ลิตรต่อคนต่อวัน	๑๔๑ ลิตรต่อคนต่อวัน
จำนวนสมาชิกใน ๑ ครอบครัว	๔.๕	๖.๕
อัตราค่าน้ำต่อลูกบาศก์เมตร	๑.๕๐ บาท	๒.๒๕ บาท
รายได้ต่อปี	๑๓,๓๐๐ บาท	๓๔,๐๐๐ บาท
ค่ารักษามาตรต่อปี	๐ บาท	๑๖๖ บาท

การคำนวณแบบที่ ๒

ปริมาณน้ำที่ออกใบเสร็จรับเงินต่อเดือน = ๑๔๖ ลิตร X ๔.๔ คน X ๓๐.๔ วัน
 = ๒๑,๘๐๐ ลิตร

หัก ส่วนลด = ๒๑.๘ ลูกบาศก์เมตร - ๖
 = ๑๕.๘ ลูกบาศก์เมตร

ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการต่อปี = ๑๕.๘ ลูกบาศก์เมตร X ๑.๔๐ บาท
 X ๑๒ เดือน
 = ๒๘๕ บาท

เทียบอัตราส่วนต่อรายได้ต่อปี = ๒๘๕ บาท ÷ ๑๓,๓๐๐ บาท
 = ๒.๑%

การคำนวณแบบที่ ๑

ปริมาณน้ำที่ออกใบเสร็จรับเงิน-
 ต่อเดือน = ๑๔๑ ลิตร X ๖.๔ คน X ๓๐.๔ วัน
 = ๒๗,๔๐๐ ลิตร

หัก ส่วนลด = ๒๗.๔ ลูกบาศก์เมตร - ๐
 = ๒๗.๔ ลูกบาศก์เมตร

ค่าใช้จ่ายในการใช้น้ำต่อปี = ๒๗.๔ ลูกบาศก์เมตร X ๒.๒๕ บาท
 X ๑๒ เดือน
 = ๗๓๔ บาท

ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการต่อปี = ๗๓๔ บาท + ๑๖๖ บาท
 = ๙๐๐ บาท

เทียบอัตราส่วนต่อรายได้ต่อปี = ๙๐๐ บาท ÷ ๓๘,๐๐๐ บาท
 = ๒.๓%

ตารางที่ ๑๔ เปรียบเทียบรายได้ต่อครอบครัวกับค่าใช้จ่ายในการใช้น้ำ

การประมาณอัตราส่วนของรายได้ต่อครอบครัวเพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการใช้น้ำ

	แบบ ๑						แบบ ๒			
	รายได้ต่อครอบครัว		ค่าบริการต่อปี		อัตราส่วนของค่าบริการ		ค่าบริการต่อปี		อัตราส่วนของค่าบริการ	
	ต่อปี(บาท)		บาท		ต่อรายได้		บาท		ต่อรายได้	
	รายได้ต่ำ	ถัดไป	รายได้ต่ำ	ถัดไป	รายได้ต่ำ	ถัดไป	รายได้ต่ำ	ถัดไป	รายได้ต่ำ	ถัดไป
2518	13,300	25,000	475	565	3.6	2.3	285	450	2.1	1.8
2523	15,400	29,000	530	715	3.5	2.5	275	500	1.8	1.7
2528	17,900	33,600	480	835	2.7	2.5	345	595	1.9	1.8
2533	20,800	39,000	620	905	3.0	2.3	355	620	1.7	1.6
2538	24,000	45,200	620	940	2.6	2.1	365	650	1.5	1.4

ข้อสมมติ

แบบ ๑ อัตราค่าน้ำ ๑.๕๐ บาทต่อลูกบาศก์เมตร สำหรับ ๓ ปีแรก, ๒ บาทต่อลูกบาศก์เมตร สำหรับ ๑๐ ปีต่อไป และ ๒.๒๕ บาทต่อลูกบาศก์เมตร สำหรับปีต่อ ๆ ไป

อัตราค่ารักษามาตร ๖๖ บาทต่อปี สำหรับ ๕ ปีแรก, ๑๒๖ บาทต่อปี สำหรับ ๑๐ ปีต่อไป และ ๑๖๖ บาทต่อปี

สำหรับปีต่อ ๆ ไป

แบบ ๒ อัตราค่าน้ำ ๑.๕๐ บาทต่อลูกบาศก์เมตร สำหรับ ๔ ปีแรก, ๑.๗๕ บาทต่อลูกบาศก์เมตร สำหรับ ๔ ปีต่อไป และ ๒ บาทต่อลูกบาศก์เมตรสำหรับปีต่อไป สำหรับผู้ใช้น้ำที่ไม่ใช่ประเภทอยู่อาศัย จะต้องจ่ายค่าน้ำในอัตราที่แพงขึ้น ส่วนผู้ใช้น้ำประเภทอยู่อาศัยจะได้รับส่วนลดจำนวนน้ำ ๗๒ ลูกบาศก์เมตรต่อปี โดยไม่ต้องเสียเงิน

จากตัวเลขที่แสดงข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าตามแบบที่ ๑ อัตราส่วนของค่าบริการต่อรายได้เป็นอัตราที่สูงกว่าแบบที่ ๒ ทุกระดับรายได้ อย่างไรก็ตามนับว่าเป็นอัตราที่ต่ำมากเพียงไม่เกินร้อยละ ๓.๖ ของรายได้ ซึ่งหากจะมีการขึ้นอัตราค่าน้ำให้สูงขึ้นเนื่องจากความจำเป็นในการหาเงินมาชดเชยให้แก่ผู้ให้กู้เงินสำหรับโครงการปรับปรุงกิจการประปาภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ตามสัญญา ย่อมจะเป็นภาระหนักแก่ผู้ใช้น้ำจนเกินความสามารถที่จะชำระค่าน้ำได้ เพราะผู้ใช้น้ำยังมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินรายได้ของเขาสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ อีกมาก ฉะนั้นในการกำหนดอัตราค่าน้ำใหม่ทุกครั้ง คณะรัฐมนตรีจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อมิให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล

เนื่องด้วยการประปานครหลวงเป็นกิจการสาธารณูปโภค ที่ต้องให้บริการสาธารณะประโยชน์แก่ประชาชน รัฐบาลจึงได้เข้าควบคุมและกำหนดนโยบายให้การประปานครหลวงถือปฏิบัติ ในจำนวนนโยบายต่าง ๆ มีนโยบายสำคัญอยู่ ๓ ประการคือ

๑. ให้การประปานครหลวง ดำเนินกิจการและหารายได้เลี้ยงตัวเอง โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล
๒. ให้การประปานครหลวง จัดให้มีบริการที่ดีและเพียงพอแก่ประชาชน
๓. ให้การประปานครหลวง คงรักษ้อัตราค่าขายน้ำประปาที่เหมาะสมไม่แพงจนทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อย ต้องได้รับความเดือดร้อน

สำหรับนโยบายประการแรก การประปานครหลวงได้พยายามที่จะช่วยตัวเอง ให้ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากความจำเป็นในการใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำปีสำหรับ เป็นค่า เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ตลอดจนค่าซื้อครุภัณฑ์ และ ลิขสิทธิ์ถาวรต่าง ๆ มีเป็นจำนวนมากเกินกำลังที่จะหารายได้ให้เพียงพอได้ ในระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลจึงต้องให้ความช่วยเหลือในรูปของเงินชดเชยค่าน้ำ ๖ ลูกบาศก์เมตร แรกปีละ ๓๐ ล้านบาท

ในการปฏิบัติตามนโยบายประการที่ ๒ การประปานครหลวงได้พยายามจะ สนองความต้องการของประชาชนในด้านการบริการติดตั้งประปาและการจำหน่ายน้ำให้มากขึ้น แต่เนื่องจากจำนวนผู้ที่ขอรับบริการมีจำนวนสูงกว่าเดิมมาก จึงยังคงปรากฏว่ามีการ ให้บริการล่าช้าเกิดขึ้น

และสำหรับนโยบายประการที่ ๓ การประปานครหลวงได้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยการขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี ขอขึ้นราคาค่าน้ำประปาเท่าที่จำเป็น เพื่อให้กิจการสามารถ ดำรงอยู่ต่อไปได้เท่านั้น มิได้มุ่งหวังจะหากำไร ทั้งนี้เพราะการประปานครหลวงทราบดี ว่าประชาชนมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินรายได้ที่ได้รับสำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีกนอกไปจาก ค่าน้ำเพื่อตนเองและครอบครัว

ในปัจจุบันการประปานครหลวงคงให้บริการขายน้ำในอัตราเฉลี่ยลูกบาศก์เมตร ละ ๑.๕๐ บาท ในขณะที่ต้นทุนเฉลี่ยต่อน้ำ ๑ ลูกบาศก์เมตรเท่ากับ ๒.๑๒ บาท ซึ่งทราบได้ ที่ยังจำหน่ายน้ำตามอัตราปัจจุบัน ก็หมายความว่าต้องขาดทุน ๐.๖๒ บาทต่อทุก ๆ ลูกบาศก์เมตร จากการเปรียบเทียบรายได้กับรายจ่าย จะเห็นได้ชัดเจนว่าโดยการใช้อัตราค่าน้ำปัจจุบัน การประปานครหลวงจะต้องประสบการขาดทุนต่อไปอีกอย่างแน่นอน

นโยบายทั้ง ๓ ประการนี้ ถือเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และจะต้องถือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน จะละเว้นอันใดอันหนึ่งมิได้ แต่โดยที่นโยบายดังกล่าว มีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว กล่าวคือ ถ้าจะให้การประปานครหลวงสามารถเลี้ยงตัวเองได้ หรือ จัดให้มีบริการที่ดีและเพียงพอแก่ประชาชน ก็หมายความว่าต้องให้การประปานครหลวง

สำหรับนโยบายประการแรก การประปานครหลวงได้พยายามที่จะช่วยตัวเอง ให้ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากความจำเป็นในการใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำวัน เป็นค่า เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ตลอดจนค่าซื้อครุภัณฑ์ และ ลิขสิทธิ์อาคารต่าง ๆ มีเป็นจำนวนมากเกินกำลังที่จะหารายได้ให้เพียงพอได้ ในระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลจึงต้องให้ความช่วยเหลือในรูปของเงินชดเชยค่าน้ำ ๖ ลูกบาศก์เมตร แรกปีละ ๓๐ ล้านบาท

ในการปฏิบัติตามนโยบายประการที่ ๒ การประปานครหลวงได้พยายามจะสนองความต้องการของประชาชนในด้านการบริการติดตั้งประปาและการจำหน่ายน้ำให้มากขึ้น แต่เนื่องจากจำนวนผู้ที่ขอรับบริการมีจำนวนสูงกว่าเดิมมาก จึงยังคงปรากฏว่ามีการ ให้บริการล่าช้าเกิดขึ้น

และสำหรับนโยบายประการที่ ๓ การประปานครหลวงได้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยการขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี ขอขึ้นราคาค่าน้ำประปาเท่าที่จำเป็นเพื่อให้กิจการสามารถ ดำรงอยู่ต่อไปได้เท่านั้น มิได้มุ่งหวังจะหากำไร ทั้งนี้เพราะการประปานครหลวงทราบดี ว่าประชาชนมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินรายได้ที่ได้รับสำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีกนอกไปจาก ค่าน้ำเพื่อตนเองและครอบครัว

ในปัจจุบันการประปานครหลวงคงให้บริการขายน้ำในอัตราเฉลี่ยลูกบาศก์เมตร ละ ๑.๕๐ บาท ในขณะที่ต้นทุนเฉลี่ยค่าน้ำ ๑ ลูกบาศก์เมตรเท่ากับ ๒.๑๒ บาท ซึ่งทราบได้ ที่ยังจำหน่ายน้ำตามอัตราปัจจุบัน ก็หมายความว่าต้องขาดทุน ๐.๖๒ บาทต่อทุก ๆ ลูกบาศก์เมตร จากการเปรียบเทียบรายได้กับรายจ่าย จะเห็นได้ชัดเจนว่าโดยการใช้ อัตราค่าน้ำปัจจุบัน การประปานครหลวงจะต้องประสบการขาดทุนต่อไปอีกอย่างแน่นอน

นโยบายทั้ง ๓ ประการนี้ ถือเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และจะต้องถือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน จะละเว้นอันใดอันหนึ่งมิได้ แต่โดยที่นโยบายดังกล่าว มีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว กล่าวคือ ถ้าจะให้การประปานครหลวงสามารถเลี้ยงตัวเองได้ หรือ จัดให้มีบริการที่ดีและเพียงพอแก่ประชาชน ก็หมายความว่าจะต้องให้การประปานครหลวง

สามารถขึ้นอัตราค่าน้ำสูงกว่าเดิมได้ หรือหากต้องการจะรักษาอัตราค่าน้ำให้คงที่เท่าเดิม รัฐบาลก็ต้องยอมรับการบริการที่บกพร่องบ้าง และต้องให้เงินอุดหนุนเป็นจำนวนเพียงพอที่จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งในความเป็นจริงรัฐบาลไม่เปิดโอกาสให้การประปานครหลวงเลือกได้ หากบังคับให้ต้องทำทุกนโยบายให้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะรัฐบาลคำนึงถึงความสามารถในการชำระค่าน้ำของประชาชนผู้มีรายได้น้อย เป็นหลักสำคัญ

ในการวิเคราะห์ผลกระทบต่อฐานะการเงินของการประปานครหลวง เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในที่นี้ คือ อัตราส่วนต่าง ๆ ที่ได้คำนวณจากรายงานการเงิน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ พวก คือ อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของกิจการ และอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการหากำไรของกิจการ

อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องของกิจการ ได้แก่

๑. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Working Capital Ratio)
๒. ระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้ (Collection Period)
๓. อัตราส่วนของเจ้าของ (Equity Ratio)
๔. อัตราส่วนประกอบของแหล่งที่มาของเงินทุน (Composition of Source of Funds)
๕. อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับดอกเบี้ยจ่าย (Times Interest Earned)

สำหรับอัตราส่วนในข้อ ๑ และ ๒ เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ในระยะสั้นของกิจการ เนื่องจากได้คำนวณจากสินทรัพย์เดินสะพัด ซึ่งสามารถจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว นำมาเปรียบเทียบกับหนี้ระยะสั้น ส่วนอัตราส่วนในข้อ ๓, ๔ และ ๕ เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ในระยะยาวของกิจการ ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ากิจการมีหนี้สินล้นพ้นตัวหรือไม่

๑. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ อัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์เดินสะพัด กับหนี้สินเดินสะพัด สินทรัพย์เดินสะพัด เป็นสินทรัพย์ที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงเป็นเงินสด

ได้ภายในหนึ่งรอบบัญชี ซึ่งได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร หลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสด ได้ง่าย ลูกหนี้ หนี้สูญ รายได้ค้างรับ และรายจ่ายจ่ายล่วงหน้า หนี้ในระยะสั้น คือ หนี้ที่จะต้องชำระภายในหนึ่งปี ในการชำระหนี้ในระยะสั้น จะต้องนำสินทรัพย์เดินสะพัด ไปเปลี่ยนเป็นเงินสดมาชำระ เพราะสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วกว่าสินทรัพย์ ประเภทอื่น

๒. ระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้ คำนวณได้จากยอดลูกหนี้คงเหลือปลายงวดหารด้วยยอดขายเชื่อ คูณด้วย ๓๖๐ วัน ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการเก็บเงินจากลูกหนี้ ถ้าระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้ต่ำ ก็แสดงว่าสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้สูง แสดงว่าเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้าทำให้เงินทุนจมอยู่ในลูกหนี้มาก สำหรับจำนวนการหมุนเวียนของลูกหนี้ จะคำนวณได้โดยใช้ยอดขายเชื่อหารด้วยยอดลูกหนี้ปลายงวด ถ้าจำนวนการหมุนเวียนสูง แสดงว่าเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็ว และถ้าจำนวนการหมุนเวียนต่ำ แสดงว่าเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า

๓. อัตราส่วนของเจ้าของ แบ่งออกเป็น

๓.๑ อัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่า หากกิจการจะต้องล้มเลิกไปแล้ว จะมีสินทรัพย์เพียงพอกับการใช้หนี้ทั้งหมดได้หรือไม่เพียงใด

๓.๒ อัตราส่วนระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่ากิจการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ Trading on Equity มากน้อยเพียงใด ถ้ากิจการใช้ทุนเพียงเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งหมด แสดงว่ากิจการยอมเสี่ยงภัยมาก ถ้ากิจการมีส่วนของผู้ถือหุ้นมากเกินไปแสดงว่ามิได้พยายามใช้เงินทุนที่เหลือให้เป็นประโยชน์เพียงพอ

๓.๓ อัตราส่วนระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการเสี่ยงภัยของกิจการ ถ้ากิจการมีหนี้มากก็มีการเสี่ยงภัยมาก

๔. อัตราส่วนประกอบของแหล่งที่มาของเงินทุน เป็นการคำนวณเพื่อแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมโดยการแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์

๕. อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิกับดอกเบี้ยจ่าย เป็นการวัดความสามารถในการชำระดอกเบี้ยโดยเฉพาะว่า กิจการจะสามารถหากำไรได้เป็นที่เท่าของดอกเบี้ยจ่าย กำไรสุทธินี้ควรเป็นกำไรก่อนหักภาษีเงินได้และดอกเบี้ยจ่าย

สำหรับอัตราส่วนต่าง ๆ ที่คำนวณได้จากตัวเลขในงบการเงิน จะเป็นดังนี้

<u>ปี</u>	<u>อัตราส่วนทุนหมุนเวียน</u>	
2515	$\frac{449,569,869.31}{116,649,855.71}$	3.85
2516	$\frac{479,598,057.33}{256,696,027.95}$	1.87
2517	$\frac{473,100,304.31}{148,137,640.91}$	3.19
2518	$\frac{669,769,664.44}{129,693,335.50}$	5.16
2519	$\frac{965,610,433.52}{255,841,785.17}$	3.77
2520	$\frac{844,018,571.36}{315,556,515.97}$	2.67

จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปีละ ๓.๘๖ ซึ่งเป็นอัตราที่น่าพอใจ เพราะแสดงว่ากิจการนี้มีสินทรัพย์เกินสะพัดมากพอที่จะใช้ชำระหนี้สินระยะสั้นได้ถึง ๓.๘๖ เท่า

ระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้

ปี 2515	$\frac{46,833,248.76}{91,942,894.86}$	$\times 360$	$=$	183.60	วัน
ปี 2516	$\frac{105,342,073.38}{246,400,318.42}$	$\times 360$	$=$	154.80	วัน
ปี 2517	$\frac{193,743,740.71}{346,991,477.44}$	$\times 360$	$=$	201.60	วัน
ปี 2518	$\frac{174,315,898.02}{312,005,357.30}$	$\times 360$	$=$	201.60	วัน
ปี 2519	$\frac{182,701,398.45}{317,244,581.90}$	$\times 360$	$=$	208.80	วัน
ปี 2520	$\frac{167,140,200.20}{360,746,074.73}$	$\times 360$	$=$	165.60	วัน

เนื่องจากระยะเวลาในการอ่านน้ำเพื่อออกใบเสร็จรับเงินต่อ ๑ งวด เท่ากับ ๒ เดือน รอบการจัดเก็บเงินใน ๑ งวดจึงเท่ากับ ๒ เดือน หรือ ๖๐ วันด้วย แต่จากการคำนวณข้างต้น จะเห็นได้ว่าระยะเวลาการเก็บหนี้ที่สั้นที่สุด คือ ๑๕๔.๘๐ วัน ซึ่งมากกว่าอัตราปกติถึง ๔๔.๘๐ วัน จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บเงินให้มากขึ้น

ส่วนอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ปี ๒๕๑๕, ๒๕๑๖, ๒๕๑๗, ๒๕๑๘, ๒๕๑๙ และ ๒๕๒๐ เท่ากับ ๑.๙๖, ๒.๓๔, ๑.๗๘, ๑.๗๘, ๑.๗๔ และ ๒.๑๖ ซึ่งแสดงว่าอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้มีแนวโน้มหมุนเวียนเร็วขึ้น

อัตราส่วนของเจ้าของ

อัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมด ต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

ปี 2515	$\frac{198,549,246.28}{1,752,275,637.46}$	0.11 : 1
ปี 2516	$\frac{443,169,994.36}{2,048,016,457.89}$	0.22 : 1
ปี 2517	$\frac{435,049,180.71}{2,139,773,904.92}$	0.20 : 1
ปี 2518	$\frac{475,220,799.32}{2,363,558,619.64}$	0.20 : 1
ปี 2519	$\frac{991,839,132.32}{3,079,525,767.54}$	0.32 : 1
ปี 2520	$\frac{1,477,062,744.10}{3,804,824,391.31}$	0.39 : 1

จะเห็นว่าอัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมด ต่อสินทรัพย์ทั้งหมดยังอยู่ในเกณฑ์ว่า
และไม่มีความเสี่ยงภัย

อัตราส่วนระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

ปี 2515	$\frac{1,553,726,391.18}{1,752,275,637.46}$	0.89 : 1
2516	$\frac{1,604,846,463.53}{2,048,016,457.89}$	0.78 : 1
2517	$\frac{1,704,724,724.21}{2,139,773,904.92}$	0.80 : 1
2518	$\frac{1,888,337,820.32}{2,363,558,619.64}$	0.80 : 1
2519	$\frac{2,087,686,635.22}{3,079,525,767.54}$	0.68 : 1
2520	$\frac{2,327,761,647.21}{3,804,824,391.31}$	0.61 : 1

จะเห็นว่าอัตราส่วนระหว่างส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์สูง
อย่างไรก็ดีการประปานครหลวงก็ไม่ควรจะรับภาระหนี้สินให้มากเกินไปกว่าในปัจจุบัน เพราะ
ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้

อัตราส่วนประกอบของแหล่งที่มาของเงินทุน

	ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	บาท ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520
หนี้สินระยะสั้น	116,649,855.71	256,696,027.95	148,137,640.91	129,693,335.50	255,841,785.17	315,556,515.97
หนี้สินระยะยาว	81,899,390.57	186,473,966.41	286,911,539.80	345,527,463.82	735,997,347.15	1,161,506,228.13
ทุน	1,553,726,391.18	1,604,846,463.53	1,704,724,724.21	1,888,337,820.32	2,087,686,635.22	2,327,761,647.21
รวม	1,752,275,637.46	2,048,016,457.89	2,139,773,904.92	2,363,558,619.64	3,079,525,767.54	3,804,824,391.31
หรือ เท่ากับ				เปอร์เซ็นต์		
หนี้สินระยะสั้น	6.66	12.53	6.92	5.49	8.31	8.29
หนี้สินระยะยาว	4.67	9.11	13.41	14.62	23.90	30.53
ทุน	88.67	78.36	79.67	79.89	67.79	61.18
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

จะเห็นว่าส่วนประกอบของเงินทุนในระยะแรกที่สำคัญก็คือ ทุน โดยมีจำนวนถึง ๘๘ ส่วนใน ๑๐๐ ส่วน แต่ต่อมาทุนเริ่มมีความสำคัญลดน้อยลงเนื่องจากหนี้สินระยะยาวมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยในปี ๒๕๒๐ ทุนเป็นเพียง ๖๑ ส่วนใน ๑๐๐ ส่วน และหนี้สินระยะยาวเป็น ๓๐ ส่วนใน ๑๐๐ ส่วน คาดว่าในปีต่อ ๆ ไปหนี้สินระยะยาวจะเพิ่มขึ้นอีก อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ควรจะให้อัตราหนี้สินสูงกว่าทุนเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงมากเกินไป

อัตราส่วนระหว่างกำไรก่อนหักดอกเบี้ยกับดอกเบี้ยจ่าย

ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520
<u>(99,101,933.34)</u>	<u>6,582,819.05</u>	<u>67,548,435.11</u>	<u>(39,730,378.25)</u>	<u>(28,312,645.61)</u>	<u>(22,832,705.32)</u>
-	-	-	11,000,000.00	16,000,000.00	40,000,000.00
-	-	-	-3.61	-1.77	-0.57

จะเห็นว่าอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิ กับ ดอกเบี้ยจ่าย ตีคลบทุกปี ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยว่าไม่มีเลย
เพียงใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานก็ไม่เพียงพออยู่แล้ว จะต้องหาเงินจากแหล่งอื่นมาชำระดอกเบี้ยแทน

ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์งบการเงิน

จากการวิเคราะห์งบการเงินด้วยอัตราส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ชี้ให้เห็นปัญหาในการดำเนินงานของการประปานครหลวงที่สำคัญ ๒ ประการคือ

๑. อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ค่อนข้างต่ำ และระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกหนี้ยาวนานกว่าระยะเวลาปกติมาก อันมีสาเหตุจากการอ่านมาตรการ และการจัดเก็บเงินดังนี้

- ในการอ่านมาตรการ มีผู้ใช้น้ำบางส่วนที่ไม่ได้รับการอ่านมาตรการตามงวดการอ่านมาตรการ เพราะมาตรวัดน้ำที่ติดตั้งไว้มีสภาพชำรุดใช้การไม่ได้ และการประปานครหลวงจำเป็นต้องใช้วิธีถั่วเฉลี่ยปริมาณน้ำใช้เพื่อออกใบเสร็จรับเงิน ซึ่งผู้ใช้น้ำมักมีความรู้สึกว่าเป็นการถั่วเฉลี่ยที่ไม่เป็นธรรม จึงไม่ยอมชำระเงินทำให้มีใบเสร็จรับเงินค้างชำระเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากการอ่านมาตรการตามปกติ มีรอบระยะเวลา ๒ เดือนต่อ ๑ ครั้ง ซึ่งต้องนำผลที่อ่านได้ไปจัดทำใบเสร็จรับเงินอีกทอดหนึ่ง ดังนั้นหากในงวดใดมีความล่าช้าในการอ่านมาตรการเกิดขึ้น ก็จะเป็นผลกระทบกระเทือนต่อการออกใบเสร็จรับเงินและการจัดเก็บเงินด้วย

- ในการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ ไม่อาจจะแจ้งให้ผู้ใช้น้ำที่เป็นลูกหนี้ทราบกำหนดเวลาจัดเก็บที่แน่นอนได้ว่า จะมีเจ้าหน้าที่จากการประปานครหลวงไปเก็บเงินจากผู้ใช้น้ำเมื่อใด จึงมักปรากฏว่าผู้ใช้น้ำไม่อยู่เมื่อไปส่งใบทวงหนี้เพื่อขอเก็บเงิน ในกรณีนี้หากผู้ใช้น้ำมาได้มาติดต่อขอชำระเงินที่สำนักงาน ก็ย่อมมีโอกาสเป็นไปได้ว่าอาจต้องรอไว้จัดเก็บในรอบต่อไป นอกจากนี้การจัดเก็บหนี้ครัวเดียวหลาย ๆ ฉบับ ก็เป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้น้ำไม่มีเงินพอจะชำระ

๒. ในช่วงเวลาปัจจุบันซึ่งยังไม่มี การปรับปรุงอัตราค่าน้ำนี้ การประปานครหลวงไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ เนื่องจากเงินรายได้ทั้งหมดที่ได้รับ ได้นำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานตามปกติ แต่ก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ด้วยการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้

วิธีแก้ปัญหา

วิธีแก้ปัญหสำหรับข้อ ๑ คือ การประปานครหลวงจะต้องเร่งรัดนำมาตรการที่ใช้การได้ไปเปลี่ยนแปลงมาตรการที่ชำรุดให้ได้มากที่สุด เพื่อให้มีการออกใบเสร็จรับเงินโดยวิธีตัวเฉลี่ยปริมาณน้ำใช้ให้น้อยที่สุด และควบคุมการอ่านมาตรให้ทันระยะเวลา ๒ เดือนต่อ ๑ รอบด้วย รวมทั้งต้องเร่งรัดการจัดเก็บให้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยอาจใช้วิธีให้รางวัลพิเศษแก่เจ้าหน้าที่ที่ออกไปจัดเก็บในอัตราเล็กน้อยตามจำนวนเงินที่เก็บได้ เพื่อเป็นลมน้ำใจหนึ่ง ควรจะอำนวยความสะดวกในการชำระเงินแก่ผู้ใช้น้ำที่มีความประสงค์จะไปเก็บเงินประจำที่ทำงานด้วย เพราะตามปกติหากไปเก็บเงินตามสถานที่ในใบเสร็จรับเงิน มักจะเก็บไม่ค่อยได้เนื่องจากผู้ใช้น้ำไม่อยู่ นอกจากนี้ควรพยายามวางระบบการจัดเก็บให้เจ้าหน้าที่สามารถไปเก็บเงินอย่างสม่ำเสมอเท่าที่จะทำได้ หรือหากเวลาจะคลาดเคลื่อนไปบ้างก็ไม่ควรเกิน ๗ วัน เพื่อให้ผู้ใช้น้ำได้จัดเตรียมเงินไว้ให้พร้อม

การแก้ปัญหาสำหรับข้อ ๒ คือ การประปานครหลวงจะต้องพยายามเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น อาจจะเป็นโดยการพยายามหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น หรือการขึ้นอัตราค่าน้ำ และจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้ใช้จ่ายเฉพาะในเรื่องที่จำเป็น ซึ่งวิธีการข้างต้นนี้จะต้องเร่งดำเนินการโดยเร็วที่สุด มิฉะนั้นจะเป็นปัญหาที่ยืดเยื้อและแก้ไขได้ยาก

อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการหากำไร ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากเงินทุน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดว่ากิจการได้ใช้เงินทุนและสินทรัพย์ของกิจการได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด

อัตราผลตอบแทนจากเงินทุนนี้ คำนวณได้จาก กำไรสุทธิหารด้วย เงินลงทุนหรือสินทรัพย์ที่ใช้ในการหารายได้ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดว่ากิจการได้ใช้เงินทุนและสินทรัพย์ของกิจการได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด สำหรับยอดกำไรสุทธิที่จะนำมาใช้ในการคำนวณอัตราผลตอบแทนนี้ จะได้ใช้ยอดกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ส่วนยอดเงินลงทุนจะใช้ยอดสินทรัพย์ประจำสุทธิเฉลี่ย

จากตัวเลขในงบการเงิน นำมาคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนได้ ดังนี้

ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520
<u>99,101,933.34</u>	<u>6,582,819.05</u>	<u>67,548,435.11</u>	<u>(39,730,378.25)</u>	<u>(28,312,645.61)</u>	<u>(22,832,705.32)</u>
-	1,443,302,168.44	1,521,135,492.06	1,558,823,425.02	1,598,999,079.26	1,609,007,745.85
-	0.46%	4.44%	(2.55%)	(1.77%)	(1.42%)

จะเห็นได้ว่าในปี ๒๕๑๗ อัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๑๖ ถึง 3.98% เนื่องจากรายได้เพิ่มขึ้น และในปี ๒๕๑๘ - ๒๕๒๐ อัตราผลตอบแทนเท่ากับศูนย์ เพราะรายได้ลดลงแต่ในขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แสดงถึงแนวโน้มในการใช้เงินทุนและสินทรัพย์ของกิจการว่าได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มกับสินทรัพย์ที่ลงทุน

เพื่อที่จะให้อัตรามลตอแทนสูงขึ้น ตามหลักทางทฤษฎีการประปานครหลวงจะต้องพยายามดำเนินการต่อไปนี้

๑. เพิ่มกำไร โดยการเพิ่มราคาขายค่าน้ำประปา หรือ ลดต้นทุนในการผลิตและการจำหน่าย หรือทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน
๒. เพิ่มการหมุนเวียนของสินทรัพย์ให้สูงขึ้น ได้แก่ เพิ่มการหมุนเวียนของลูกหนี้ โดยการทำให้ยอดขายสูงขึ้น หรือลดสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นออก หรือทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน
๓. เพิ่มกำไร และเพิ่มการหมุนเวียนของสินทรัพย์ให้สูงขึ้น พร้อมกันทั้งสองอย่าง

หลักการตั้งราคาขายของการประปานครหลวง เปรียบเทียบกับของธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจ มีวัตถุประสงค์มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ในการตั้งราคาขายจึงคำนวณจากต้นทุนสินค้า หรือบริการ บวกด้วยกำไร ตามอัตราที่ต้องการ

ส่วนการกำหนดอัตราค่าน้ำของการประปานครหลวง มีวัตถุประสงค์เพียงหารายได้ให้พอเลี้ยงตัวเองได้เท่านั้น จึงคำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมด แต่โดยที่ในปัจจุบันการประปานครหลวงมีภาระหนี้สินจากหนี้เงินกู้เพื่อปรับปรุงกิจการประปาเป็นจำนวนมาก ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ที่ทำไว้กับเจ้าหนี้รายใหญ่ การกำหนดราคาขายจึงคำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดบวกด้วยรายได้ส่วนที่เกินรายจ่าย ซึ่งจะทำให้อัตรามลตอแทนจากทรัพย์สินเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘ และทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ ๑.๕ เท่าของภาระผูกพันเกี่ยวกับหนี้สิน ซึ่งการปรับปรุงอัตราค่าน้ำนี้เป็นไปตามหลักการ ๔ ประการคือ

๑. ให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อจุนเจือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
๒. ให้มีรายได้สามารถชำระดอกเบี้ย และคืนเงินกู้ที่นำมาใช้จ่ายตามโครงการต่าง ๆ ได้
๓. มิให้กระทบกระเทือนผู้ใช้น้ำที่มีรายได้น้อยจนเกินความสามารถที่จะชำระได้

๔. ให้เป็นไปตามเงื่อนไขของธนาคารโลกและธนาคารพัฒนาเอเชีย ซึ่งเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ของการประปานครหลวง

อัตราค่าน้ำประปาที่เสนอขอปรับปรุงใหม่ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๒๒ เป็นต้นนี้

ประเภทที่อยู่อาศัย

อัตราขายเฉลี่ย ลูกบาศก์เมตรละ ๓.๓๑ บาท

ประเภทธุรกิจ

อัตราขายเฉลี่ย ลูกบาศก์เมตรละ ๔.๖๕ บาท

ประเภทราชการ

อัตราขายเฉลี่ย ลูกบาศก์เมตรละ ๕.๔๐ บาท

ซึ่งหากการประปานครหลวงไม่ได้รับอนุมัติให้ปรับปรุงอัตราค่าน้ำตามที่เสนอ ก็จะไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ จำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลในลักษณะของเงินอุดหนุนเพื่อชดเชยการงดปรับปรุงอัตราค่าน้ำเป็นจำนวนเท่ากับรายได้ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น ซึ่งได้พิจารณากำหนดอัตราค่าน้ำเพิ่มขึ้นในช่วงระยะเวลาต่างกันดังนี้

ตารางที่ ๑๔ ประมาณอัตราค่าน้ำและเงินอุดหนุนที่คาดว่าจะได้รับตั้งแต่ปี ๒๕๒๓-๒๕๒๘

	ปี 2523	ปี 2524	ปี 2525	ปี 2526	ปี 2527	ปี 2528	รวม
ถ้ากำหนดอัตราค่าน้ำลูกบาศก์เมตรละ (บาท)	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	-
ไม่ต้องขอเงินอุดหนุน							
ถ้ากำหนดอัตราค่าน้ำลูกบาศก์เมตรละ (บาท)	2.50	2.50	3.50	3.50	4.50	4.50	
ต้องขอเงินอุดหนุน (ล้านบาท)	400	350	240	260	-	-	1,250
ถ้ากำหนดอัตราค่าน้ำลูกบาศก์เมตรละ (บาท)	3.00	3.00	4.00	4.00	4.50	4.50	
ต้องขอเงินอุดหนุน (ล้านบาท)	250	200	100	-	-	-	550
ถ้ากำหนดอัตราค่าน้ำลูกบาศก์เมตรละ (บาท)	3.50	3.50	4.00	4.00	4.50	4.50	
ต้องขอเงินอุดหนุน (ล้านบาท)	150	-	-	80	-	-	230