

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ผลตอบแทนของ เงินทุน

ในบทที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ว่ามีวิธีการและหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินทุนอย่างไรบ้าง วิธีการที่ใช้นั้นมีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง เมื่อจัดสรรเงินทุนออกไปแล้ว ปรากฏว่าได้จัดสรรให้แก่โครงการทั้งหลายเป็นจำนวนเท่าไร จากนั้นก็ต้องมาพิจารณากันต่อไปอีกว่า เงินทุนที่ได้จัดสรรไปใช้ในโครงการทั้งหลายนั้นได้ดำเนินการไปอย่างไรบ้าง เป็นการติดตามผลของการใช้เงินทุนนั่นเอง ในการจัดสรรเงินทุนขึ้น อาจแยกพิจารณาวัตถุประสงค์ของการใช้เงินทุนได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. เพื่อนำไปลงทุนหารายได้กลับคืนมาเป็น เงินทุนต่อไปอีก ได้แก่การจัดสรรเงินทุนไป ในกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนกจัดหาเงินทุนและแผนกหอพัก เพื่อเป็นการหารายได้นำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานของสมาคมฯ ต่อไปอีก
2. เพื่อใช้ในโครงการสังคมสงเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ของสมาคม ฯ ที่ได้ตั้งไว้ ก็เพื่อจะดำเนินงานช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ผู้เดือดร้อน ขาดแคลน ในด้านต่าง ๆ การใช้เงินทุนในประเภทนี้จึงแบ่งออกไปเป็นแผนกต่าง ๆ ตามโครงการซึ่งแต่ละโครงการก็มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป เช่น โครงการเยาวชน ก็มุ่งในด้านการสงเคราะห์และแก้ปัญหาเยาวชน แผนกพลานามัยและสันตนาการก็มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนให้การกีฬาและสุขภาพอนามัยที่ดีแก่สมาชิก เป็นต้น ในการวิเคราะห์ผลตอบแทนของ เงินทุนก็จะพิจารณาในด้านสังคมสงเคราะห์นี้เป็นส่วนใหญ่
3. เพื่อใช้ในการบริหารงานโดยทั่วไป ในการปฏิบัติงานใด ๆ จะต้อง มีพนักงานเจ้าหน้าที่ มีค่าพาหนะติดต่อกัน มีอาคารสถานที่ทำการ และมีเครื่องใช้ต่าง ๆ จึงทำให้ต้องใช้จ่ายเงินทุนไปเป็นเงินเดือน ค่ารถ ค่าซ่อมบำรุง และค่าวัสดุสำนักงานต่าง ๆ จึงนับว่าเป็นการใช้เงินทุนที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งจะต้องพิจารณา

4. เพื่อใช้ในการซื้อสินทรัพย์ เช่นเดียวกับข้อที่ 3 ซึ่งเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน สินทรัพย์ต่าง ๆ ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญนับตั้งแต่อาคารสถานที่ทำการ ที่ดิน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นและเมื่องานขยายตัว ก็จะต้องมีเพิ่มขึ้น การใช้เงินทุนในการซื้อสินทรัพย์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ละเอียดเสียไม่ได้

ในการวิเคราะห์การใช้เงินทุนและผลตอบแทนเงินทุนทั้ง 4 กรณีข้างต้นนี้ จะได้พิจารณาเป็นลำดับดังนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์ต้นทุน

ในการดำเนินธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป มักจะพยายามหาต้นทุนของสินค้าเพื่อใช้ตั้งราคาขาย โดยเพิ่มกำไรขึ้นมาจากต้นทุนรวมที่เกิดขึ้น ( Full Cost ) และพิจารณาถึงปัญหาทางการตลาดอื่น ๆ มาประกอบด้วย ในการตั้งราคาสินค้า การคิดต้นทุนรวมนั้น เดิมทีเดียวเอาต้นทุนของแรงงานร่วมกับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เรียกว่าต้นทุนแท้ ( Prime Cost ) ต่อมา มีการคิดรวมค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการผลิตรวมเข้าในต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เหล่านี้ไม่สามารถชี้แจงได้ว่าส่วนไหนเป็นของสินค้าชิ้นไหน เช่น ค่าเสื่อมราคาโรงงาน ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า เป็นต้น เรียกว่าต้นทุนทางอ้อม ( Overhead Cost หรือ Indirect Cost ) ซึ่งต้องใช้การจัดสรรต้นทุนทางอ้อมเข้าเป็นต้นทุนสินค้า ส่วนวิธีการจัดสรรนั้นมีหลายวิธี และยังคงถกเถียงกันอยู่ว่าวิธีไหนจะดี และเหมาะสมที่สุดในการหาต้นทุนการผลิต ต้นทุนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

ต้นทุนงาน ( Job Costing ) คือ การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งหรือหลายชนิดที่รวมเป็นงานหนึ่ง เช่น การก่อสร้างตามสัญญาหนึ่ง ๆ ก็เป็น " งาน " หนึ่ง ก็จะมีการบันทึกต้นทุนทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเข้าเป็นต้นทุน เมื่องานนั้น ๆ ทำสำเร็จลง ก็เก็บรวบรวมต้นทุนทั้งหมดปิดบัญชีได้

ต้นทุนตอน ( Process Cost ) คือการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตสินค้าที่จะต้องอาศัยขบวนการผลิตหลายตอนก่อนที่จะทำสำเร็จลง เป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ การอุตสาหกรรม

การผลิตรถยนต์ ขบวนการผลิตจะต้องแบ่งเป็นตอน ๆ เช่น แผนกผลิตเครื่องยนต์ แผนกผลิตตัวถัง แผนกประกอบ แผนกพ่นสีและตกแต่ง เป็นต้น การบันทึกต้นทุนของสินค้าจะบันทึกเป็นตอน ๆ ไป แล้วแต่ว่าสินค้างยังอยู่ในขบวนการผลิตตอนใด งานที่เสร็จแล้วของแผนกหนึ่งจะโอนไปเป็นวัตถุดิบของอีกแผนกหนึ่ง จนกว่าจะสำเร็จเป็นสินค้าสำเร็จรูปนำออกจำหน่ายได้

สำหรับสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการแต่ละโครงการนั้นเกิดค่าใช้จ่ายอะไรบ้างและเป็นจำนวนเท่าไร จึงมีการบันทึกต้นทุนของการให้บริการตามระบบบัญชี เกณฑ์เงินสด ( Cash Basis ) คือบันทึกรายการเมื่อมีการรับเงินสดและจ่ายเงินสดจริงๆ ต้นทุนรวมของโครงการ ( Full Cost ) คือตัวเลขรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้จ่ายไปจริงเป็นเงินสดในการดำเนินงานตามโครงการที่ต่อเนื่องกันไปตลอดทั้งปี สำหรับโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นกรณีพิเศษ การบันทึกต้นทุนตามระบบต้นทุนงาน ( Job Costing ) ก็อาจจะนำมาใช้ได้เพื่อจะรวบรวมว่า ต้นทุนรวม ( Full Cost ) ของโครงการนั้น ๆ เป็นเท่าไร ในการดำเนินงานของสมาคมฯ ในโครงการต่าง ๆ อาจแบ่งได้ว่า ต้นทุนทั้งหมด ( Total Cost ) ประกอบด้วยต้นทุน 3 ชนิด ดังนี้ คือ

1. ต้นทุนแท้ ( Prime Cost ) ได้แก่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและได้จ่ายเงินออกไปจริงๆ เช่น ค่าซื้ออุปกรณ์การสอน ค่าอาหาร ค่ารถ เป็นต้นทุนแท้ของการจัดค่าย เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปเพื่อใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ถือได้ว่าเป็นต้นทุนแท้จริงของสินค้าหรือบริการที่ให้ เป็นต้นทุนโดยตรง ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ได้ถูกจัดสรรมาจากแผนกไหนด้วย ต้นทุนแท้นี้จะอยู่ภายใต้ความดูแลควบคุมของเจ้าหน้าที่โครงการนั้น และอยู่ภายใต้งบประมาณที่ตั้งขึ้น ต้นทุนแท้ทั้งหมดจะปรากฏอยู่ในงบการเงินของสมาคมฯ เมื่อสิ้นงวดบัญชี

2. ต้นทุนทางอ้อม ( Indirect Cost ) ได้แก่ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อให้บริการแก่โครงการต่าง ๆ มากน้อยต่างกันไป และเป็นต้นทุนที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ เมื่อมีการดำเนินงานของสมาคมฯ ไม่ว่าจะมีการทำโครงการพิเศษ โครงการประจำ หรือไม่ก็ตาม ในกิจการผลิตสินค้า ต้นทุนทางอ้อมได้แก่ ค่าเสื่อมราคาโรงงาน เครื่องจักร ค่าซ่อมรักษาการณ์ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า เป็นต้น ถ้าปราศจากต้นทุนเหล่านี้ก็ไม่สามารถจะผลิตสินค้าได้ ในสมาคมฯ ก็เช่นเดียวกัน ในการบริหารงานของสมาคมฯ จะต้องมี

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารเกิดขึ้น เช่น ค่าเครื่องใช้สำนักงาน ค่าพาหนะและค่าน้ำมัน ค่าเสื่อมราคา อาคาร เป็นต้น โครงการต่าง ๆ ที่สมาคมฯ ปฏิบัติอยู่ก็ได้รับบริการจากต้นทุนเหล่านี้ด้วย แต่ในการบันทึกรายการทางการเงินบัญชีมิได้มีการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการบริหารเหล่านี้เข้าเป็นต้นทุนของโครงการต่าง ๆ คงรวมอยู่ภายใต้หัวข้อค่าใช้จ่ายในการบริหาร ( Administration Expenses ) ดังนั้นในการวิเคราะห์ต้นทุนนี้ จะได้นำเอาค่าใช้จ่ายในการบริหารเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการต่าง ๆ มาจัดสรรเป็นต้นทุนรวมของโครงการนั้น ๆ โดยจะใช้หลักเกณฑ์ในการจัดสรรตามที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดแก่โครงการนั้น ๆ เป็นโครงการไป เพื่อให้การคิดต้นทุนของโครงการเป็นไปโดยละเอียดถี่ถ้วน และใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตารางที่ 21 เป็นการจัดสรรต้นทุนทางอ้อมให้แก่โครงการต่าง ๆ

3. ต้นทุนที่มองไม่เห็น ( Implicit Cost ) ได้แก่ต้นทุนที่ควรจะต้องมีแต่ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะไม่ได้เสียค่าตอบแทนในการให้บริการนั้นมา คือได้เปล่า หรือจากการบริจาค ทั้งที่เป็นการบริจาคเงิน ทรัพย์สิน ตลอดจนแรงงานและความคิดเห็น สิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เช่น บริการได้เปล่าจากอาสาสมัครในการไปสอนวิชาการแก่ชาวบ้าน อาสาสมัคร การให้ยืมสถานที่ในการจัดเลี้ยงสมาชิก เป็นต้น ดังนั้นในการวิเคราะห์ต้นทุนนี้ จะได้นำเอาบริการต่างๆ ที่ได้เปล่าจากอาสาสมัครนี้มาประเมินราคา รวมเข้าเป็นต้นทุนของโครงการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้ โดยจะพิจารณาวิเคราะห์การดำเนินงานทุกชั้นทุกตอนของแต่ละโครงการ โดยจะใช้หลักวิชาการบัญชีในการคำนวณต้นทุนการขายบริการของธุรกิจที่ดำเนินการเพื่อหาผลกำไร โดยมีข้อสมมติว่า ถ้าสมาคมฯ ได้ดำเนินงานเพื่อแสวงหาผลกำไร เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจการค้า ทั้งนี้เพื่อจะได้นำเอาต้นทุนทั้งหมด ( Total Cost ) ที่วิเคราะห์และนำมาทำการเปรียบเทียบกับผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการในการวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไปภายหน้าอีกด้วย

#### 4.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทน

ในกิจการที่ทำการผลิตและขายสินค้า เมื่อมีการลงทุนในการตั้งกิจการในการดำเนินการ

หลักเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายทางอ้อมให้แก่โครงการต่าง ๆ

- รายการที่ 1 - 5 ค่าเสื่อมราคาอาคารต่าง ๆ จัดสรรให้โครงการต่าง ๆ ตามส่วนของพื้นที่ที่ใช้ในโครงการนั้น ๆ
- รายการที่ 15 สำหรับค่าเสื่อมราคาสำนักงาน ซึ่งใช้พื้นที่ของอาคารต่าง ๆ จะคิดค่าเสื่อมราคาของอาคารต่าง ๆ เหล่านี้เสียขั้นหนึ่งก่อน แล้วจึงจัดสรรให้แก่โครงการต่าง ๆ ที่มีส่วนในการใช้สำนักงานร่วมกัน
- รายการที่ 6, 8 ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและดูแลอาคารและบริเวณสมาคมฯ และค่าเบี้ยประกันภัยอาคาร ให้แก่หอพักทั้ง 5 หอพักเท่า ๆ กัน
- รายการที่ 9 ค่าใช้จ่ายห้องอาหาร ประกอบด้วยเงินเดือนเด็กรับใช้ และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ในห้องอาหาร ในการให้บริการแก่ผู้อาศัยอยู่ในหอพัก 4 หอพัก จึงจัดสรรให้แก่หอพักทั้ง 4 หอพักละเท่า ๆ กัน
- รายการที่ 7, 10, 11, 12, 13, 14  
 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ได้แก่ค่าไฟฟ้า เงินเดือนเจ้าหน้าที่และคนงาน ค่าพาหนะ ( รวมทั้งค่าซ่อมแซม และค่าประกันอุบัติเหตุรถยนต์ ) ค่าโทรศัพท์ ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้และอุปกรณ์ จัดสรรให้แก่โครงการต่าง ๆ ที่ใช้บริการเหล่านี้ ตามส่วนที่ใช้ เช่น งานออกร้านนานาชาติ ได้รับส่วนเฉลี่ยเงินเดือน 1 เดือน เนื่องจากระยะเวลาการเตรียมงานหลายเดือน แต่ค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้จะเป็นประมาณ 1 เดือน จึงเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการบริหารให้ 1 เดือน เป็นต้น



ผลิตและขายสินค้าและบริการ จะต้องมิตันทุนเกิดขึ้น ผลตอบแทนจากการดำเนินการคือค่าขาย ซึ่งอาจจะคำนวณขึ้นโดยประมาณจากกำไรเบื้องต้น ที่ต้องการว่าจะเป็นที่เปอร์เซ็นต์ของต้นทุน หรือจะตั้งขึ้นโดยวิธีการอื่น ๆ โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อราคาขาย เช่น สภาพของตลาด คู่แข่งขัน ตลอดจนขนาดที่จะทำการผลิตอย่างประหยัด ( Economic Lot Size ) ไม่ว่าจะตั้งราคาขายโดยคำนึงถึงอะไรบ้างก็ตาม เมื่อตั้งเป็นราคาขายแล้ว ราคาขายก็คือผลตอบแทนของต้นทุน เมื่อธุรกิจจะทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานก็จะใช้ค่าขายทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งในการเปรียบเทียบ เช่น การวิเคราะห์สมรรถภาพในการหากำไร ก็จะใช้กำไรดำเนินการสุทธิ หักด้วยสินทรัพย์ในการดำเนินการ กำไรที่แท้จริงก็คือกำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี ซึ่งได้จากค่าขายสุทธิ หักด้วยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการนั่นเอง ฝ่ายจัดการก็จะสามารถนำตัวเลขที่ได้จากอัตราส่วนต่างๆ ของวิชาการบัญชีมาใช้พิจารณาในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและวางแผนสำหรับอนาคตได้

ในสมาคม ไร.ศับยู.ซี.เอ. การปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ย่อมมีการตั้งเป้าหมายของแต่ละโครงการอยู่แล้ว เช่น การจัดค่ายฝึกผู้นำเยาวชน ก็ย่อมมีเป้าหมายที่จะฝึกเยาวชนให้เป็นผู้นำ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในการฝึกผู้นำเยาวชน แต่ผลตอบแทนของการลงทุนนั้น ไม่ได้ออกมาในรูปของค่าขายเป็นจำนวนเงิน แต่จะออกมาเป็นรูปของเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ ดังนั้นการจะหาผลตอบแทนของต้นทุนที่ลงทุนไปในโครงการต่างๆ ย่อมทำไม่ได้ นอกเสียจากจะต้องมีการประเมินผลขึ้นมาเป็นตัวเงิน โดยวิธีการประเมิน และหลักการที่มีเหตุผลสมควร และเชื่อถือได้ ตามหลักวิชาการบัญชี ซึ่งเป็นการยากลำบากและไม่สามารถจะรับรองได้ว่าเป็นการประเมินที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง การจะประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ในบางกรณีที่ไม่สามารถจะทำได้ตามหลักการบัญชี จึงต้องนำเอาวิธีการประเมินผลงานของทางราชการและทางวิชาการสังคมสงเคราะห์มาใช้บ้าง เพื่อจะพยายามวัดผลทั้งทางตรงและทางอ้อมของการปฏิบัติงาน เท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนของการดำเนินการ เพื่อจะวิเคราะห์สมรรถภาพในการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั้นต่อไป

#### 5.4 การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ฝ่ายจัดการจะต้องนำผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน และต้นทุนมาทำการเปรียบเทียบ ผลตอบแทนจากการลงทุนคือค่าขายสุทธิ หักต้นทุนสินค้าขาย เป็นกำไร เบื้องต้น หักด้วยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งในการขายและการบริหาร ได้เป็นกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และเงินปันผล การพิจารณาเปรียบเทียบจากกำไรแต่ละตัวนั้น ก็จะทำให้ผล แก่ฝ่ายจัดการต่าง ๆ กันไปอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อฝ่ายจัดการได้ทำการเปรียบเทียบผลตอบแทน กับต้นทุนแล้ว จะยังไม่เกิดความหมายอะไรจนกว่าจะได้นำผลเปรียบเทียบที่ได้นั้นไปเปรียบเทียบกับ ตัวเลขอีกชุดหนึ่ง ซึ่งได้แก่

1. ผลจากการดำเนินงานในอดีตของกิจการนั้นเอง
2. ผลจากกิจการอื่นที่ดำเนินการประเภทเดียวกันที่เป็นคู่แข่งกัน
3. ผลจากอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันทั้งหมด
4. ผลทางเศรษฐกิจโดยทั่ว ๆ ไปในวงการค้าภายใน และภายนอกประเทศ

ทั้งนี้เพื่อฝ่ายจัดการจะสามารถทราบได้ว่า ฐานะของกิจการในขณะที่ทำการวิเคราะห์นั้น เป็นอย่างไรบ้าง มีแนวโน้มจะดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร และอยู่ในฐานะใดเปรียบเสียเปรียบคู่แข่งกันอย่างไรบ้าง เป็นผู้มีส่วนของตลาดมากน้อยอย่างไรในอุตสาหกรรม มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการจะมีผลกระทบกระเทือนผู้อื่นหรือว่าต้องตัดสินใจตามผู้นำในวงการธุรกิจเดียวกัน เป็นต้น ความรู้เหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยฝ่ายจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าฝ่ายจัดการจะดำเนินงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีการพิจารณาเปรียบเทียบกับผลงานของตนเองที่ผ่านมา และผลงานของธุรกิจอื่นแล้ว ก็นับเป็นการประมาทอย่างยิ่ง เพราะฝ่ายจัดการจะไม่สามารถทราบได้เลยว่าธุรกิจของตนยืนอยู่ ณ จุดไหนในวงการธุรกิจ

สำหรับในการวิเคราะห์ของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. จะเป็นการเปรียบเทียบผลตอบแทนของโครงการต่างๆ ที่หามาได้ กับต้นทุนของโครงการนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร และทำการเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมา เพื่อจะได้ทราบว่าในการปฏิบัติงานนั้นได้มีการปรับปรุงแก้ไข หรือประหยัดค่าใช้จ่าย

อย่างใดหรือไม่ และทำการเปรียบเทียบกับผลงานของสมาคมอื่น ที่มีโครงการที่คล้ายคลึงกัน เพื่อจะ  
ได้ทราบว่าสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือแตกต่างไปจากผู้อื่นในวง  
การเดียวกันหรือไม่ จากผลการเปรียบเทียบนี้จะได้ใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพ  
ในการดำเนินงานของสมาคมฯ และยังคงจะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไปอีกด้วย

ในการวิเคราะห์ในบทที่ 4 นี้ จะได้ทำการวิเคราะห์ตามประเด็นของการใช้เงินทุนทั้ง

#### 4 ประเด็น คือ

1. เพื่อการหารายได้
2. เพื่อการสังคมสงเคราะห์
3. เพื่อการบริหารงานทั่วไป
4. เพื่อการซื้อสินทรัพย์

แต่จะเน้นหนักไปในประเด็นที่ 2 คือ เพื่อการสังคมสงเคราะห์ เพราะงานสังคมสงเคราะห์เพื่อสาธารณะ  
ประโยชน์ เป็นจุดประสงค์ใหญ่ของการตั้งเป็นสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. นี้ขึ้นมา ส่วนอีก 3 ประเด็นนั้น  
เป็นไปเพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมฯ สามารถเลี้ยงตัวและตั้งอยู่ได้โดยไม่ต้องเลิกกิจการไป ใน  
การวิเคราะห์ต่อไปนี้จะทำการวิเคราะห์แต่ละโครงการไป โดยจะทำการวิเคราะห์ต้นทุน ผลตอบแทน  
เปรียบเทียบและสรุปผลเสนอแนะไปในคราวเดียวกันเลย ในที่นี้จะวิเคราะห์ผลงานในระหว่างงวด

1 กรกฎาคม 1971 - 30 มิถุนายน 1972

#### 1. เงินทุนเพื่อใช้ในการหารายได้

##### แผนกหอพัก

แผนกหอพักแบ่งออกเป็น 5 หอพัก ลักษณะและส่วนประกอบของต้นทุนเหมือนกัน จะอธิบาย  
ไปโดยส่วนรวม แล้วจึงจะแยกวิเคราะห์เป็นรายๆ แต่ละหอพักดังนี้

##### ต้นทุน

ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าต้นทุนในการดำเนินงานของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. แต่ละโครง  
การประกอบด้วย



ต้นทุนรวม = ต้นทุนแท้ + ต้นทุนทางอ้อม + ต้นทุนที่มองไม่เห็น

ดังนั้น ต้นทุนรวมของแผนกหอพักจึงประกอบด้วย

ต้นทุนแท้ ได้แก่ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงและได้จ่ายเงินสดไปจริง เพื่อให้การดำเนินงานหอพักได้ดำเนินการติดต่อกันไปด้วยดี ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ เงินเดือนแม่บ้าน และคนงานทำความสะอาด ค่าทำความสะอาดผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ค่าน้ำประปาที่เสียโดยตรงจากมิเตอร์ของหอพัก หรือโดยแบ่งกับโครงการอื่นที่ใช้มิเตอร์เดียวกัน เพราะอยู่ในอาคารเดียวกัน และจัดสรรตามส่วนที่ใช้ ค่าเครื่องใช้ภายในบ้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น หลอดไฟฟ้า ไม้กวาด ผงซักฟอก และน้ำยาทำความสะอาด แก๊สหุงต้ม กระดาษชำระ เป็นต้น ค่าซ่อมแซมเล็ก ๆ น้อย ๆ ฯลฯ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นค่าใช้จ่ายประจำวันที่จะต้องใช้จ่ายในการดำเนินกิจการหอพัก ตัวเลขรวมค่าใช้จ่ายเหล่านี้มาจากบัญชีแยกประเภทของแต่ละหอพักโดยตรง

ต้นทุนทางอ้อม ได้แก่การจัดสรรค่าใช้จ่ายทางอ้อม ซึ่งให้บริการแก่หอพักแต่ยังมีได้มีการจัดสรรเข้าเป็นต้นทุนของหอพัก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดูแลซ่อมแซมอาคารและสนามบริเวณสมาคมฯ ( House and Ground Expenses ) ค่าไฟฟ้าที่เสียโดยส่วนรวม ค่าเสื่อมราคาอาคารเฉพาะส่วนที่ใช้เป็นหอพัก และค่าใช้จ่ายของโรงอาหารในการจัดอาหารให้ชาวหอพักรับประทาน เป็นต้น ค่าใช้จ่ายทางอ้อมเหล่านี้จะนำมาแบ่งสรรให้แก่หอพักทั้ง 5 ตามส่วนที่เหมาะสมกับความเป็นจริงที่สุด ส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารอื่น ๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าวัสดุสำนักงาน เป็นต้น จะไม่นำมาจัดสรรให้ แม้ว่าการบริหารนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการหอพัก เพราะเห็นว่าถ้าแบ่งสรรก็ไม่สามารถจะหาหลักเกณฑ์ในการแบ่งสรรที่เหมาะสมได้ และเมื่อแบ่งสรรแล้วก็เป็นจำนวนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงจะไม่นำมาแบ่งสรรเข้าเป็นต้นทุนด้วย คงนำมาเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น

ต้นทุนที่มองไม่เห็น ได้แก่ต้นทุนที่ควรที่จะเกิดขึ้น ถ้าเป็นการดำเนินธุรกิจการค้าตามปกติ แต่เนื่องจากเป็นสมาคมการกุศล จึงได้รับมาเปล่า ๆ จากบรรดาอาสาสมัครและผู้สนใจ ในแผนกหอพัก บริการได้เปล่านั้นคือ บรรดากรรมการหอพัก 10 ท่าน ที่ได้สละเวลาและความคิดมาประชุมออกความคิดเห็นในการบริหารงาน เป็นวิทยากรในโอกาสที่หอพักจัดงานต่าง ๆ ขึ้น

รวมทั้งการบริจาคทรัพย์สินและอาหารในการจัดเลี้ยงในงานรื่นเริงประจำปีในระหว่างชาวหอพักต่าง ๆ ฉะนั้นต้นทุนทางการบริหารที่มองไม่เห็นของหอพักนี้จะต้องทำการประเมินขึ้นเป็นค่าเบี่ยงประจวบกรรมการ โดยเทียบจากเบี่ยงประจวบกรรมการจ่ายโดยธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป หรือพิจารณาในรูปของค่าพาหนะในการเชิญกรรมการมาประชุมแต่ละครั้ง การประเมินต้นทุนที่มองไม่เห็นนี้จะได้ประเมินเท่าที่จะสามารถทำได้โดยมีเหตุผลประกอบอย่างเพียงพอเท่านั้น ต้นทุนอื่น ๆ ที่ไม่มีเหตุผลประกอบเพียงพอที่จะละเว้นไม่ทำการประเมิน

#### ผลตอบแทน

ผลตอบแทนของต้นทุนในกิจการหอพัก คือ เงินค่าเช่าหอพักซึ่งได้รับจากผู้มาพัก คือค่าขายบริการที่ให้แก่ผู้พักค่านั่นเอง การคิดผลตอบแทนของหอพักนี้ทำได้โดยเอาจำนวนห้องที่มีอยู่คูณกับจำนวนผู้พักอาศัยอยู่ในหอพักนั้น คูณด้วยอัตราค่าเช่าห้องแต่ละประเภทที่มีอยู่ แล้วจะคิดเป็นรายวัน หรือรายเดือน หักด้วยจำนวนห้องที่ว่างคูณด้วยอัตราค่าเช่าห้องที่ว่างนั้น จากตัวเลขในงบการเงิน แสดงยอดเงินรายได้ค่าเช่าห้องตามที่เกิดขึ้นจริงอยู่แล้ว ฉะนั้นจึงสามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับต้นทุนได้เลย

1. หอพักกัลยาณกุล เป็นหอพักสำหรับชาวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวมาพัก เหมือนกับการพักโรงแรม คิดเป็นรายคืน และรายเดือน มีอัตราค่าเช่าต่าง ๆ กัน

ค่าขายรับทั้งปี		340,854.82	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	120,480.05	"
	ต้นทุนทางอ้อม *	59,100.68	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น **	858.00	"
		<u>180,440.73</u>	"
กำไร		<u><u>160,314.05</u></u>	"
* ต้นทุนทางอ้อม :			
ค่าเสื่อมราคาตึกกัลยาฯ ( 67 % ของ	57,855.31 )	38,570.00	"
ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและดูแลบริเวณ ( 20 %		9,710.40	"
	ของ 48,552.00 )		

ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 )	10,032.00	บาท
ค่าประกันภัยอาคาร ( 20 % ของ 3,940.85 )	788.17	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u>59,100.68</u>	"

\*\* ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ค่าพาหนะกรรมการ (เฉลี่ย 8 ท่าน 11 ครั้งๆละ 30.00 )	2,640.00	"
ค่าอาหารและเครื่องดื่มเลี้ยงประชุม (11ครั้งๆละ 150.00 )	1,650.00	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u>4,290.00</u>	"

คิดเฉลี่ยของ 5 หอพัก ๆ ละเท่า ๆกัน ( ร้อยละ 20 ) 858.00 "

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับเงินทุน

หอพักกัลยาณานุกูล มีอัตราส่วนค่าขาย : ต้นทุน	1.88 : 1
และ มีอัตราส่วนต้นทุน : กำไรสุทธิ	1 : 0.88

จากอัตราส่วนนี้ ปรากฏว่ามีกำไรถึง ร้อยละ 88 ของต้นทุนดำเนินการ จึงนับว่าเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพพอสมควร แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของปีที่ผ่านมา คือ ปี 1970

- 1971 มีอัตราส่วนต้นทุน : กำไรสุทธิ

$$185,531.26 : 179,626.62 = 1 : 0.97$$

จะเห็นได้ว่าอัตรากำไรสุทธิลดลงถึงร้อยละ 9.0 เป็นจำนวนเงินถึง 23,645.53 บาท ตัวเลขแสดงยอดขายในปีต่าง ๆ

	ปี 1970 - 1971	ปี 1971 - 1972	ผลต่าง	
ค่าขาย	365,157.88	340,854.82	24,303.06	ไม่น่าพึงใจ

จากตัวเลขเปรียบเทียบค่าขายปี 1971 - 1972 กับผลงานที่ผ่านมา หอพักกัลยาณานุกูลมีค่าขายลดลงเป็นเงิน 24,303.06 บาท แสดงว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง เป็นเพราะไม่ได้มีการส่งเสริมการจำหน่ายอย่างแท้จริง ไม่ได้มีการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น ไม่มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

เสนอแนะ ควรมีการปรับปรุงการดำเนินการของโครงการหอพักกัลยาณานุกูล นี้ให้ดีขึ้น จากประสบการณ์และการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริง ทำให้สรุปได้ว่าควรมีการปรับปรุงดังนี้ คือ

1. ควรมีการติดต่อกับหอพักและสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ในต่างประเทศให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ตามที่มีชาวต่างประเทศจดหมายมาขอของห้องและวางมัดจำนั้น เป็นเพราะได้รับคำแนะนำสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ในประเทศของเขา แต่ของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. กรุงเทพฯ เองไม่ได้มีการเผยแพร่กิจการเลย ควรจะมีการเผยแพร่โดยการพิมพ์เอกสาร รายละเอียดเกี่ยวกับหอพัก ส่งไปยังสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้มากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน จึงควรเพิ่มการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เท่าที่สามารถจะทำได้

2. ควรมีการปรับปรุงทางการบริการ เช่น ให้บริการด้านรถรับ-ส่งจากท่าอากาศยานมายัง สมาคมฯ เช่นเดียวกับสมาคม ไว.เอ็ม.ซี.เอ. ซึ่งเป็นคู่แข่งชั้นอยู่ และขยายกิจการหอพักให้ใหญ่โตเหมือนกับเป็นโรงแรม การจะเพิ่มบริการอื่น ๆ เช่น ติดต่อจองตั๋วให้ รับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รับติดต่อของห้องพักที่หอพักของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ในต่างประเทศให้ ลดราคาเป็นพิเศษสำหรับสมาชิก ฯลฯ บริการเหล่านี้มีให้อยู่แล้วก็ควรปรับปรุงให้มากยิ่งขึ้น ส่วนการจะเพิ่มบริการชนิดที่ต้องลงทุนมาก เช่น ซีอรถยนต์ ขยายห้องพัก สร้างห้องน้ำเพิ่มเติม ควรจะมีการศึกษาหาข้อมูลก่อนว่าจะได้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ แล้วเสนอโครงการนั้นต่อคณะกรรมการงบประมาณเพื่อพิจารณาและจัดตั้งงบประมาณให้ต่อไป

3. ควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ ผู้ทำหน้าที่แม่บ้าน ประชาสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับ และคนงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการต้อนรับและผู้เข้าพัก มีการอบรมและฝึกอยู่เสมอ ให้เป็นผู้มีมารยาทและวาจาอ่อนหวาน และบริการดี เพื่อมหัศจรรย์เกิดความประทับใจและนำไปชมเชย เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้อีกด้านหนึ่งด้วย

2. หอพักสมัครมิตรวัฒนา เป็นหอพักประเภทห้องคู่สำหรับอยู่ประจำ เก็บค่าเช่าเป็นรายเดือน

ค่าขายรับทั้งปี		250,380.00	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	140,408.00	"
	ต้นทุนทางอ้อม *	68,426.17	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น **	858.00	"
		<u>209,692.17</u>	"
กำไร		<u><u>40,687.83</u></u>	"

ต้นทุนทางอ้อม :

ค่าเสื่อมราคาตึกสมัครมิตร ( 90 % ของ 51,239.11 )	46,115.20	บาท
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและดูแลบริเวณ ( 20 % ของ 48,552.00 )	9,710.40	"
ค่าใช้จ่ายห้องอาหาร ( 25 % ของ 7,121.50 )	1,780.40	"
ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 )	10,032.00	"
ค่าประกันภัยอาคาร ( 20 % ของ 3,940.85 )	788.17	"
	<u>68,426.17</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม		
ต้นทุนที่มองไม่เห็น :		
ค่าประชุมกรรมการ ( 20 % ของ 4,290.00 )	858.00	"

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

หอพักสมัครมิตรวัฒนามีอัตราส่วนค่าขาย : ต้นทุน ในปี 1971 - 1972

$$250,380.00 : 209,692.17 = 1.19 : 1$$

และอัตราส่วนต้นทุน : กำไรสุทธิ = 1 : 0.19

แสดงว่าการดำเนินงานหอพักสมัครมิตรวัฒนามีกำไรเพียงร้อยละ 19.0 ของต้นทุน ผลของการเปรียบเทียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

ปี 1969 - 1970	ค่าขาย 258,077.00	ต้นทุน 207,800.62	บาท
อัตราส่วนต้นทุน :	กำไรสุทธิ	= 1	: 0.24
ปี 1970 - 1971	ค่าขาย 256,645.35	ต้นทุน 211,318.27	"
อัตราส่วนต้นทุน :	กำไรสุทธิ	= 1	: 0.21

จากการเปรียบเทียบกับตัวเลขในปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า หอพักสมัครมิตรวัฒนามีราคาขายที่ลดลงทุก ๆ ปี เป็นลำดับ และลดลงมากในปี 1971 - 1972 นี้ อัตรากำไรสุทธิต่อต้นทุนก็ลดลงทุก ๆ ปี แสดงว่าการดำเนินงานหอพักสมัครมิตรมีประสิทธิภาพในการหากำไรลดลง จากการศึกษาข้อเท็จจริงปรากฏว่ามีค่าใช้จ่ายหอพักเพิ่มขึ้นทุกปี เช่น มีการขึ้นค่าอาหารที่จ่ายให้แก่ผู้รับเหมาจัดทำอาหารให้แก่ผู้อยู่อาศัยในหอพัก มีการขึ้นเงินเช่านแม่บ้านและคนงาน ซึ่งเงินเดือนนี้ รวมเป็นค่าใช้จ่ายของหอพัก



แต่การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย ยังเพิ่มในอัตราต่ำกว่าอัตราลดลงของค่าขาย ทั้งนี้ปรากฏว่าการที่ค่าขาย ลดเป็นเพราะมีผู้อาศัยอยู่ลาออกไป การติดต่อให้ผู้ที่มาขอจองไว้มาอยู่แทนทำไปอย่างล่าช้า ทำให้เสีย ค่าเช่าไปประมาณคราวละครึ่งถึงหนึ่งเดือน และมีการลดห้องคู่ที่มีอยู่ลงเป็นห้องเดี่ยวตามที่ผู้เช่าขอห้อง และต้องลดราคาลงในอัตราห้องเดี่ยวซึ่งต่ำกว่าห้องคู่เล็กน้อย จึงทำให้รายได้ลดลง นอกจากนี้ ยังมี การปิดห้องซ่อมแซมบ้าง แต่ก็เป็นการชั่วคราว อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏว่ามีการเรียกเก็บเงินไม่ได้ ผู้ อาศัยในหอพักทุกคนรักษาหน้าที่ในเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ

เสนอแนะ เนื่องจากจำนวนห้องที่มีอยู่แน่นนอนและค่าเช่าห้องก็คงจะขึ้นได้เพียงเล็กน้อย หอพักสมิตรีมิตรวัฒนาจึงมีความสามารถในการหารายได้อยู่ในขอบเขตอันจำกัด ในการจะเพิ่มอัตรากำไร สุทธิต่อต้นทุน ก็ต้องหันไปปรับปรุงทางด้าน การลดต้นทุน เช่น พยายามประหยัดการใช้น้ำประปาซึ่งมีจำ- นวนสูงมากลงเสียบ้าง ลดการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ภายในบ้าน ตลอดจนลดจำนวนคนทำงานลง เพื่อ ประหยัดค่าใช้จ่ายในประเภทเงินเดือน เงินสะสม และโบนัส ถ้าสามารถจะทำได้ แต่ในทางปฏิบัติจะ ลดค่าใช้จ่ายอื่นโดยการประหยัดนั้นอาจจะทำได้ แต่ลดเงินเดือนทำได้ยาก เว้นแต่จะมีคนงานลาออก เองจึงไม่จำใจใหม่ เพราะการจะไล่คนออกนั้นเป็นการไร้มนุษยธรรมอย่างยิ่ง สรุปได้ว่า หอพักสมิตรี มิตรวัฒนา ก็จะอยู่ในสภาวะที่มีสมรรถภาพในการหากำไรเพียงระดับนี้ไปทุก ๆ ปี นอกเสียจากจะมีการ ก่อสร้างห้องพักเพิ่มเติม

3. หอพักจรัญพิทยา เป็นหอพักแบบอยู่ประจำ เช่นเดียวกับหอพักสมิตรีมิตรวัฒนา แต่ อัตราค่าเช่าถูกกว่าเพราะห้องแคบและเล็กกว่าหอพักสมิตรีมิตรวัฒนา

ค่าขายรับทั้งปี		173,180.00	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	111,334.05	"
	ต้นทุนทางอ้อม *	57,172.00	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น **	858.00	"
		<u>169,364.05</u>	"
กำไร		<u><u>3,815.95</u></u>	"

\* ต้นทุนทางอ้อม :

ค่าเสื่อมราคาตึกจำรูญ ( 33 % ของ 104,583.09 )	34,861.03	บาท
ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและดูแลบริเวณ ( 20 % ของ 48,552.00 )	9,710.40	"
ค่าใช้จ่ายห้องอาหาร ( 25 % ของ 7,121.50 )	1,780.40	"
ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 )	10,032.00	"
ค่าประกันภัยอาคาร ( 20 % ของ 3,940.85 )	<u>788.17</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>57,172.00</u></u>	"

\*\* ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ค่าประชุมกรรมการ ( 20 % ของ 4,290.00 )	<u>858.00</u>	"
--	---------------	---

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

หอพักจำรูญมีอัตราส่วน ค่าขาย : ต้นทุน ในปี 1971 - 1972

$$173,180.00 : 169,364.05 = 1.02 : 1$$

$$\text{อัตราส่วนต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : 0.02$$

แสดงว่าการดำเนินงานหอพักจำรูญมีกำไรเพียงร้อยละ 2 ของค่าขาย

เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมา

ปี 1969 - 1970 ค่าขาย 236,616.50 ต้นทุน 154,564.00 บาท

$$\text{อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : 0.53$$

ปี 1970 - 1971 ค่าขาย 179,015.00 ต้นทุน 163,277.22 "

$$\text{อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : 0.09$$

จากการเปรียบเทียบตัวเลขในปี 1969 - 1970 จะเห็นว่ารายได้ในปี 1970 - 1971

ลดลง 57,601.50 บาท แสดงว่ามีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นในปี 1970 - 1971 ซึ่งมีอิทธิพลต่อ

รายได้ของหอพัก เมื่อได้ศึกษาข้อเท็จจริงปรากฏว่า ปีแรก ๆ ที่ตั้งหอพัก ( 1968 - 1970 )

ได้ตั้งอัตราค่าเช่าไว้สูงเท่ากับหอพักสมัครมิตร ต่อมาผู้ที่เช่าหอพักอยู่ร้องเรียนว่า ขนาดของห้องแคบ

กว่า ความสะดวกสบายน้อยกว่า และอยู่ติดถนนมีเสียงรบกวนมากกว่าตึกสมัครมิตร การจะเก็บค่าเช่า

ห้องในอัตราเท่ากันเป็นการไม่ยุติธรรม จึงขอให้กรมการพิจารณา คณะกรรมการหอพักได้พิจารณา แล้วเห็นสมควรให้ลดค่าเช่าลง ในปี 1970 - 1971 ค่าขายรับจึงลดลงถึง 57,601.50 บาท การจะเก็บค่าเช่าจะอยู่ในอัตราใหม่ที่ตลอดไป ฉะนั้น แม้ว่าจะมีผู้เช่าห้องเพิ่มที้อย่างในปัจจุบัน รายได้ของหอพักจากรัฐจะไม่สูงไปกว่าระดับนี้เลย

เสนอแนะ ถ้าพิจารณาในแง่ธุรกิจ หอพักจากรัฐให้อัตราผลตอบแทนเพียงร้อยละ 2 ของต้นทุน ถ้าหากจะเลิกกิจการหอพักนี้เสีย และใช้อาคารชั้น 3 ของตึกจากรัฐที่ใช้เป็นหอพักไปใช้ในกิจการอื่น เช่น เพิ่มขึ้นเรียนของโรงเรียน หรือเปิดชั้นสอนภาษาอังกฤษ หรือใช้เป็นหอพักแขกต่างประเทศ เช่นเดียวกับตึกกัลยาฯ ก็น่าจะได้ผลตอบแทนที่สูงกว่านี้ แต่คณะกรรมการไม่สามารถจะทำได้ เพราะการก่อสร้างอาคารจากรัฐพิชยาคารได้ตั้งเป้าหมายไว้ด้วยว่า จะทำ เป็นหอพักเพื่อช่วยเหลือสตรีที่มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัดและเข้ามาทำงานในกรุงเทพ ได้มีที่พักอาศัยอยู่อย่างปลอดภัย เป็นการช่วยเหลือสตรีเหล่านั้นและป้องกันปัญหาอาชญากรรมที่อาจเกิดขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นเมื่อพิจารณาในด้านนี้ จะเห็นได้ว่าผลตอบแทนของการทำหอพักนี้ นอกจากจะมีค่าเป็นตัวเงินค่าเช่าแล้ว ยังมีในรูปของการสังคมสงเคราะห์ที่ไม่อาจตราค่าได้อีกด้วย สมามคมฯ จึงยังคงดำเนินการหอพักนี้ต่อไป อย่างไรก็ตาม ในปี 1972 - 1973 ได้มีการเพิ่มโปรแกรมโรงเรียนเลขานุการขึ้นในอาคารจากรัฐพิชยา และสถานที่ไม่พอ จึงต้องขยายเพิ่มเติมอีกในปี 1973 - 1974 และปี 1974 - 1975 จะต้องทำการย้ายผู้พักอาศัยในหอพักจากรัฐไปอยู่หอพักกัลยาฯ แทน และเลิกกิจการหอพักจากรัฐ ใช้สถานที่เป็นโรงเรียนเลขานุการต่อไป

4. หอพักเยาวชนสมาชิก เป็นหอพักที่เก็บค่าเช่ารายเดือนสำหรับสตรีที่ทำงานแล้ว เช่นเดียวกับหอพักสมัครมิตร ฯ และหอพักจากรัฐ ฯ แต่หอพักเยาวชนสมาชิกนี้เป็นเรือนไม้ ไม่ใช่ตึก และเป็นห้องเดี่ยวทั้งหมด

ค่าขายรับทั้งปี		60,125.00	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	9,598.80	"
	ต้นทุนทางอ้อม *	28,121.84	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น **	858.00	"
กำไร		<u>38,578.67</u>	"
		<u>21,546.33</u>	"

## \* ต้นทุนทางอ้อม :

ค่าเสื่อมราคาอาคารเรือนไม้ ( 25 % ของ 23,243.50 )	5,810.90	บาท
ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและดูแลบริเวณ ( 20 % ของ 48,552.00 )	9,710.40	"
ค่าใช้จ่ายห้องอาหาร ( 25 % ของ 7,121.50 )	1,780.40	"
ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 )	10,032.00	"
ค่าประกันภัยอาคาร ( 20 % ของ 3,940.85 )	<u>788.17</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>28,121.87</u></u>	"

## \*\* ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ค่าประชุมกรรมการ ( 20 % ของ 4,290.00 )	<u>858.00</u> +++++	"
--	------------------------	---

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

หอเยาวชนสมาชิกมีอัตราส่วน ค่าขาย : ต้นทุน ในปี 1971 - 1972

$$60,125.00 : 38,578.67 = 1.55 : 1$$

อัตราส่วน ต้นทุน : กำไร = 1 : 0.55

แสดงว่าการดำเนินงานหอพักเยาวชนสมาชิก ปีกำไรร้อยละ 55 ของต้นทุน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมา

ปี 1969 - 1970 ค่าขาย 52,385.00 ต้นทุน 40,278.37 บาท

อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ = 1 : 0.23

ปี 1970 - 1971 ค่าขาย 59,735.00 ต้นทุน 37,752.82 "

อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ = 1 : 0.58

จากการเปรียบเทียบตัวเลขรายรับ-รายจ่าย ใน 3 ปี จะเห็นว่าหอพักเยาวชนสมาชิกมี

อัตราผลตอบแทนของการลงทุนสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากร้อยละ 23 เป็น 58 และเป็น 55 สันนิษฐานไว้ก่อนว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เมื่อได้พิจารณาจากข้อเท็จจริงปรากฏว่าเป็นความจริง ดังนั้น ได้มีความพยายามรับคนมาเช่าห้องอยู่จนเต็มทุกห้อง แม้จะมีห้องถูกกันไว้สำหรับเป็นห้องพักของ

เจ้าหน้าที่เองก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับหอพักจำรูญ จะเห็นข้อแตกต่างได้ชัดว่า การที่อัตราผลตอบแทนของหอพักเยาวสมาชิกสูงกว่ามากเป็นเพราะมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด ไม่มีแม่บ้านจึงตัดค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนได้ถึงปีละ 28,000.00 บาท มีคนงานเพียง 1 คน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็มีไม่มาก

เสนอแนะ การจัดทำหอพักแบบห้องเดี่ยวเป็นเรือนไม้มีประหยัดค่าใช้จ่ายมากทั้งด้านค่าใช้จ่ายลงทุน คือค่าก่อสร้างอาคาร และค่าใช้จ่ายประจำ คือค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาต่ำกว่าหอพักที่อาคารเป็นตึกมาก แต่สมาคมฯ ไม่สามารถจะจัดสร้างขึ้นอีกได้ เพราะที่ดินบริเวณสมาคมฯ มีจำกัด

5. หอพักนักเรียน เป็นหอพักสำหรับนักเรียนหญิงจากต่างจังหวัด เข้ามาเรียนหนังสือในกรุงเทพฯ ตั้งแต่ชั้นมัธยมปลายไปจนถึงมหาวิทยาลัย หอพักแบ่งออกเป็นห้องใหญ่ ๆ มีหลายเตียงในห้องเดียวกัน ใช้ห้องน้ำรวม ไม่มีห้องส่วนตัว

ค่าขายรับทั้งปี		118,664.00	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้ *	69,356.75	"
	ต้นทุนทางอ้อม **	36,735.37	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น	<u>858.00</u>	"
กำไรสุทธิ		<u><u>11,713.88</u></u>	"
* ต้นทุนทางอ้อม :			
ค่าเสื่อมราคาอาคารเก่า ( 50 % ของ 17,227.00 )		8,613.50	"
ค่าเสื่อมราคาเรือนไม้ห้องน้ำ ( 25 % ของ 23,243.50 )		5,810.90	"
ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมดูแลบริเวณ ( 20 % ของ 48,552.00 )		9,710.40	"
ค่าใช้จ่ายห้องอาหาร ( 25 % ของ 7,121.50 )		1,780.40	"
ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 )		10,032.00	"
ค่าประกันภัยอาคาร ( 20 % ของ 3,940.85 )		<u>788.17</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม		<u><u>36,735.37</u></u>	"
** ต้นทุนที่มองไม่เห็น :			
ค่าประชุมกรรมการ ( 20 % ของ 4,290.00 )		<u>858.00</u>	"



การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

หอพักนักเรียนมีอัตราส่วน ค่าขาย : ต้นทุน ในปี 1971 - 1972

$$118,664.00 : 106,950.12 = 1.19 : 1$$

$$\text{อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : 0.19$$

แสดงว่าการดำเนินงานหอพักนักเรียนมีกำไรเพียงร้อยละ 19 ของค่าขาย

เปรียบเทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมา

ปี 1969 - 1970 ค่าขาย 122,345.00 ต้นทุน 134,707.37 บาท

$$\text{อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : - 0.09$$

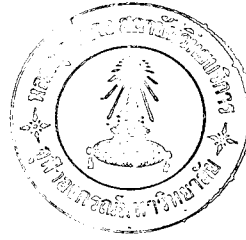
ปี 1970 - 1971 ค่าขาย 119,171.00 ต้นทุน 118,916.02 "

$$\text{อัตราส่วน ต้นทุน : กำไรสุทธิ} = 1 : 0.002$$

ในปี 1971 - 1972 หอพักนักเรียนมีกำไรสุทธิร้อยละ 19 ของต้นทุนทั้งหมด คือประมาณว่าอยู่ในอัตราเดียวกับหอพักสมิตรีมิตรวัฒนา แต่เมื่อศึกษาย้อนกลับไปในปี 1969 - 1970 ปรากฏว่าขาดทุนร้อยละ 0.09 เป็นเงิน 12,362.37 ทั้ง ๆ ที่ในงบการเงินแสดงผลว่ามีกำไร และในปี 1970 - 1971 ก็มีกำไรเพียงร้อยละ 0.2 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าฝ่ายจัดการไม่ได้มีการวิเคราะห์ต้นทุนในการดำเนินงานเลย ต้นทุนทางอ้อมจึงไม่มีโอกาสได้นำเข้ามาเปรียบเทียบกับรายรับ คงเอาไปรวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด ถ้าได้มีการเปรียบเทียบเสียก่อน ก็จะได้ทราบว่า การดำเนินงานหอพักนักเรียนนี้ขาดทุน ก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไข

เสนอแนะ จากการพิจารณาผลงานในปีที่ผ่านมา จะเห็นว่าหอพักนักเรียนต้องรับภาระในด้านต้นทุนทางอ้อมมาก จึงขาดทุน การจะนำเอาเงินลงทุนประมาณปีละ 100,000.00 บาท ไปใช้โดยไม่เกิดผลตอบแทนเลย นับว่าเป็นการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม หอพักนักเรียนเป็นโครงการที่จำเป็น แม้จะขาดทุนหรือเสมอตัวก็จะดำเนินการต่อไป จึงควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้อัตราผลตอบแทนสูงขึ้นบ้าง เช่น เพิ่มค่าเช่าขึ้นอีกเล็กน้อย หรือเพิ่มจำนวนเตียงถ้าสามารถทำได้ เป็นต้น

แผนกจัดหาเงินทุน



1. งบนอกบัญชีนานาชาติ

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของงานออกธรรมาภิบาลนานาชาติในส่วนของสมาคมฯ คือ ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างและตกแต่งร้าน ค่าขนส่งและติดตั้งเดินท์ ค่าพิมพ์บัตรผ่านประตูและบัตรเชิญ ค่าอาหารและเครื่องคั้นเลี้ยงกรรมการ เจ้าหน้าที่และคนงาน ค่าเช่าสถานที่ ค่าเช่าโทรศัพท์ชั่วคราว ตลอดจนค่าลงทุนในการขายอาหารโดยเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ เอง และค่ารถถอนเมื่อเลิกงาน ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการจัดงาน ยกเว้นแต่เงินลงทุนในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเท่านั้น เป็นภาระของสมาคมฯ ทั้งหมด ในปี 1971 - 1972

ต้นทุนแท้ เป็นจำนวน	60,164.15	บาท
ต้นทุนทางอ้อม *	31,474.00	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็น **	-	
ต้นทุนรวม	<u>91,638.15</u>	"

\* ต้นทุนทางอ้อม :

ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเงินเดือนของเจ้าหน้าที่และคนงานทั้งหมดในฝ่ายบริหารของสมาคมฯ

คิดเป็นเวลา 1 เดือน ในเดือนที่มียางนั้น	23,476.00	บาท
ค่าพาหนะในการใช้รถยนต์ของสมาคมฯ คิดเฉลี่ย 1 เดือน ( 1/12 ของ 53,460.17 )	4,455.00	"
ค่าโทรศัพท์ 1 เดือน ( 1/12 ของ 24,241.10 )	2,020.00	"
ค่าวัสดุสำนักงาน 1 เดือน ( 1/12 ของ 18,276.15 )	<u>1,523.00</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u>31,474.00</u>	"

\*\* ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่บรรดากรรมการทุกฝ่ายทุกคนที่เป็นอาสาสมัครมาช่วยเหลือประมาณ 150 คน

โดยไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงหรือค่าตอบแทนแรงงานใด ๆ เลย และบรรดาภริยาชู้ตานุชิตและสุขภาพสตรีผู้มี

เกียรติที่อุทิศเวลาและกำลังกายกำลังความคิดมาช่วยงานนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตลอดจนต้นทุนของสินค้าที่นำมาขายในงานซึ่งบรรดาแต่ละสถานชุตได้จัดส่งซื้อและบรรทุกส่งมาจากประเทศของตนักเป็นจำนวนเงินมหาศาล ตลอดจนภาษีศุลกากรสำหรับสินค้าส่งเข้ามาขายในประเทศ ดังนั้นจึงไม่สามารถจะทำการประเมินต้นทุนที่มองไม่เห็นของงานออกร้านนานาชาติได้ ในการวิเคราะห์ต้นทุนจึงทราบได้แต่เพียงว่า ต้นทุนของงานทั้งหมดจะต้องมีรายการอะไรบ้าง แต่ไม่สามารถจะหาต้นทุนรวมออกมาได้ คงหาได้เฉพาะต้นทุนส่วนที่อยู่ในความควบคุมของสมาคมฯ เท่านั้น

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

ในการจัดงานคราวหนึ่งๆ รายได้ที่สมาคมฯ จะได้รับ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่จะได้รับโดยการทำงานของตัวเอง ได้แก่ ค่าผ่านประตู ค่าเช่าร้านรวมทั้งมาออกร้านขายของ กำไรจากการขายอาหารและเครื่องดื่มในงาน

2. ส่วนที่จะได้รับจากการบริจาค คือกำไรจากการขายสินค้าของบรรดาร้านสถานชุตใน ส่วนที่จะแบ่งให้ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 80 ของรายได้ทั้งหมดในการจัดงานออกร้านนานาชาติ แต่ได้กล่าวไว้แล้วว่า เป็นรายการที่อยู่นอกเหนือความสามารถในการควบคุมและตัดสินใจของฝ่ายจัดการของสมาคมฯ เอง จึงจะไม่นำมาพิจารณาในการวิเคราะห์ผลตอบแทนของต้นทุนนี้

รายรับรวม ปี 1971 - 1972	816,471.35	บาท
หัก รายรับส่วนที่ได้จากการบริจาคของร้านสถานชุต	<u>532,038.35</u>	"
รายรับส่วนที่เป็นผลตอบแทนของต้นทุน	<u><u>284,433.00</u></u>	"

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

จากการเปรียบเทียบต้นทุนของการจัดงาน ต่อรายรับ ปรากฏว่าเป็น 1 : 3.13

นั่นคือกำไรสุทธิจากการจัดงานเป็นร้อยละ 69 ของค่าขาย นับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดโครงการเดียวของสมาคมฯ คือมีอัตราผลตอบแทนสูงสุด เงินรายรับส่วนที่ได้รับบริจาคจากสถานชุตนั้น ไม่นำมารวมในการเปรียบเทียบผลตอบแทนของเงินลงทุน เพราะถือว่าเป็นเงินบริจาคซึ่งผู้บริจาคจะจงว่าให้นำไปใช้จ่ายในโครงการสังคมสงเคราะห์ทั้งหมดของสมาคมฯ และเป็นเงินส่วนที่ได้รับมาโดยที่สมาคมฯ ไม่ได้มีการลงทุนเลย สินค้าต่าง ๆ และค่าแรงงานทั้งหมดสถานชุตต่าง ๆ เป็นผู้ลงทุนและ

ค่าใช้จ่ายไปเอง ก่าไรที่ได้รับมาจึงเป็นของสถานทูตทั้งหมด

## 2. งานเทพีฝ้าย

การวิเคราะห์ต้นทุน และผลตอบแทน

ดังได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ในการวิเคราะห์ผลต่างจากงบประมาณว่างงาน เทพีฝ้ายมีขึ้นในระยะเวลาปีบัญชีพอดี ดังนั้นรายรับและรายจ่ายส่วนที่ยังคงค้างจ่ายจึงปรากฏในงบการเงินปี 1971 - 1972 ทั้ง ๆ ที่ในปีนี้มีได้มีการจัดงานเทพีฝ้ายเลย อย่างไรก็ตามหากจะทำการวิเคราะห์ก็จะต้องเอาตัวเลขสรุปผลจากการจัดงานในปี 1970 - 1971 มาวิเคราะห์

ต้นทุนรวม :	จากงบการเงิน ปี 1970 - 1971	25,366.00	บาท
	จากงบการเงินปี 1971 - 1972	<u>1,859.00</u>	"
	ต้นทุนรวม	<u><u>27,223.00</u></u>	"
ผลตอบแทน :	รายรับจากงบการเงินปี 1970-1971	45,440.00	"
	รายรับจากงบการเงินปี 1971 - 1972	<u>28,760.00</u>	"
	รายรับรวม	<u><u>74,200.00</u></u>	"

ในการวิเคราะห์ต้นทุนของงานไม่ได้คิดประเมินต้นทุนทางอ้อม และต้นทุนที่มองไม่เห็นเข้ามาอยู่ในต้นทุนรวม เพราะในการปฏิบัติงานจริง ๆ ของงานนี้สมาคมฯ ต้องใช้จ่ายเงินในเกือบทุกอย่าง เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าจัดเลี้ยง ค่าพิมพ์บัตรเชิญ ค่าของที่ระลึก เป็นต้น ส่วนค่าผ้า และค่าตัดเย็บเป็นของทางห้องเสื้อที่นำมาประมวลและของเทพีฝ้ายที่นำติดตัวมาด้วย และนำกลับไป ไม่ได้ยกให้แก่สมาคมฯ ในการพิจารณานี้ ถือว่าคณะของเทพีฝ้ายและห้องเสื้อต่างก็ได้รับผลประโยชน์ของตนอยู่แล้ว ในการมาร่วมงาน คือต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในกิจการของตน มิได้เป็นการให้บริการแก่สมาคมฯ โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนเหมือนกับโครงการอื่น ๆ ในการเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน ปรากฏว่าอัตราส่วน ต้นทุน : ก่าไรสุทธิ = 1 : 1.72 นั่นคือ ก่าไรสุทธิเป็นร้อยละ 72 ของต้นทุน หรือ ร้อยละ 63.3 ของค่าขาย นับว่าเป็นอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าโครงการอื่น ๆ ที่ได้วิเคราะห์มาแล้วข้างต้น

เสนอแนะ แม้ว่างานเทพีฝ้ายนี้จะให้ผลกำไรที่สูงแก่สมาคมฯ และสมควรจะดำเนินการ

จัดงานต่อไปอีก สมาคมฯ ก็ไม่สามารถจะจัดได้ เพราะงานนี้กรมเศรษฐกิจสัมพันธ์ กระทรวงพาณิชย์ร่วม  
สมาคมส่งเสริมผ้าฝ้ายจะรับไปจัดงานเอง โครงการนี้ของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. จึงต้องเลิกไป  
โดยปริยาย

### 3. งานสปริงแฟร์และเบคเชล

เป็นงานออกร้านขายของเล็ก ๆ น้อย ๆ ขายอาหารและเกมส์สนุก มีรายได้จากค่าผ่าน  
ประตู ค่าเช่าร้านจากผู้ที่มาร่วมขายของ กำไรจากการขายอาหารและเครื่องดื่ม ค่าบัตรการละเล่น  
ต่าง ๆ ในปี 1971 - 1972 รายรับรวมจากงาน 33,963.50 บาท

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของการจัดงานได้แก่ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ค่าพิมพ์บัตรผ่านประตู ค่าอาหารและเครื่อง  
ดื่มเลี้ยงประชุมกรรมการ ค่าเช่ารถไฟเล็กและชิงช้าสวรรค์ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด รวมเป็นต้นทุนแท้ที่  
ต้องจ่ายไปทั้งหมด 12,172.25 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ 1. ต้นทุนค่าขนมเด็กและลูกก็ต่าง ๆ ที่ได้รับบริจาคมาจากบรรดาสถานทูตประเทศ  
ต่าง ๆ เอื้อเฟื้อส่งขนมพื้นเมืองมาให้ และจากบรรดาโรงงานและร้านผลิตและจำหน่ายขนมปังและขนม  
เด็กในกรุงเทพฯ ส่งมาให้จำหน่ายในงาน ต้นทุนรวมเหล่านี้อาจจะประมาณขึ้นจากราคาขาย เพราะ  
ในการตั้งราคาขายขนมเหล่านี้ กรรมการจะเทียบราคาจากราคาขายขนมชนิดเดียวกันที่ขายในท้องตลาด  
โดยทั่วไป และตั้งราคาให้ต่ำกว่าเล็กน้อย เป็นการชักจูงใจให้คนมาซื้อ ดังนั้นในการประมาณต้นทุนจะ  
ใช้เทียบเคียงจากราคาขาย คือประมาณร้อยละ 90 ของราคาขาย

ต้นทุนของขนมเด็กขาย ( 5 ) % ของ 3,810.00 ) 1,950.00 บาท

2. ต้นทุนสินค้าที่ขายในร้านขายของถูก ( Rummage Sales and Bargain  
Corner ) คือของเก่าของบรรดาสมาชิกและกรรมการที่ไม่ใช้แล้ว เช่น เสื้อผ้า หนังสือ รองเท้า  
กระเป๋าสตางค์ เครื่องประดับ ถ้วยจานชาม เป็นต้น สมาชิกและกรรมการจะนำมาบริจาคให้แก่กรรมการ  
ซึ่งจะตีราคาตามที่เห็นสมควรว่าพอจะมีผู้สนใจซื้อไปใช้ต่อได้ ในการประเมินต้นทุนของสินค้าที่ขายนี้  
จะประเมินในอัตราร้อยละ 90 ของค่าขาย เพราะถือว่าราคาขายที่ตั้งขึ้นนั้น คือราคาที่เหมาะสมที่ผู้  
ซื้อยินดีจะซื้อ และถ้าหากตั้งราคาสูงเกินกว่านี้ จะไม่มีคนซื้อสินค้า ดังนั้นถ้าหากสมาคม ฯ จะต้องลงทุน



ซื้อสินค้าเหล่านี้มาขายก็ควรจะซื้อมาด้วยราคาเดียวกันหรือต่ำกว่าเล็กน้อย จึงคิดประเมินต้นทุนเป็น ร้อยละ 90 ของค่าขาย

ต้นทุนของสินค้าในร้านขายของถูก ( 90 % ของ 2,514.00 )	บาท
	2,262.00

3. ต้นทุนของเกมส์และการละเล่นอื่น ๆ ซึ่งได้รับความเชื่อถือได้จากสปอร์ตคลับ ส่งเครื่องมือเครื่องใช้ในการเล่นเกมสันทนาการต่าง ๆ เช่น ปากกระบอง ดักลูกบิงโปง สาวน้อยตกน้ำ ปาเป้า เป็นต้น โดยสมาคมฯ จะต้องจ่ายค่าขนส่งเป็นเงิน 150.00 บาทเท่านั้น ผู้ที่เป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งหมดก็เป็นอาสาสมัครจากสปอร์ตคลับด้วย ตามปกติค่าเช่าอุปกรณ์เหล่านี้ควรจะเป็น 500 บาท

ต้นทุนของการละเล่น	500.00 บาท
--------------------	------------

4. ต้นทุนของของรางวัลในร้านสอยกัลปพฤกษ์ ( Wishing Tree ) ล้วนเป็นของที่ได้รับบริจาคจากบรรดาห้างร้านต่าง ๆ ทั้งสิ้น มีทั้งของราคาถูกและของราคาแพง เช่น วิทยุ พัดลม เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น ในการวิเคราะห์ต้นทุน จะทำการตีราคาสินค้าเหล่านี้ตามราคาที่สามารถซื้อได้ในตลาด จากบัญชีรายชื่อของรางวัลทั้งหมด ทำการตีราคาเป็นต้นทุนตามราคาขายดังนี้

ต้นทุนร้านสอยกัลปพฤกษ์	10,000.00 บาท
------------------------	---------------

5. ต้นทุนของการบริหาร ได้ทำการจัดสรรมาดังนี้ ( ดูตารางที่ 21 )

เงินเดือนเจ้าหน้าที่และคนงาน ½ เดือน ( 1/24 ของ

281,716.00 )	11,738.00 บาท
--------------	---------------

ค่าพาหนะในการใช้รถยนต์ของสมาคมฯ คิดเฉลี่ย ½ เดือน

( 1/24 ของ 53,460.17 )	4,455.00	"
------------------------	----------	---

ค่าโทรศัพท์ ( 1/24 ของ 24,241.10 )	1,010.00	"
------------------------------------	----------	---

ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/24 ของ 18,276.15 )	<u>761.50</u>	"
---	---------------	---

ต้นทุนของการบริหารรวม	<u><u>15,737.00</u></u>	"
-----------------------	-------------------------	---

ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>30,449.00</u></u>	"
------------------	-------------------------	---

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ในการจัดงานของสมาคมฯ แต่ละครั้งมักจะมีการตั้งกรรมการขึ้นเป็นพิเศษสำหรับงาน

คราวหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ ถ้าเป็นงานใหญ่ กรรมการก็มาก งานสปริงแฟร์จัดเป็นงานเล็กกรองมาจากงานออกร้านนานาชาติ จำนวนกรรมการมีประมาณ 30 คน ต้นทุนที่มองไม่เห็นได้แก่

1. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการและค่าพาหนะโดยประมาณสำหรับการประชุม 5 ครั้ง ๆ ละ 10 ท่าน และในวันงาน 20 ท่าน รวมเป็นเงิน		2,200.00	บาท
2. ค่าเสียโอกาสในการหยุดกิจกรรมอื่น ๆ ของสมาคมฯ ได้แก่การปิดสระว่ายน้ำ ทำให้ขาดรายได้ไปประมาณ		7,000.00	* บาท
(* เทียบเคียงตัวเลขจากรายได้ในวันเสาร์ในสัปดาห์ก่อนและหลังวันงาน )			
<u>ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม</u>		<u>9,200.00</u>	"
<u>การเปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทน</u>			
รายรับรวม		33,963.50	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	12,172.25	"
	ต้นทุนทางอ้อม	30,449.00	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น	<u>9,200.00</u>	<u>51,821.25</u> "
กำไร ( ขาดทุน )		( <u>17,857.75</u> )	"

จากการวิเคราะห์ต้นทุนโดยละเอียดแล้วปรากฏว่างานนี้ขาดทุนเนื่องจากสมาคมฯ ไม่ได้คิดต้นทุนของสิ่งที่ได้รับบริจาคมาว่าควรจะเป็นต้นทุนเท่าไร เช่นในการออกร้านต้นกล้วยพฤษ์ กรรมการผู้จัดรางวัลจะพยายามจัดรางวัลให้สูงกว่าราคาบัตร คือ 10.00บาท เพื่อจูงใจคนให้มาซื้อบัตรจะได้เห็นว่าถึงอย่างไรก็จะไม่ขาดทุน แต่ในการออกรางวัลใหญ่ราคาแพงกว่าราคาบัตรมาก กรรมการมิได้คิดเฉลี่ยไปสำหรับรางวัลเล็ก ๆ บ้าง ดังนั้นเมื่อตีราคาของที่ได้รับบริจาคมาเป็นต้นทุนแล้ว เมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายในการจัดงานอื่น ๆ เพื่อให้มีงานขึ้นได้ ต้นทุนรวมจึงสูงกว่ารายรับรวม

#### สรุปและเสนอแนะ

ถ้าหากสมาคมฯ จะจัดงานสปริงแฟร์และเบคเซลในคราวต่อไป ควรจะมีการกำหนดนโยบายในการตั้งราคาให้ถี่ถ้วนและรอบคอบว่า การตั้งราคาสินค้าที่ขายและบัตรต่าง ๆ จะกำหนดบนพื้นฐานอะไรเป็นหลัก สิ่งของที่ได้รับบริจาคมาควรจะมีการตีราคาตลาดเพื่อจะได้ทราบต้นทุนที่แท้จริง

ของสินค้าที่จะนำมาขาย เพื่อให้ได้กำไรเกิดขึ้น กรรมการบางท่านมักจะละเลยและคิดแต่เพียงว่าจะตั้งราคาให้ต่ำไว้เพื่อให้คนมาซื้อไปให้หมดโดยเร็วเพื่อจะได้เงินสดเข้ามาในสมาคมฯ แต่ไม่ได้คำนึงถึงค่าสูงสุดที่ควรจะได้รับ

สมาคมฯ ควรมีการส่งเสริมการจำหน่ายบัตรผ่านประตูให้มากกว่านี้ จากการสังเกตการณ์ ปรากฏว่ามีผู้เข้ามาเที่ยวงานน้อยมาก กรรมการคิดว่าเป็นเพราะค่าผ่านประตูราคาเด็ก 5 บาท ผู้ใหญ่ 10 บาท นั้นแพงเกินไป จึงลดราคาลงเป็น เด็ก 2 ผู้ใหญ่ 3 บาท โดยคาดว่า จะมีคนมาเที่ยวชมงานมากขึ้น แต่การก็ปรากฏว่าไม่เป็นไปตามนั้น เพราะ

ก. การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ยังน้อยมาก คนทั่วไปยังไม่ทราบว่าเมื่อไรจะมีงาน ที่ไหน และมีอะไรน่าชม น่าสนใจบ้าง การเพิ่มการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นมาก

ข. การบรรจุรายการที่น่าสนใจเข้าไว้ในงานให้มากขึ้นกว่าเดิม การจัดงานในบริเวณสมาคมฯ ซึ่งมีสถานที่แคบ มีเกมต์ 2 - 3 อย่าง มีร้านขายสินค้าไม่กี่ร้าน คนซื้อบัตรผ่านประตูเข้ามาเดินเพียง 10 นาทีก็ชมได้ทั่ว และไม่เกิดความสนใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เขาก็จะคิดว่าไม่คุ้มกับค่าผ่านประตูที่ซื้อบัตรเข้ามา ในปีต่อไปก็จะไม่มาอีก กรรมการควรแก้ปัญหานี้ด้วย

#### 4. คำรับอาหาร

ในการจัดพิมพ์คำรับอาหารแต่ละครั้ง สมาคมฯ จะจัดพิมพ์เมื่อคำรับอาหารเล่มที่ขายอยู่นั้นใกล้จะขายหมดหรือขายหมดไปแล้ว เมื่อจะจัดพิมพ์ครั้งใหม่ก็จะนำคำรับอาหาร เล่มเก่ามาทำการปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติม แล้วจึงจัดพิมพ์ขึ้นใหม่ ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนจะทำการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของการพิมพ์คำรับอาหารคราวหนึ่ง ๆ เช่นพิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 1,000 เล่ม ก็จะวิเคราะห์รายได้และต้นทุนในการพิมพ์คราวนั้น ไม่ว่าจะจำหน่ายหมดหรือไม่หมดในปีนั้น ๆ ก็ตาม ตัวเลขรายรับและรายจ่ายในงบการเงินแต่ละปีจะแสดงจำนวนเงินสดที่รับและจ่ายจริง แต่ไม่ได้ให้ความหมายใด ๆ แก่ฝ่ายจัดการในการตัดสินใจเลย

## การวิเคราะห์ต้นทุน :

ในปี 1971สมาคมฯ จัดพิมพ์ตำรับอาหารชุดใหม่ขึ้นแทนชุดเก่าซึ่งจำหน่ายหมดไป คณะกรรมการมีมติให้จัดพิมพ์ใหม่จำนวน 4,000 เล่ม ต้นทุนในการจัดพิมพ์ 116,000.00 บาท โดยจะจ่ายเป็นงวด ๆ ดังนี้

งวดที่ 1	23,850.00	"
" 2	29,760.00	"
" 3	26,000.00	"
" 4	<u>36,390.00</u>	"
	<u><u>116,000.00</u></u>	"

ต้นทุนทางอ้อมได้แก่ค่าส่งไปจำหน่ายโดยประมาณเป็นเงิน 5,000.00 บาท

ส่วนต้นทุนในการจัดค้นคว้าและรวบรวมตำรับอาหารชนิดต่าง ๆ ไม่สามารถจะประเมินราคาได้ เพราะนำเอาของเก่ามาดัดแปลงบ้าง เพิ่มเติมของใหม่บ้าง ถ้าหากจะคิดต้นทุนของสิ่งเหล่านี้ ก็ควรจะคิดเสียตั้งแต่การพิมพ์ครั้งแรก ดังนั้นในการพิมพ์ครั้งนี้จึงไม่ถือว่าต้นทุนที่มองไม่เห็นชนิดนี้รวมอยู่

## การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

จำนวนพิมพ์ 4,000 ฉบับ ราคาขายฉบับละ 55.00 บาท ในการนำไปฝากขายต้องจ่ายให้แก่เจ้าของร้านร้อยละ 10 - 20 แล้วแต่จะตกลงกัน และในการขายจำนวนมากเกิน 10 เป็นเงินสด จะลดราคาให้ร้อยละ 10 ดังนั้นถ้าจำหน่ายตำรับอาหารได้หมดทั้ง 4,000 ฉบับ จะมีรายได้ดังนี้

ค่าขาย 4,000 ฉบับ ๆ ละ 55.00		220,000.00	บาท
<u>หัก</u> ส่วนลดการฝากขาย ร้อยละ 20	22,000.00		"
เงิน ลดเงินสด ร้อยละ 10	<u>11,000.00</u>	<u>33,000.00</u>	"
		187,000.00	"
<u>หัก</u> ต้นทุนในการส่งไปจำหน่ายและเก็บเงิน		<u>5,000.00</u>	"

รายรับสุทธิ	182,000.00	บาท
ต้นทุนในการจัดพิมพ์	<u>116,000.00</u>	"
กำไรสุทธิโดยประมาณ	<u><u>66,000.00</u></u>	"

การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลตอบแทน

จากกำไรสุทธิโดยประมาณที่สมาคมฯ คาดว่าจะได้รับ เมื่อขายตำรับอาหารที่พิมพ์จำนวน 4,000 ฉบับ โดยสมมติว่าฝากขาย 2,000 ฉบับ และขายเงินสด 2,000 ฉบับจะได้กำไรทั้งหมด 66,000.00 บาท เฉลี่ยกำไรฉบับละ 16.50 บาท กำไรสุทธินี้คิดเป็นร้อยละ 54 ของต้นทุนทั้งหมด หรือเป็นร้อยละ 30 ของค่าขายเบื้องต้น อาจจะพูดได้ว่ามีอัตราผลตอบแทนที่สูงพอสมควร แต่เมื่อมาคำนึงถึงในแง่ของระยะเวลาการจำหน่าย จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การพิมพ์ตำรับอาหารครั้งหนึ่ง ๆ จะขายหมดในระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 4 รอบระยะเวลาบัญชี คือ 4 ปี จึงจะจัดพิมพ์ใหม่ครั้งหนึ่ง ถ้าสมมติว่าการขายตำรับอาหารมีระดับสม่ำเสมอทั้งหมดใน 4 ปี คือ เฉลี่ยแล้วขายปีละ 1,000 ฉบับ จะเป็นรายได้ปีละ 55,000.00 บาท ในเวลา 4 ปี จะเป็นเงินรวม 220,000.00 "

สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี

ค่าปัจจุบัน ( Present Value ) ของเงิน 55,000.00 บาท ซึ่งจะได้รับเมื่อสิ้นปีของแต่ละปีจนถึงสิ้นปีที่ 4 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7 จะเป็นเงินเพียง

$$55,000.00 \text{ คูณ } 3.3872 = 186,296.00 \text{ บาท}$$

$$\text{ผลแตกต่างเนื่องจากระยะเวลา } 220,000.00 - 186,296.00 = 33,704.00 \text{ "}$$

เพราะฉะนั้น กำไรสุทธิที่เมื่อคิดค่าปัจจุบันแล้ว

$$66,000.00 - 33,704.00 = 32,296.00 \text{ "}$$

คิดเป็นร้อยละ 14.68 ของค่าขายเบื้องต้น ( 220,000.00 ) ไม่ใช่ร้อยละ 30 อย่างที่

คำนวณไว้ตั้งแต่ต้น



สรุปและเสนอแนะ : จากการวิเคราะห์ปรากฏว่า ผลตอบแทนของการพิมพ์และจำหน่ายตำรับอาหารไม่อยู่ในอัตราที่น่าพอใจนัก แต่ก็ยังจัดได้ว่ามีกำไรคุ้มค่า ถ้าหากสมาคมฯ จะมุ่งหมายว่า นอกจากจะหวังกำไรแล้ว การจัดพิมพ์ตำรับอาหารยังจะเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมไทยในหมู่ชาวต่างประเทศและส่งเสริมคุณสมบัติของกุลสตรี แม้จะไม่ได้กำไรเลยก็ยังคงพิมพ์ เช่นนี้ ก็ควรจะมีการส่งเสริมการจำหน่ายให้ขายได้มากที่สุดในระยะเริ่มแรกของการจัดพิมพ์ เพื่อเรียกคืนทุนคืนเสียก่อนในปีแรก ๆ ส่วนที่จะขายได้ในปีหลัง ๆ ก็จะเป็นกำไรที่ได้รับมา ก็จะเป็นการดีทั้งด้านวัตถุประสงค์ของการจัดพิมพ์และดีทางด้านการเงินด้วย

#### 5. สมุดนัดหมายหรือปฏิทิน

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของการจัดพิมพ์สมุดนัดหมายหรือปฏิทินประจำปี จะวิเคราะห์ในการพิมพ์แต่ละครั้ง เช่นเดียวกับการพิมพ์ตำรับอาหาร แต่สามารถใช้ตัวเลขจากงบการเงินได้ เพราะระยะเวลาจำหน่ายของสมุดนัดหมายนี้ จำหน่ายหมดและสามารถทราบกำไรขาดทุนได้ เสร็จสิ้นในงวดบัญชีนี้ ในปี 1971 - 1972 สมุดนัดหมายประจำปี 1972 ได้จัดพิมพ์ขึ้น 5,000 ฉบับ ค่าจัดพิมพ์ 65,000.00 บาท นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีก เช่น ค่าถ่ายรูป ค่าพาหนะติดต่อเรื่องจัดพิมพ์ ค่าจัดส่งไปจำหน่าย

รวม เป็นต้นทุนแท้ 67,770.50 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าสไลด์ ค่าถ่ายรูป ค่าคำบรรยายภาพ และค่าแปลเป็นภาษาอังกฤษ ค่าพาหนะของสมาคมฯ ใช้ในการขนส่งไปจำหน่ายและรับกลับคืน ตลอดจนใช้เก็บเงิน

ต้นทุนทางอ้อมโดยประมาณ ๕ เดือนของค่าใช้จ่ายรถยนต์เฉลี่ย 2,228.00 บาท

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่ค่าพาหนะและเบี้ยประชุมกรรมการผู้ร่วมจัดทำประมาณ 8 ท่าน ในการมา

ประชุมพิจารณาและจัดเตรียมงานต่าง ๆ ในการจัดพิมพ์คราวหนึ่ง ๆ ประชุมทั้งหมด 10 ครั้ง

ค่าเครื่องพิมพ์เลียงประชุม	1,900.00	บาท
ค่าสไลด์และรูปถ่ายที่ขอยืมมา	1,000.00	"
ค่าบรรยายภาพและแปลเป็นภาษาอังกฤษ	<u>300.00</u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u><u>3,200.00</u></u>	"

( ประมาณราคาโดยเทียบเคียงจากราคาตลาดที่จะต้องจ่ายซื้อ ถ้าไม่ได้รับบริการให้เปล่า )

ดอกเบี้ยของเงินลงทุนในการพิมพ์ตั้งแต่พิมพ์จนถึงจำหน่ายหมด ไม่ได้นำมาคิด เพราะในการจัดพิมพ์ การชำระเงินตกลงชำระกัน เป็นงวด ๆ หลังจากได้รับมอบสมุดนัดหมายครบถ้วนแล้ว และเริ่มนำออกจำหน่ายบ้างแล้ว จึงจะจ่ายงวดที่ 1,2,3 ในกำหนดทั้งหมด 3 เดือน ก็จะพอดีกับการขาย สมุดนัดหมายได้หมด ผู้ที่รับภาระดอกเบี้ยของเงินลงทุนคือบริษัทผู้รับพิมพ์ ไม่ใช่สมาคมฯ

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

ในปี 1971 - 1972 สมาคมฯจัดพิมพ์สมุดนัดหมายหรือปฏิทินประจำปีจำนวน 5,000 ฉบับ ราคาฉบับละ 25.00 บาท และลดราคาร้อยละ 10 สำหรับการนำไปจำหน่ายหรือซื้อเงินสดเกินกว่า 10 ฉบับขึ้นไป ดังนั้นการประมาณค่าขายรับสุทธิในกรณีที่จำหน่ายหมดทั้ง 5,000 ฉบับ

5,000 ฉบับ ๆ ละ 25.00	125,000.00	บาท
<u>หัก ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 10</u>	<u>12,500.00</u>	"
ค่าขายสุทธิโดยประมาณ	112,000.00	"
<u>หัก ต้นทุนโดยประมาณ</u>	<u>70,000.00</u>	"
กำไรสุทธิโดยประมาณ	<u><u>42,500.00</u></u>	"

คณะกรรมการประมาณไว้ว่าในการจัดพิมพ์และจำหน่ายจะได้กำไรสุทธิถึง 42,500.00

บาท ถ้าขายหมด 5,000 ฉบับ คือประมาณร้อยละ 30 ของค่าขาย แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าขายไม่ได้หมด 5,000 ฉบับ จะต้องมีส่วนหนึ่งประมาณ 50 ฉบับ ถูกส่งไปเป็นอภิชนนทานการแก่กรรมการและแก่ สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ประเทศอื่น ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. กรุงเทพฯ

ประมาณ 4,300 ฉบับ จะขายได้หมดได้รับเงินสดฉบับละ 22.50	= 96,750.00	บาท
เมื่อหันปีใหม่ จะขายลดราคาไป 130 ฉบับ ๆ ละ 15.00	= 1,950.00	"
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	<u>128.86</u>	"
ค่าขายรวบรวม	<u><u>98,828.86</u></u>	"
จะมีสมุคนัดหมายคงเหลืออยู่ 520 ฉบับ ค่าพิมพ์โดยเฉลี่ยฉบับละ	13.00	"
เพราะฉะนั้น เป็นต้นทุนที่ขาดทุนไป 6,760.00 บาท		

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

รายรับรวมทั้งปี		98,828.86	บาท
ต้นทุนรวม : ต้นทุนแท้	67,770.00		"
ต้นทุนทางอ้อม	2,228.00		"
ต้นทุนที่มองไม่เห็น	<u>3,200.00</u>	<u>73,198.50</u>	"
กำไรสุทธิจากการจำหน่าย		<u><u>25,630.36</u></u>	"
จากการเปรียบเทียบกำไรสุทธิจากการจำหน่ายต่อค่าขาย เป็นร้อยละ 26 ของค่า			
ขาย ต่ำกว่าที่ประมาณไว้ร้อยละ 4			

สรุปและเสนอแนะ :

ในการจัดพิมพ์ กรรมการควรจะต้องมีการพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อนว่าจำนวนพิมพ์เท่าไรที่จะขายหมด เช่นในปี 1970 - 1971 พิมพ์ 3,000 ฉบับ ปรากฏว่าไม่พอจำหน่าย ในปี 1971 - 1972 กรรมการจึงได้เพิ่มจำนวนพิมพ์เป็น 5,000 ฉบับ ด้วยเหตุผล 2 ข้อ คือ

1. เพื่อจะได้มีขายมากกว่าปี 1970 - 1971 ซึ่งไม่พอขาย
2. 5,000 ฉบับ เป็นจำนวนซึ่งจะทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำกว่าการพิมพ์เพียง 3,000 ฉบับ

เมื่อจัดพิมพ์ออกมา 5,000 ฉบับ ปรากฏว่าขายได้เพียง 4,300 ฉบับ ตามราคาที่ตั้งไว้ การลดราคาขายเป็น ฉบับละ 15.00 บาท จำนวน 130ฉบับ ทำให้ได้กำไรเพียงฉบับ

ละ 2.00 บาท แต่ก็ยังเป็นภาระดีเพราะสามารถจะเรียกเงินลงทุนคืนมาได้ ส่วนจำนวน 520 ฉบับที่เหลือนั้น เป็นเงินลงทุนที่สูญเปล่าไปถึง 6,760.00 บาท ดังนั้นในกรณีที่จัดพิมพ์เป็นจำนวนมาก คณะกรรมการควรจะเพิ่มความพยายามส่งเสริมการจำหน่ายให้มากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งอาจทำได้ โดยการช่วยกันรับไปจำหน่าย เพิ่มการโฆษณา ส่งเสริมให้ใช้ เป็นของชวัญปีใหม่ และโดยการแถม จำนวนสมุดนัดหมายแทนการลดเงินสด เช่นขาย 10 ฉบับ แถม 1 ฉบับ แทนการลดเงินสดร้อยละ 10.0 เพื่อให้ได้เงิน ผด.เข้ามามากยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ และปล่อยจำนวนสมุดนัดหมายออกไปให้เหลือน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม จากอัตราผลตอบแทนร้อยละ 26 ของค่าขาย อาจจะถือว่าโครงการนี้ประสบผลสำเร็จ แม้จะต่ำกว่าที่ประมาณไว้ก็ตาม เมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุนที่ใช้ไปในโครงการอื่น

ข้อสังเกต : ในปีต่อมา คือปี 1972 - 1973 คณะกรรมการได้ตั้งงบประมาณจากผลที่ผ่านมาในปี 1971 - 1972 แต่ปรากฏว่าล้มเหลว เพราะต้นทุนค่าพิมพ์สูงขึ้นอย่างมาก จากฉบับละ 13.00 บาท เป็น 18.00 บาท โดยไม่สามารถจะขึ้นราคาค่าขายได้ และจำนวนขายก็ต่ำกว่าในปี 1971 - 1972 ทำให้ขาดทุนถึง 17,461.80 บาท มาถึงปี 1974 เป็นปีที่ภาวะการตลาดของกระดาษพิมพ์ผันผวนมาก ต้นทุนค่าพิมพ์ขึ้นไปถึงฉบับละ 22.00 บาท แม้จะเพิ่มราคาขายเป็น 30.00 บาท ก็ไม่สามารถจะทำได้กำไร เพราะผู้ซื้อกลับลดน้อยลง ในขณะที่ทำการวิเคราะห์นี้ยังไม่ทราบตัวเลขขาดทุนสุทธิ แต่พอจะประมาณได้ ว่าขาดทุน จากจำนวนสมุดที่เหลืออยู่มาก ดังนั้นคณะกรรมการจึงมีมติว่าจะหยุดพิมพ์สมุดนัดหมายประจำปีออกจำหน่าย รองจนกว่าความผันผวนของราคากระดาษพิมพ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ

#### ร้านค้าเบ็ดเตล็ด

ร้านค้าเบ็ดเตล็ดไม่ได้ตั้งขึ้นเพื่อหวังกำไร แต่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นบริการแก่ชาวหอพัก และแขกชาวต่างประเทศให้ได้มีของกระจุกกระจิกประจำวันไว้จำหน่าย แทนที่จะต้องไปหาซื้อที่อื่น เพราะในบริเวณที่ตั้งของสมาคมฯ ถนนสาทร ไม่มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าเหล่านี้เลย ดังนั้นจึงไม่มีการตั้งเป้าหมายของอัตราผลตอบแทนเอาไว้แต่อย่างใด ในการวิเคราะห์นี้ จะพิจารณาในแง่ของ

การค้า ดังนั้นจากการตรวจนับสินค้าตัวจริง ปรากฏว่าสินค้าคงคลังมีอยู่จำนวนน้อยมาก และมีสินค้าอยู่เพียง 4 - 5 ชนิด ได้แก่ กระดาษเช็ดหน้า ผ่าอนามัย ยาสีฟัน สบู่ แปรงสีฟัน เป็นต้น ในการส่งสินค้าแต่ละครั้งจะทำเมื่อสินค้าชนิดนั้นจำหน่ายหมดลง และสั่งที่ละไม่มาก คือประมาณ 24 ขวด หรือ กล่องเท่านั้น ในการส่งสินค้าแต่ละครั้งจะสามารถคำนวณกำไรได้เพราะราคาขายทางบริษัทกำหนดไว้แน่นอนแล้ว เช่น แชมพู ไหลละ 210.00 บาท ต้นทุนราคาขวดละ 17.50 บาท ชี้อ 1 โหล แอม 1 ขวด ราคาขายขวดละ 18.00 บาท เพราะฉะนั้นค่าขายรวม 252.00 บาท จะได้กำไรเพียง 42.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 20 ของค่าขาย ดังนั้นในกรณีที่ต้นทุนสินค้าเป็น 12,239.70 บาท ในปี 1971 - 1972 ค่าขายจะเป็น 15,299.80 บาท นอกจากนั้นจะเป็นค่าขายหนังสือ คู่มือแม่บ้าน ซึ่งได้จัดพิมพ์ไว้ตั้งแต่ช่วงบัญชีก่อนและได้คิดหักต้นทุนค่าจัดพิมพ์เป็นค่าใช้จ่ายประจำงวดไปหมดแล้ว

สรุปและเสนอแนะ : เนื่องจากการตั้งร้านค้า เบ็ดเตล็ดทำ เพื่อให้การให้บริการไม่ใช่เพื่อหวังกำไร ดังนั้นการได้กำไรร้อยละ 20 ของค่าขายก็เป็นอัตราผลตอบแทนที่น่าพอใจ แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้มีการทำบัญชีคุมยอดสินค้าคงเหลือ รวมทั้งการตัดจำหน่ายอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ บัญชี ผู้ดูแลร้านค้าใช้วิธีเก็บรวบรวมค่าขายและส่งเงินเข้าบัญชี เมื่อจะซื้อสินค้าชนิดใดก็จะทำใบขออนุมัติจ่ายเป็นราย ๆ ไป ทำให้การควบคุมการเงินและการตรวจสอบเป็นไปได้ยาก ทำให้การวัดผลการดำเนินงานอันแท้จริงทำได้ยาก ดังนั้น จึงควรมีการทำบัญชีคุมยอดและบัญชีย่อยรายละเอียดสินค้าทุกชนิดที่มีจำหน่ายโดยใช้วิธีการลงบัญชีสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่อง ( Periodic Inventory ) เพื่อจะได้มีการเปรียบเทียบต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้อง

## 7. ทัศนศึกษา

จากตัวเลขใน 2,2.1.4 สามารถจะนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบต้นทุนกับผลตอบแทนได้แล้วว่า มีอัตราผลตอบแทนเป็นอย่างไร

รายรับทั้งหมด	48,400.00	บาท
ต้นทุนรวม	<u>45,287.00</u>	"
กำไรสุทธิ	<u><u>3,113.00</u></u>	"

อัตราผลตอบแทน กำไรสุทธิ : ค่าขาย เท่ากับร้อยละ 6.4 ของค่าขาย หรือ เท่ากับร้อยละ 6.8 ของต้นทุน แสดงว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า คืออัตราผลตอบแทนยังต่ำกว่า อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำใน 1 ปี และในจำนวนรายรับทั้งหมดนี้ ปรากฏว่าเป็นเงินผ่อนระยะ 10 เดือนอีกประมาณร้อยละ 50 จึงอาจสรุปผลตอบแทนของเงินลงทุนตามโครงการนี้ว่าไม่คุ้มค่า

สรุปและเสนอแนะ: ในการจัดท่องเที่ยวนี้ได้ เริ่มให้มีการผ่อนชำระได้ครั้งแรกใน งวดบัญชี 1970 - 1971 คือผู้ที่ผ่อนชำระจะต้องเพิ่มเงินค่าบริการจากราคาเงินสด 3,600.00 บาท เป็น 4,050.00 บาท ดอกเบี้ย 450.00 บาท ต่อปี คือประมาณ ร้อยละ 12.5 คิดจากยอดเงินต้น ต่อมาในปี 1971 - 1972 ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน แต่ปรากฏว่ากำไรลดลงเพราะ

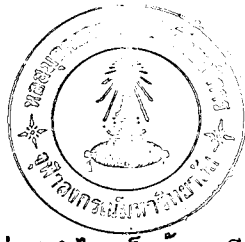
1. จำนวนสมาชิกที่ร่วมเดินทางไบน้อยลง ทำให้กำไรรวมต่ำลง
2. ไม่สามารถจะแข่งขันกับบริษัทท่องเที่ยวซึ่งบริการทางด้านนี้อยู่เป็นประจำ

ทำให้มีข้อได้เปรียบสมาคมฯ ซึ่งจัดท่องเที่ยวเพียงปีละ 1 ครั้ง ต้นทุนในการจัดท่องเที่ยวของสมาคมฯ จึงสูงทำให้ต้องเก็บค่าบริการสูงกว่าที่บริษัทท่องเที่ยวจัดและยังไม่สามารถให้บริการด้านอื่นๆ ได้มากเท่า ในปี 1973 เป็นต้นไปสมาคมฯ จึงเลิกจัดท่องเที่ยวนี้เสีย นอกเสียจากว่ามีสมาชิกจำนวนมาก เรียกร้องให้จัดและยินดีจะเสียค่าบริการสูงกว่าเพื่อแลกกับบรรยากาศในการท่องเที่ยวที่ดีกว่าไปกับบริษัทท่องเที่ยว สมาคมฯ ก็อาจจะจัดขึ้นอีกก็ได้ แต่โครงการเดิม เป็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินต่อไปจึงยุติไว้ก่อน

### ห้องอาหาร

เดิมทีเที่ยววัตถุประสงค์ของการจัดห้องอาหารก็เพื่อบริการสมาชิก ต่อมาเห็นว่าควรจะมีกำไรได้ช่วยกิจกรรมของสมาคมฯบ้าง จึงจัดโครงการห้องอาหารเข้าอยู่ในโครงการหนึ่งของแผนก





จัดหาเงินทุน แต่ผลการดำเนินงานปรากฏว่ามีกำไรเล็กน้อยเพียงเพื่อเลี้ยงตัวเท่านั้น และสมาคมฯ ยังต้องการบริการด้านอื่นจากห้องอาหารอีก เช่น ให้บริการจัดเลี้ยงในการประชุมทุกครั้ง ทั้งในการประชุมคณะอนุกรรมการและการประชุมใหญ่ประจำปี รวมทั้งงานเลี้ยงทุกครั้งที่เกิดขึ้นในสมาคมฯ ด้วย นอกจากนี้ยังให้บริการจัดทำอาหารเลี้ยงนักเรียนในโรงเรียนจ่ารัฐพิทยา ในราคาต้นทุนด้วย ดังนั้น ส่วนหนึ่งของเงินลงทุนในห้องอาหารจึงไม่ได้ผลกำไรตอบแทน ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน จะแยกออกโดยละเอียดต่อไป

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนแท้ของห้องอาหารประกอบด้วย รายการซื้ออาหารสดประจำวัน ของแห้งและเครื่องกระป๋อง เครื่องดื่ม น้ำอัดลม นมและไอศกรีม ขนมชนิดต่าง ๆ ที่รับมาขาย ต้นทุนของขนมเด็กที่ทำขึ้นเอง ค่าอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ เช่น ถ้วย จาน ชาม ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ เช่น ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เตารีด แก๊ส ค่าถ่านและแก๊สหุงต้ม เงินเดือนเจ้าหน้าที่ แม่ครัวและคนงาน เงินสะสม และโบนัส เป็นต้น ทั้งหมดที่ใช้จ่ายไปเป็นเงินสด ปี 1971 - 1972 รวม 504,378.70 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าซื้อเครื่องใช้และเครื่องตกแต่งต่าง ๆ ซึ่งไปลงบัญชีเป็นบัญชีเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ เป็นบัญชีสินทรัพย์ ไม่ได้มาลงเป็นรายจ่ายประจำงวด เงินลงทุนจำนวนนี้จะต้องนำมาคิดค่าเสื่อมราคา เป็นค่าใช้จ่ายของห้องอาหาร

ค่าเสื่อมราคาเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์

( 1/6 ของ 65,621.00 ) 10,936.80 บาท

ค่าเสื่อมราคาอาคารกัลยาณานุกูล เฉพาะชั้นล่างส่วนที่ใช้เป็นห้องอาหาร

( 11 % ของ 57,855.31 ) 6,428.40 "

ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 ) 10,032.00 "

ต้นทุนทางอ้อมรวม 27,397.20 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่ค่าพาหนะและเบี้ยประชุมกรรมการ 5 ท่าน และค่าเครื่องต้มเลี้ยงประชุม 11 ครั้ง 1,320.00 บาท

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

รายได้รับตามตัวเลขที่ปรากฏในงบการเงินปี 1971 - 1972 เป็นตัวเลขที่ได้รับเป็นเงินสด ส่วนบริการต่าง ๆ ที่ห้องอาหารได้ให้แก่ แผนกอื่นยังไม่ได้มีการตีราคาเป็นราคาขาย เพราะในการจัดเลี้ยงแต่ละครั้ง ห้องอาหารจะออกบิลเก็บเงินตามราคาต้นทุนที่ได้จ่ายไปจริงเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะได้คิดกำไรสำหรับบริการเหล่านี้ด้วย เพื่อจะหาผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

รายได้รับแท้จริงตามงบการเงิน		576,789.55	บาท
ต้นทุนรวม :	ต้นทุนแท้	504,378.70	"
	ต้นทุนทางอ้อม	27,397.20	"
	ต้นทุนที่มองไม่เห็น	<u>1,320.00</u>	"
		533,095.90	"
กำไรจากการจำหน่าย		43,693.65	"
<u>บวก</u> กำไรที่ควรจะได้รับแต่ขาดไปเพราะถือว่าให้บริการ			
กำไรจากการทำอาหารให้โรงเรียน		18,000.00	
( อัตรากำไรร้อยละ 30 ของต้นทุน 60,000.00 )			
กำไรจากการจัดเลี้ยงประชุม		4,981.90	
( อัตรากำไรร้อยละ 30 ของต้นทุน 16,606.40 )		<u>22,981.90</u>	"
กำไรสุทธิรวม		<u><u>66,675.55</u></u>	"

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน :

จากการวิเคราะห์นี้ ปรากฏว่าอัตราผลตอบแทนของกำไรสุทธิ : ค่าขาย เป็นร้อยละ 11

ของค่าขาย นับว่ายังต่ำอยู่มาก เพราะตามงบประมาณได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่ากำไรสุทธิควรจะเป็นอย่างน้อยที่สุดร้อยละ 20 ของค่าขาย จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงปรากฏว่าการที่ห้องอาหารมีอัตรากำไรต่ำกว่าที่คาดไว้นั้น เพราะมีการส่งเสริมการจำหน่ายน้อยมาก ไม่มีการปรับปรุงห้องอาหารให้แปลกไปจากเดิม เช่นการปรุงอาหารและทำขนม ก็ทำอยู่แต่ชนิดที่เคยทำ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนำเอาของแปลก ๆ ที่ล่อใจผู้ซื้อมาขาย ทำให้ลูกค้าเบื่อหน่าย นอกจากนี้ ยังเป็นเพราะต้นทุนส่วนใหญ่อยู่ที่เงินเดือนเจ้าหน้าที่ แม่ครัวและเด็กช่วยงาน ทั้งหมดรวม 8 คน ประมาณเดือนละ 6,330.00 บาท และยังมีโบนัสอีกปีละ 2 เดือน ทั้งหมดรวมเป็นปีละ 88,600.00 บาท คิดเป็นถึงร้อยละ 17.0 ของต้นทุนทั้งหมด และเป็นร้อยละ 13.0 ของค่าขาย นั่นคือจะต้องมีค่าขายถึงปีละ 443,000.00 บาทจึงจะทำให้กำไรสุทธิร้อยละ 20 คู่กับต้นทุนประเภทเงินเดือน และค่าจ้างแรงงาน

#### สรุปและเสนอแนะ :

กรรมการควรจะได้วางเป้าหมายให้แน่ชัดลงไปว่าจะตั้งห้องอาหารขึ้นเพื่อหากำไรหรือเพื่อให้บริการ และจะต้องการให้หาเสียงตัวเองได้หรือหากำไรให้สมาคมฯ เพื่อจะได้วางแผนปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายนั้น ในทางปฏิบัติการทำงานยังคงสับสนกันอยู่ เพราะไม่ได้มีการเจาะจงวัตถุประสงค์ลงไปให้แน่นอน ทำให้เกิดความไม่แน่ใจ บางครั้งจะทำการค้า แต่บางครั้งจะให้เป็นการบริการ การตั้งราคาอาหารจึงทำได้ยาก ถ้าต้องการให้ได้กำไรก็จะต้องถูกต่อว่า ๆ แพงเกินไป ถ้าจะตั้งราคาให้ถูก ก็จะต้องขาดทุน ดังนั้นจึงควรจะแยกการค้ากับบริการออกจากกันโดยเด็ดขาด และน่าจะเร่งเล็งถึงปัญหาเกี่ยวกับอาหารเหลือและเงินรั่วไหลจากการจำหน่ายอาหารด้วย

#### 2. เงินทุนเพื่อใช้ในโครงการสังคมสงเคราะห์

##### แผนกการศึกษา

การเงินของแผนกนี้ครอบคลุมสถานเลี้ยงเด็กกลางวันเสาร์ โรงเรียนจรัญพิทยา

ชั้นเรียนภาษาอังกฤษ ชั้นการศึกษาผู้ใหญ่

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนแท้ :

ประกอบด้วยค่าอาหารและนม ค่าอุปกรณ์ ค่าสอน เงินเดือนครูและคนงาน ค่าของใช้  
ภายในบ้าน เครื่องใช้ประกอบการเรียน ค่าเครื่องนอน ( เตียง ) เป็นต้น

จากงบการเงินปี 1971 - 1972 ต้นทุนแท้รวม 371,970.40 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าเสื่อมราคาอาคารจํารูปพิทยา เฉพาะส่วนที่ใช้เป็นโรงเรียน คือชั้น 1 และชั้น 2

( 67 % ของ 104,583.09 ) 69,722.06 บาท

ค่าไฟฟ้า ( 10 % ของ 100,320.00 ) 10,032.00 "

ค่าเสื่อมราคาเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์  
( 1/12 ของ 65,621.00 ) 5,468.50 "

ค่าโทรศัพท์ ( 1/12 ของ 24,241.15 ) 2,020.00 "

ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/12 ของ 18,276.15 ) 1,523.00 "

ต้นทุนทางอ้อมรวม 88,765.56 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่ค่าพาหนะ เบี้ยประชุมกรรมการ อาหารและเครื่องดื่มเลี้ยงประชุมกรรมการ 6  
ท่าน 11 ครั้ง 1,540.00 บาท

ค่าบริการใช้สรวายน้ำและฝักผลไม้ของนักเรียน 3,600.00 "

( นักเรียน 20 คน ๆ ละ 5.00 บาทต่อ 1 ครั้ง ในเวลา 9 เดือน 36 ครั้ง )

ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม 5,140.00 "

ต้นทุนรวม : ต้นทุนแท้ 371,970.40 "

ต้นทุนทางอ้อม 88,765.56 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น 5,140.00 "

รวม 465,875.96 "

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

รายได้ของแผนการศึกษาได้แก่ ค่าเล่าเรียนและค่าอาหารของนักเรียน ค่าบำรุงการศึกษาผู้ใหญ่ ค่าเล่าเรียนพิเศษภาคฤดูร้อน ค่าเรียนชั้นภาษาอังกฤษ ทั้งหมด

รายรับตามที่ปรากฏในงบการเงินปี 1971 - 1972 335,600.00 บาท  
นอกจากนี้ยังมีรายได้ที่ควรจะได้รับแต่ให้เป็นบริการ ดังนี้

เด็กจากมูลนิธิ เวิร์ล เอส บัค และมูลนิธิ ฟิริยานุเคราะห์จำนวน 30 คน คิดเป็น		
ค่าเล่าเรียนคนละ 1,800.00 บาท ต่อปี	54,000.00	บาท
นักเรียนทุนของสมาคมฯ จำนวน 6 คน คนละ 1,800.00	บาทต่อปี	
	<u>10,800.00</u>	"
รายรับรวม	400,400.00	"
<u>หัก</u> ต้นทุนรวม	<u>465,875.96</u>	"
กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)	( <u><u>65,475.96</u></u> )	"

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน :

แม้ว่าจะได้พยายามวิเคราะห์รายได้ทุก ๆ ด้านของโรงเรียนจรัญพิทยาลแล้ว ก็ยังปรากฏว่าผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนที่ลงทุนไป เมื่อได้วิเคราะห์จากข้อเท็จจริง พบสาเหตุสำคัญ คือ โรงเรียนมีนักเรียนเป็นจำนวนน้อย เมื่อต้นทุนคือค่าใช้จ่ายของโรงเรียนส่วนใหญ่อันจำเป็นในการดำเนินงาน เช่น ค่าวัสดุอุปกรณ์ เงินเดือนครูและคณงาน เป็นต้น เป็นค่าใช้จ่ายประจำ ส่วนค่าใช้จ่ายผันแปรนั้นมีน้อยประเภท ได้แก่ ค่าอาหารและนม เท่านั้น การเปิดชั้นประถมที่มีนักเรียนเพียงห้องละ 2, 7, 10 คน ย่อมทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยของนักเรียนชั้นประถมสูงกว่าที่ควรจะเป็นเมื่อเทียบกับชั้นอนุบาล และการรับเลี้ยงเด็กกลางวันซึ่งมีนักเรียนมากกว่า 30 คน ใน 1 ชั้นเรียน จะเห็นได้ชัดว่า การเปิดชั้นประถมเป็นการไม่คุ้มค่า ฝ่ายบริหารของโรงเรียน จะได้นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณ และกำไร ( Cost , Volumn & Profit Analysis ) มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเสมอตัว ( Break-even Point ) ว่าจำนวนนักเรียนชั้น

ประณมก็คนที่จะทำให้รายรับเท่ากับรายจ่ายพอดี และเมื่อจำนวนนักเรียนมากกว่านั้น โรงเรียนจึงจะมีกำไร และมีการเสนอให้ยุบชั้นประณมเสียทั้งหมด แล้วหันมารับเฉพาะนักเรียนอนุบาลกับรับเลี้ยงเด็กกลางวันเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถจะทำได้เพราะเมื่อจัดตั้งโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นก็จะต้องอยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ไม่สามารถจะตั้งหรือยุบได้ตามใจ

#### สรุปและเสนอแนะ :

เมื่อไม่สามารถจะยกเลิกชั้นประถมศึกษาได้ โรงเรียนต้องแก้ปัญหาขาดทุนโดยพยายามเพิ่มจำนวนนักเรียน ซึ่งทำได้ยากเพราะโรงเรียนจรัญพิทยาศึกษาเปิดสอนเพียงถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ผู้ปกครองจะเอาเด็กเรียนออกเมื่อจบอนุบาลเพื่อไปเข้าโรงเรียนที่ตนพอใจ ซึ่งมีสอนไปจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือปีที่ 5 เลย เพื่อตัดปัญหาการสอบเข้าบ่อย ๆ ถ้านักเรียนเรียนที่โรงเรียนจรัญพิทยาศึกษาจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 การจะเอาเด็กไปเข้าโรงเรียนอื่นตอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ทำได้ยากกว่าเข้าชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ดังนั้น โรงเรียนจึงมีทางเลือกอีก 1 ทาง คือ เปิดชั้นเรียนสูงขึ้นไปอีก ซึ่งตามข้อเท็จจริง ก็ไม่สามารถจะทำได้เพราะจะต้องลงทุนอีกมากในการจ้างครู และซื้ออุปกรณ์ประกอบการสอน จะเห็นว่าโรงเรียนจรัญพิทยาศึกษาจะต้องประสบปัญหาขาดทุนเช่นนี้ตลอดไป นอกเสียจากจะพยายามไปเพิ่มชั้นเรียนพิเศษอื่น ๆ เช่น กวดวิชาภาคฤดูร้อน ให้มีรายได้สูงมาจุนเจือการขาดทุนของแผนกประถม จึงจะสามารถแก้ปัญหาขาดทุนได้

#### สถานเลี้ยงเด็กกลางวันคืนแดง

เป็นสถานเลี้ยงเด็กกลางวันที่ตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์ของการสงเคราะห์เด็กในย่านอาคารสงเคราะห์ดินแดงของกรมประชาสงเคราะห์ และเพื่อเป็นการประสานงานกับโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ ( ดู 1.2.9 )

#### การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของสถานเลี้ยงเด็กกลางวันคืนแดง ประกอบด้วยค่าอาหาร ค่านมและน้ำตาล ค่ายา ค่าเสื้อผ้า ค่าเครื่องใช้ประกอบการเรียนและของเล่น เครื่องใช้ภายในบ้าน ค่าซ่อมแซม เงินเดือนและเงินสะสมของครูและคนงาน ค่าพาหนะ ค่ากำจัดปลวก ค่าต่อเติมอาคาร ตลอดจนเงิน



ใช้ในกิจกรรมพิเศษ อื่น ๆ

ต้นทุนแท้ : จากงบการเงินปี 1971 - 1972	112,951.50	บาท
ต้นทุนทางอ้อม :		
ได้แก่ค่าเช่าอาคารซึ่งเป็นของกรมประชาสงเคราะห์ แต่สมาคมฯจะต้องลงทุนตกแต่ง		
ต่อเติมเอาเอง	24,000.00	"
เครื่องเล่นของเด็กซึ่งมีผู้บริจาคให้ ตีราคาตามราคาตลาด	2,000.00	"
ค่าน้ำประปาและไฟฟ้า เดือนละประมาณ 150.00 บาท	1,800.00	"
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้ซึ่งมีผู้บริจาคให้ ( ตู้เย็น เครื่องบันทึกเสียง เครื่องเล่นจานเสียง ฯลฯ ประมาณอายุใช้งาน 5 ปี 20 % ของ 8,000.00 )	<u>1,600.00</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>29,400.00</u></u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็น :		
ได้แก่ค่าพาหนะกรรมการ 6 ท่าน ประชุม 11 ครั้ง	1,320.00	"
ค่าเบี้ยเลี้ยงกรรมการไปช่วยจัดรายการร่วมมือกับผู้ปกครอง		
( Parents Co - op 12 ครั้ง ๆ ละ 50.00 )	<u>600.00</u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u><u>1,920.00</u></u>	"
ต้นทุนรวม	<u><u>144,271.50</u></u>	"

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

ในสถานเลี้ยงเด็กกลางวันดินแดง สมาคมฯ จัดขึ้นเป็นบริการ แต่เพื่อให้เห็นคุณค่าของบริการที่ให้ สมาคมฯ จึงเรียกเก็บค่าอาหารจากผู้ปกครองเด็กคนละ 1.50 บาทต่อ 1 วัน ค่าใช้จ่ายทั้งหมดส่วนที่เกินจากเงินอุดหนุนจากกรมประชาสงเคราะห์และผู้ปกครองเด็ก สมาคมฯ รับผิดชอบเองทั้งหมด

รายรับแท้จริงที่ได้รับเป็นเงินสด

จากผู้ปกครองเด็ก	26,645.00	บาท
เงินอุดหนุนจากกรมประชาสงเคราะห์	<u>60,000.00</u>	"
รายรับรวม	<u><u>86,645.00</u></u>	"

ในงบการเงินปรากฏเป็น 146,645.00 บาท เพราะเป็นการรับเงินจากกรมประชาสงเคราะห์ 2 งวด คือ เงินอุดหนุนของปี 1972 - 1973 ด้วย จึงไม่นำมารวมในการวิเคราะห์รายได้ )  
 รายรับที่ควรจะเป็น เทียบจากที่เก็บจากผู้ปกครองของเด็กที่ฝากเลี้ยงที่โรงเรียนจำรูญพิทยา  
 เด็กประมาณ 100 คน ๆ ละ 200.00 บาทต่อเดือน รวมทั้งปี 240,000.00 บาท

#### การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

ถ้าคิดว่าการตั้งสถานเลี้ยงเด็กกลางวันนี้ เป็นการค้า สถานเลี้ยงเด็กกลางวันดินแดง จะมกำไรสุทธิถึง  $240,000.00 - 144,271.50 = 95,728.50$  " คิดเป็นร้อยละ 66.0 ของต้นทุนรวม และเป็นร้อยละ 40.0 ของค่าขาย นับว่าเป็นการลงทุนที่มีอัตราผลตอบแทนสูงคุ้มค่า จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานจริง ๆ ปรากฏว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ ทั้งในด้านการฝึกอบรมและสอนเด็ก และการการช่วยเหลือพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กที่มีภาระต้องออกไปทำงานหาเลี้ยงชีพนอกบ้าน นับว่าเป็นโครงการที่มีประสิทธิภาพโครงการหนึ่งของสมาคมฯ

สรุปและเสนอแนะ :

โครงการนี้ดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคม สมาคมฯ ควรจะได้มีการขยายกิจการออกไปอีก เนื่องจากอาคารสถานที่ทำการในปัจจุบันเพียงพอกับจำนวนนักเรียนเพียง 100 คนเป็นอย่างมากที่สุด แต่เด็กจากอาคารสงเคราะห์ย่านดินแดงมาสมัครเป็นจำนวนเกินกว่าที่สามารถจะรับได้มาก ดังนั้น ฝ่ายจัดการของสมาคมฯ ควรจะมีการลงทุนขยายและต่อเติมอาคารออกไปอีก จ้างครูและพี่เลี้ยงเพิ่มเติม เพื่อจะได้รับเด็กได้มากขึ้น เพื่อสนองความต้องการของชุมชนเพิ่มขึ้น

#### โครงการขยายงาน

เป็นโครงการที่ขยายงานออกไปทำการสงเคราะห์นอกบริเวณสมาคมฯ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จึงได้แก่ค่าพาหนะ และเงินเดือนเจ้าหน้าที่ อาสาสมัครที่จะออกไปสอนยังมีน้อย คงมีแต่กรรมการ

ที่เข้ามาประชุมแสดงความคิดเห็นในสมาคมฯ และกรรมการที่เป็นผู้มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตนั้น เช่นที่  
อำเภอพระประแดง กรรมการศูนย์ก็ได้แก่ครูใหญ่และครูน้อยจากโรงเรียนที่อยู่ในโครงการ และจาก  
ข้าราชการอำเภอ ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนประกอบด้วยค่าพาหนะ ค่าอุปกรณ์การสอน ค่านมและน้ำตาล ค่าสมุดและกระดาษ  
พิมพ์ เงินเดือนและเงินสะสมเจ้าหน้าที่และนักสังคมสงเคราะห์

ต้นทุนแท้ :	63,754.30	บาท
ต้นทุนทางอ้อม :		
ค่าพาหนะของสมาคมฯทั้งปี ( 1/12 ของ 53,460.17 )	4,455.00	"
ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/12 ของ 18,276.15 )	1,523.00	"
ค่าเสื่อมราคาเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ ( 1/12 ของ 65,621.00 )	10,936.80	"
ค่าเสื่อมราคาอาคารสำนักงาน ( 20 % ของ 26,663.60 )	<u>5,332.70</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>22,247.50</u></u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็น :		
ได้แก่ค่านมผงได้รับจากกองกิจการอาหารและเกษตร สหประชาชาติ เป็นจำนวนที่แจกให้ แก่โรงเรียนต่าง ๆ 6 โรงเรียน ประมาณราคา	5,000.00	บาท
ค่าพาหนะกรรมการมาประชุมและค่าเบี้ยประชุมที่กรรมการจำนวน 7 ท่าน ประชุมที่ สมาคมฯ ถนนสาทร 11 ครั้ง	1,760.00	บาท
ที่ศูนย์พระประแดง 10 ท่าน 11 ครั้ง	1,100.00	"
ประมาณเบี้ยเลี้ยงอาสาสมัครไปสอนที่ชลบุรี 10 ครั้ง	<u>500.00</u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u><u>3,360.00</u></u>	"
ต้นทุนรวม	<u><u>94,361.80</u></u>	"

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

โครงการขยายงานนี้เป็นโครงการที่ไม่มีรายได้ นอกจาก เงินอุดหนุนที่ได้รับจากสภาสังคมสงเคราะห์ ในการสนับสนุนโครงการบางโครงการที่สมาคมฯ จะริเริ่มขึ้น เช่น โครงการฝึกอบรมบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น การบริการของแผนกนี้เป็นบริการให้เปล่าเพื่อพยายามจะฝึกตัวแทนในชุมชนนั้นให้มีความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะเป็นผู้นำในการรวมกลุ่มและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนของตนเอง แทนที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มาจากชุมชนอื่น ในการดำเนินงานตามโครงการนี้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีมาตรการอะไรที่จะสามารถนำมาวัดผลของการดำเนินงานนั้น ยิ่งถ้าจะตีราคาเป็นตัวเงินแล้ว ก็ยิ่งจะเป็นไปไม่ได้ยิ่งขึ้น

สรุปและเสนอแนะ :

เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการขยายงานยังไม่สามารถจะคาดคะเนได้ว่าจะเกิดผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ ถ้าโครงการขยายงานนี้ได้ผลดีก็อาจจะถือว่ามีผลตอบแทน แต่ถ้าโครงการนี้ล้มเหลว ต้นทุนนี้ก็สูญเปล่า เปรียบเทียบได้กับค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าและพัฒนา ( Research and Development Cost ) ในโครงการซึ่งยังไม่ประสบผลสำเร็จภายใน 1 งวดทันที ถ้าการค้นคว้านี้ประสบผลสำเร็จ ต้นทุนทั้งหมดจะนำมาตัดจำหน่ายเป็นต้นทุนของสินค้าให้หมดไปในระยะเวลาอันสมควร แต่ถ้าการค้นคว้านั้นล้มเหลว ก็จะถือเป็นขาดทุนไปทั้งจำนวน ดังนั้นต้นทุนของโครงการขยายงานจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ต้องติดตามกันต่อไปในงวดหน้า

แผนกกิจกรรมผู้ใหญ่

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ในการจัดกิจกรรมผู้ใหญ่ ขึ้นเรียนส่วนมาก เช่น ชั้นเรียนตัดเสื้อ ชั้นเรียนทำขนม ชั้นภาษาไทย ชั้นทำดอกไม้ผ้าไหม ซึ่งครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีอาชีพในการสอนวิชาเหล่านี้โดยตรง จะทำสัญญาตกลงกันว่า จะเก็บค่าเล่าเรียนเดือนละเท่าไร โดยสมาคมฯ จะเป็นผู้เก็บเงินจากนักเรียน

และนำเงินส่งเข้าบัญชี เมื่อสิ้นเดือนจะทำการสำรวจว่าแต่ละชั้นเรียนมีนักเรียนกี่คน และจะแบ่ง  
 ส่วนของครูจ่ายให้ครูไป

ต้นทุนแท้ :

จากงบการเงิน 103,576.75 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าเสื่อมราคาอาคารต่าง ๆ ส่วนที่ใช้เป็นชั้นเรียนของแผนกนี้

ค่าเสื่อมราคาตึกกัลยา ( 11 % ของ 57,855.31 ) 6,428.40 บาท

ค่าเสื่อมราคาตึกสมิทร ( 10 % ของ 51,239.11 ) 5,123.91 "

ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์และเครื่องตกแต่ง ( 8 % ของ  
 65,621.00 ) 5,468.50 "

ค่าโทรศัพท์ ( 1/12 ของ 24,241.15 ) 2,020.00 "

ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/12 ของ 18,276.15 ) 1,523.00 "

ค่าไฟฟ้า ( 5 % ของ 100,320.00 ) 5,016.00 "

ค่าใช้จ่ายพาหนะของสมาคมฯ เฉลี่ย 3 เดือน  
 ( 3/12 ของ 53,460.17 ) 13,365.00 "

ต้นทุนทางอ้อมรวม 38,944.81 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ประเมินค่าตอบแทนผู้มาแสดงประกอบอาหาร  
 40 ครั้ง ๆ ละ 50.00 บาท 2,000.00 บาท

ประเมินค่าตอบแทนการเข้าชมบ้านและสวน  
 ร้อยละ 50.0 ของรายได้รับ 3,500.00 "

ประเมินค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงประชุมกรรมการ  
 กรรมการ 6 ท่าน ประชุม 11 ครั้ง 1,540.00 "

ประเมินค่าสอนชั้นเรียนที่ครูสอนให้เปล่า  
 ร้อยละ 50.0 ของรายได้รับ 3,500.00 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม 10,540.00 "

ต้นทุนรวม : ต้นทุนแท้	103,576.75	บาท
ต้นทุนทางอ้อม	38,944.81	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็น	<u>10,540.00</u>	"
ต้นทุนรวม	<u><u>153,061.56</u></u>	"

#### การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

รายได้ของแผนกนี้ตามที่ปรากฏในงบการเงินปี 1971 - 1972 เป็นผลตอบแทนของต้นทุนทั้งหมดอย่างแท้จริง แผนกนี้ไม่ได้มีบริการแก่สาธารณะชนเหมือนแผนกอื่น ๆ บริการทุกอย่างจะมีการเรียกเก็บค่าตอบแทนที่พอสมควร แต่ไม่ใช่สูงเกินไปเหมือนเช่นการค้า แต่เป็นการให้บริการที่สมาคมฯ จะไม่หักงวดทุน ดังนั้น ถ้าอัตราผลตอบแทน : ต้นทุน เป็น 1 : 1 ก็ย่อมจะเป็นที่น่าพอใจแล้ว

รายได้รับ	157,771.25	บาท
ต้นทุนรวม	<u>153,061.56</u>	"
กำไรสุทธิ	<u><u>4,709.69</u></u>	"

#### การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

จากผลการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน ปรากฏว่ากำไรสุทธิของแผนกนี้เท่ากับ 4,709.69 บาท หรือเท่ากับร้อยละ 3.0 ของรายได้รับ จากการพิจารณาในแง่อัตราผลตอบแทนเงินลงทุน ต้นทุน 153,061.56 บาทนี้ ถ้าไม่นำมาลงทุนในกิจกรรมผู้ใหญ่ แต่นำไปฝากธนาคาร จะได้รับดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี เป็นเงินถึงปีละ 10,714.30 บาท สูงกว่ากำไรสุทธิจากการดำเนินงานถึง 6,004.61 บาท แต่สมาคมฯ จำเป็นต้องดำเนินงานในแผนกกิจกรรมผู้ใหญ่นี้ เพราะสมาคมฯ มีวัตถุประสงค์ว่า จะรวบรวมบรรดาสุภาพสตรีที่มีความรู้ความสามารถในแขนงวิชาต่าง ๆ มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันและได้ช่วยเหลือผู้อื่น ดังนั้นการจัดกิจกรรมต่างๆ ในแผนกนี้ จะทำไปเพื่อเผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้แก่สมาชิกเป็นส่วนใหญ่มากกว่าที่จะมุ่งหวังหากำไรจากการดำเนินงาน ดังนั้นเนื่องจากการวิเคราะห์ปรากฏว่ายังมีกำไรสุทธิตกเหลืออยู่บ้างก็เป็นที่น่าพอใจแล้ว



แสดงว่าโครงการนี้ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกเป็นอย่างดี และสามารถจะดำเนินงานได้ต่อไป โดยสมาคมฯ ไม่ต้องคอยจัดหาเงินทุนจากแผนกอื่นมาให้ จึงสรุปได้ว่าโครงการแผนกกิจกรรมผู้ใหญ่ นี้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี

แผนกกิจกรรมเยาวชน

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ในการจัดกิจกรรมเยาวชน ต้นทุนประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการจัดค่ายพัก ได้แก่ ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าเครื่องกีฬาและค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การบรรยายต่าง ๆ อุปกรณ์สอนโภชนาการและอุปกรณ์สอนการฝีมือ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้จ่ายไปจริงเป็นต้นทุนแท้จากงบการเงินปี 1971 - 1972

37,658.85 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้และรถยนต์

ค่าพาหนะของสมาคมฯ ที่ใช้ทั้งปี เฉลี่ย 1 เดือน

( 1/12 ของ 53,460.17 ) 4,455.00 บาท

ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/12 ของ 18,276.15 ) 1,523.00 "

ค่าเสื่อมราคาเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์

( 1/12 ของ 65,621.00 ) 10,936.80 "

ค่าเสื่อมราคาสำนักงาน ( 20 % ของ 26,663.60 ) 5,332.70 "

ต้นทุนทางอ้อมรวม

22,247.50 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงประชุมกรรมการ

กรรมการ 7 ท่าน ประชุม 11 ครั้ง 1,760.00 บาท

ประมาณเบี้ยเลี้ยงวิทยากร 10 คน ไปค่ายบางละมุง 3 วัน 1,500.00 "

ประมาณค่าพาหนะวิทยากร 25 คน บรรยายค่ายกลางวัน	750.00	บาท
ประมาณราคาสິงของรับบริจาคในการไปค่าย ( ราคาตลาด )	<u>2,280.00</u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u>6,290.00</u>	"
ต้นทุนรวม	<u><u>66,196.35</u></u>	"

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

แผนกกิจกรรมเยาวชนนี้ ดำเนินงานด้วยวัตถุประสงค์จะร่วมมือกับทางราชการในการฝึกอบรมเยาวชนและแก้ปัญหาเยาวชนในสังคม เป็นโครงการที่ได้รับผลตอบแทนเป็นตัวเงินและผลของการดำเนินงานนั้นก็ไม่สามารถจะประเมินออกมาได้ว่าเป็นร้อยละเท่าไรของต้นทุน นอกจากจะประเมินผลได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าการปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ ล่วงไปตามที่ใ้วางเป้าหมายไว้ก็จะถือว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผล แผนกกิจกรรมเยาวชนนี้ เมื่อมีโครงการใหม่ ๆ ที่จะทำขึ้น เช่น โครงการค่ายพักกลางวันของเด็กขาดแคลนย่านคลองเตย ก็อาจจะเสนอโครงการนี้ไปยังสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขอรับเงินอุดหนุนก็ได้ รายรับที่ปรากฏในงบการเงินคือ เงินอุดหนุนจากสภาสังคมสงเคราะห์ ๆ และเงินค่าค่ายพักกลางวันซึ่งเรียกเก็บจากชาวค่าย เป็นเงิน 14,183.00 บาท ส่วนค่าตอบแทนบริการด้านอื่น ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ไม่สามารถจะประเมินได้

#### การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

เมื่อผลตอบแทนของบริการกิจกรรมด้านเยาวชนนี้ไม่สามารถจะประเมินได้ ก็ไม่สามารถจะทำการเปรียบเทียบได้ว่า จากต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในกิจกรรมนี้ให้ผลตอบแทนร้อยละเท่าใด คุ่มค่าหรือไม่ นอกจากจะวัดเอาจากการประเมินผลทางวิชาการสังคมสงเคราะห์ว่าโครงการนี้ได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ หรือจะต้องปรับปรุงอะไรบ้างเท่านั้น จากการเข้าสังเกตการณ์ผลการปฏิบัติงานกิจกรรมต่าง ๆ ในระหว่างปี 1971 - 1972 พบว่าผลงานตามโครงการต่าง ๆ ได้ผลตรงตามเป้าหมายที่ใ้วางไว้ การวิเคราะห์ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยไม่สามารถจะช่วยวัดผลได้ เพราะในบรรดาองค์การอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับเยาวชนก็ไม่ได้มีการวิเคราะห์ตัวเลขไว้ให้เปรียบเทียบกันได้ ต่างก็ถือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีของทางราชการทั้งสิ้น

## สรุปและเสนอแนะ :

จากการเข้าสังเกตการณ์ การปฏิบัติงานตามโครงการและเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาเยาวชน ผู้วิจัย มีความเห็นสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาเป็นโครงการระยะยาว เพราะจะต้องปลูกฝังสิ่งที่คิดถูกต้องให้ค่อย ๆ ซึมเข้าไปเป็นนิสัยของเยาวชน มิใช่เป็นการสอนวิชาความรู้ทางทฤษฎีซึ่งเด็กสามารถจะจดจำเอาไปท่องได้ การปลูกฝังนิสัยให้เด็กนั้น จะต้องค่อย ๆ ทำโดยไม่ให้เด็กรู้ตัว หรือรู้แต่ไม่ต่อต้าน และต้องฝึกฝนอยู่เป็นประจำโดยวิธีการต่าง ๆ กัน กว่าผลงานจะปรากฏนั้น เป็นอีกช่วงระยะเวลายาว และถ้าไม่มีการติดตามอย่างละเอียดและใกล้ชิดแล้ว ก็ไม่สามารถจะวัดผลได้ ดังนั้นในแผนกกิจกรรมเยาวชนของสมาคม ใจ.คืบยู.ซี.เอ. จึงไม่สามารถจะวิเคราะห์หาผลการดำเนินงานได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงไร อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย เห็นว่าแผนกกิจกรรมเยาวชนควรจะมีความสามารถในการรวมกลุ่มและจัดกิจกรรมให้มากกว่าและสม่ำเสมอกว่าที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ ก็จะทำให้เด็กเกิดความสนใจและความกระตือรือร้น และอยากจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่คณะมากขึ้นอีก

แผนกบริการชุมชน

## การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนแท้ของแผนกนี้ประกอบด้วย ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการสอน เงินเดือนและเงินสะสมของพนักงาน จากงบการเงินปี 1971 - 1972 ต้นทุนแท้ 54,568.25 บาท

## ต้นทุนทางอ้อม :

ค่าพาหนะของสมาคม ( 1/12 ของ 53,460.17 )	4,455.00	"
ค่าเสื่อมราคาสำนักงาน ( 20 % ของ 26,663.60 )	<u>5,332.70</u>	"
ต้นทุนทางอ้อมรวม	<u><u>9,787.80</u></u>	"

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ได้แก่ค่าขนส่งรับบริจาคจากองค์การอาหารและเกษตร สหประชาชาติ

ประเมินราคา	5,000.00	บาท
ประเมินค่าพาหนะของส่วนราชการมารับ - ส่ง เจ้าหน้าที่และ วิทยากร 11 เดือน ๆ ละ 16 ครั้ง ๆ ละ 50.00 บาท	8,800.00	"
ประเมินค่าเบี้ยเลี้ยงอาสาสมัครไปสอน 11 เดือน ๆ ละ 20 ครั้ง ๆ ละ 50.00 บาท	11,000.00	"
ประเมินค่าวัสดุ อุปกรณ์ได้รับบริจาค	2,000.00	"
ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงประชุมกรรมการ 7 ท่าน	<u>1,760.00</u>	"
ต้นทุนที่มองไม่เห็นรวม	<u>28,560.00</u>	
ต้นทุนรวม	<u>92,915.95</u>	"

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

การดำเนินงานของแผนกบริการชุมชนนี้ เป็นแผนกที่ให้บริการแก่ชุมชนโดยไม่คิดมูลค่า  
ได้แก่การไปสอนวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ดัดผม ตัดผม การฝีมือ ประกอบอาหาร ดูแลบ้าน และ อื่น ๆ  
ในสถานฝึกอาชีพของทางราชการ ในบางโครงการอาจได้รับเงินช่วยเหลือจากสภาสังคมสงเคราะห์  
เช่น ปี 1971 - 1972 ได้รับเงินอุดหนุน 5,000.00 บาท  
นอกจากนี้ ชั้นเรียนที่จัดขึ้นในบริเวณสมาคมฯ สำหรับแม่บ้านที่มีรายได้น้อย เช่น ชั้นเรียนตัดเสื้อ และ  
ชั้นเรียนทำดอกไม้ระบายสี เป็นชั้นที่สมาคมฯ จำต้องจ้างครูมาสอนจึงจะเรียกเก็บเงินจากนักเรียน  
ที่มาเรียน แต่ก็เก็บในอัตราต่ำกว่าค่าเรียนปกติมาก ในปี 1971 - 1972 ปากกว่ามีรายได้จาก  
ชั้นเรียนตัดเสื้อ 10,000.00 บาท  
ชั้นการฝีมือต่าง ๆ ที่เปิดขึ้นในสมาคมฯ 21,330.00 "

รายรับรวม 36,330.00 "

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน :

ในต้นทุนแท้ของแผนกบริการชุมชนมีค่าสอนชั้นเรียนต่าง ๆ รวมอยู่ด้วย 8,200.00 บาท  
ฉะนั้น ต้นทุนรวมในการสงเคราะห์ชุมชนแท้จริงเท่ากับ

$$( 92,915.95 - 8,200.00 = 84,715.95 ) \qquad 84,715.95 \quad "$$

การประเมินผลตอบแทนต้นทุนจำนวนนี้ไม่สามารถจะหาค่าออกมาเป็นตัว เลขหรือจำนวนเงินได้ ทั้งนี้เพราะยังไม่ได้เคยมีการวางมาตรการในการวัดผลการปฏิบัติงาน และตีราคาเป็นหัวเงินเลย ในทางปฏิบัติ สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ถือว่าเครื่องวัดผลการดำเนินงานก็คือ ดูว่าการฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ในการฝึกอาชีพ และผู้รับการฝึกสามารถนำเอาวิชาความรู้ที่ได้รับนั้น ไปใช้ในการประกอบอาชีพหารายได้เลี้ยงตัวและครอบครัวเพียงใด

สรุป :

ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. แผนกบริการชุมชนจะเป็นแผนกที่ได้รับความสนใจมากกว่าแผนกอื่น ๆ เพราะมีการดำเนินงานที่ร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับทางราชการ เช่น ที่ศาลเด็ก บ้านปากเกร็ด บ้านเกร็ดตระการ และให้ความรู้แก่ผู้ที่จะนำไปใช้ได้จริง ๆ เช่น ที่ชุมชนหมู่บ้านหวาง โรงเรียนเทศบาลลาดพร้าว แหล่งสลัมคลองเตย บ้านกิติศรีชุมชนพาบาล มีผู้สนใจเป็นจำนวนมากมาอาสาสมัครไปสอนความรู้ต่าง ๆ ตามที่ตนถนัดให้ด้วยความเต็มใจและศรัทธาผลงานจากผลงานที่ผ่านมาปรากฏว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมและได้รับการสอนสามารถออกไปประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของแผนกนี้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างน่าพึงพอใจ

เสนอแนะ :

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากแผนกบริการชุมชนดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและขอบเขตกว้างขวาง ควรจะได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการอำนวยการของสมาคม ฯ ในการขยายแผนก เพิ่มเจ้าหน้าที่เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อที่จะทำการสงเคราะห์ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและใกล้ชิด จนสามารถติดตามผลการสงเคราะห์นั้นว่าให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับการสงเคราะห์สมาคม เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็คนล้มเหลวสูญเปล่าก็คน คิดเป็นร้อยละเท่าใดของการให้การสงเคราะห์ จนในที่สุด สามารถจะหาได้

ว่ามาตรฐานต้นทุนการสงเคราะห์ชุมชนเฉลี่ยต่อหน่วยควรจะเป็นเท่าไร เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบ และวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก

แผนกพลานามัยและสันตนาการ

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของแผนกนี้ประกอบด้วย เงินเดือนและเงินสะสมเจ้าหน้าที่และคนงาน เคมิภัณฑ์ สำหรับสระว่ายน้ำ เครื่องใช้และวัสดุใช้งานภายในบ้าน ค่าซ่อมแซมต่าง ๆ ค่าสอนชั้นเรียนต่าง ๆ ค่าซื้อขนมและเครื่องดื่ม ฯลฯ ทั้งหมดเป็นต้นทุนที่ได้จ่ายจริงในการบริการสระว่ายน้ำ สีสาค เสกกีต ว่ายน้ำ และแบดมินตัน

ต้นทุนแท้จากงบการเงิน ปี 1971 - 1972 484,835.62 บาท

ต้นทุนทางอ้อม :

ได้แก่ค่าเสื่อมราคาสระว่ายน้ำเล็ก 14,128.26 บาท

ค่าเสื่อมราคาสระว่ายน้ำใหญ่ 32,470.33 "

ค่าเสื่อมราคายิมเนเซียม 94,872.80 "

ค่าเสื่อมราคาเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ 6,848.85 "

ค่าโทรศัพท์ ( 1/12 ของ 24,241.10 ) 2,020.00 "

ค่าวัสดุสำนักงาน ( 1/6 ของ 18,276.15 ) 3,046.00 "

ค่าไฟฟ้า ( 20 % ของ 100,320.00 ) 20,064.00 "

ค่าใช้จ่ายสำหรับอาสาสมัครมาช่วยงาน 1 ปี 15,400.00 "

ต้นทุนทางอ้อมรวม 188,850.24 "

ต้นทุนที่มองไม่เห็น :

ค่าพาหนะกรรมการมาประชุม 27 ท่าน 24 ครั้ง 35,640.00 บาท

ต้นทุนรวม 709,325.86 "



## การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

รายได้ของแผนกนี้ได้จากค่าเล่าเรียนชั้นเรียนต่าง ๆ ค่าบัตรอนุญาตให้สมาชิกเข้าใช้บริการของแผนก ค่าตรวจร่างกาย ค่าเข้ากัญแจตุ้เก็บเสื้อผ้า ค่าขายขนมและเครื่องดื่ม ค่าดูแลล้างเลนน้ำ ค่าเข้าสนามแบดมินตัน เป็นต้น

รายรับตามงบการเงิน ปี 1971 - 1972	858,515.25	บาท
รายรับที่ขาดไปเพราะให้บริการแก่เด็กพิการ 75 คน		
คนละ 640.00      บาทต่อปี	48,000.00	"
ค่าบัตรอนุญาตลดพิเศษแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ 45 คน	<u>3,600.00</u>	"
รายรับรวม	910,115.25	"
<u>หัก</u> ต้นทุนรวม	<u>709,325.86</u>	"
กำไรสุทธิ	<u><u>200,789.39</u></u>	"

การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

อัตราส่วน กำไรสุทธิ : ต้นทุน จะเท่ากับร้อยละ 28.3 และอัตรากำไรสุทธิ :

ค่าขาย เท่ากับร้อยละ 22.0 จากการรายงานผลการดำเนินงานของแผนกนี้จากงบการเงินทำให้ผู้อ่านงบการเงินเกิดความเข้าใจผิดได้ว่า แผนกนี้มีกำไรสุทธิถึงปีละ 373,679.63 บาท หรือประมาณร้อยละ 77.0 ของต้นทุน ทำให้คิดว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง การที่ฝ่ายจัดการมีความเห็นเช่นนี้ ทำให้การตัดสินใจโดยใช้กำไรสุทธิเป็นส่วนประกอบการพิจารณาผิดพลาดได้ เช่น กรรมการแผนกอาจอนุมัติต่อเติมหรือปลูกสร้าง หรือซื้ออุปกรณ์ใด ๆ เพิ่มเติมโดยอ้างความจำเป็นและกำไรที่พอเพียงของแผนก ทำให้ฝ่ายจัดการอนุมัติให้ จากการวิเคราะห์นี้ปรากฏว่า อัตราส่วนกำไรสุทธิเป็นเพียงร้อยละ 28.3 ของต้นทุนรวม หรือ ร้อยละ 22.0 ของค่าขาย ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าแผนกมีค่าใช้จ่ายทางอ้อมอื่น ๆ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นมาาก เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของแผนกจัดหาเงินทุนอื่น ๆ จะเห็นว่าอัตราผลตอบแทนของการลงทุนใกล้เคียงกัน

สรุปและเสนอแนะ :

จากการวิเคราะห์ต้นทุนของแผนกนี้โดยละเอียด ใครจะเสนอแนะ 4 ประการ คือ

ประการที่ 1 จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ของต้นทุนคือ เงินเดือน ค่าแรงคนงานและเจ้าหน้าที่และค่าตอบแทนครูสอนชั้นเรียนต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะแผนกนี้เป็นแผนกใหญ่ มีกิจกรรมหลายประเภท มีสมาชิกมาใช้บริการมาก ย่อมต้องการเจ้าหน้าที่และคนงานสำหรับปฏิบัติงานต้อนรับ และทำความสะอาดมาก ค่าแรง ผู้ช่วยชีวิต ( Life Guard ) เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเกี่ยวกับชีวิตของสมาชิก จะประมาทเล่นเล่อไม่ได้ เรื่องความสะอาดก็เป็นสิ่งจำเป็น ถ้าสระว่ายน้ำและสถานที่สกปรก สมาชิกเกิดความรังเกียจก็จะไม่มาใช้บริการ สมาคมฯ ก็จะขาดรายได้ไป รายจ่ายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่าเคมีภัณฑ์ในการบำรุงรักษาความสะอาดของน้ำในสระ ที่จะฆ่าเชื้อโรคได้จริง ๆ มิฉะนั้นสมาชิกจะเกิดเป็นโรคผิวหนัง และเป็นการแพร่เชื้อโรคด้วย แผนกนี้จึงจำเป็นต้องรักษาชื่อเสียงและความไว้วางใจของสมาชิก โดยการลงทุนเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน จึงทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูง การลดต้นทุนนี้อาจทำได้โดยการลดค่าแรงคนงานโดยใช้เครื่องเก็บเงินอัตโนมัติ เช่น การขายตุ๋น การเก็บเงินค่าเช่าตู้เสื้อผ้า การใช้และคืนกุญแจ การใช้เครื่องอบผม การเก็บค่าเช่าสนาม และค่าลูกขนไก่ เป็นต้น ถ้าสามารถจะใช้เครื่องเก็บเงินอัตโนมัตินี้ โดยให้สมาชิกหยอดเหรียญเงินเท่าราคาที่ตั้งไว้ และกดปุ่มจะได้เป็นรูปหรือตัวออกมา แทนการใช้คนเก็บเงิน จะประหยัดแรงงานคนได้ถึง 8 คน คิดเป็นเงินเดือนถึงปีละ 90,000.00 บาท แต่ก็มีปัญหา 3 ประการ คือ

1. ปัญหาค่าใช้จ่ายลงทุน ในการซื้อเครื่องอัตโนมัติมาใช้แทนแรงงานคน จะต้องลงทุนเป็นจำนวนสูง สมาคมฯ ยังจะต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนถึงความคุ้มค่าหรือไม่และอายุการใช้งานของเครื่อง นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญคือ เครื่องนี้ไม่มีจำหน่ายในประเทศไทย จะต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศ

2. ปัญหาเกี่ยวกับนิสัยของสมาชิกในเรื่องความเป็นระเบียบด้วยตัวเอง ถ้าใช้เครื่องนี้โดยไม่มีผู้ควบคุม สมาชิกมักจะละเลยกฎข้อบังคับต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ โดยมักถือเอาความสบายเป็นใหญ่ ทำให้ขาดระเบียบวินัย การใช้เครื่องอัตโนมัติจึงไม่ได้ผล เช่น กฎให้หยอดเงิน 5 บาท ได้รูปเองแล้วจึงไปเอากุญแจตัว เมื่อเปลี่ยนเสื้อผ้าเสร็จแล้ว ให้นำกุญแจมาเก็บที่เดิม ถ้าไม่

มีคนคอยดูแล เด็กอาจหยอดเงินไม่ครบ หรือใช้เหรียญอื่นหยอดแทนเหรียญ 5 บาท ซึ่งพบอยู่เสมอ ๆ ใช้เหรียญแล้วไม่เก็บที่เดิม เป็นต้น ถ้าจะต้องใช้เจ้าหน้าที่คอยดูแลอีก ก็ไม่เป็นการประหยัดแรงงาน คนตามที่มุ่งหมายไว้

3. ปัญหาเกี่ยวกับการทุจริต การใช้เครื่องอัตโนมัติ เป็นการป้องกันการทุจริตโดยเจ้าหน้าที่ในสมาคมฯ เอง เพราะเจ้าหน้าที่จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการรับเงินเลย การใช้ตู้รับเงินจะต้องมีกรรมการตรวจนับกันหลายคน แต่ปัญหาจะไปตกอยู่กับสมาชิก หรือผู้ทุจริตภายนอก เมื่อเห็นปลอดภัยจากสายตาผู้ดูแล ก็จะพยายามไขตู้จนเครื่องเสียหาย เพื่อจะเอาเงิน เป็นต้น ดังนั้น ในเรื่องเครื่องเก็บเงินอัตโนมัตินี้ สมาคมฯ จึงต้องพิจารณาผลดีและผลเสียโดยละเอียดรอบคอบเสียก่อน

ประการที่ 2 เนื่องจากสมาคมฯ นี้เป็นสมาคมการกุศล นิติบุคคล ทรัพย์สินทั้งหมดจึงเป็นของนิติบุคคล ไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดมีผลประโยชน์เป็นการส่วนตัว ทำให้กรรมการ เจ้าหน้าที่ คนงาน สมาชิก และผู้สนใจอื่น ๆ ส่วนใหญ่ขาดความรู้สึกรัก และมีส่วนเป็นเจ้าของ ทำให้ขาดความรับผิดชอบดูแลเอาใจใส่ ทำให้สมาคมฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเนื่องจากความประมาท เลินเล่อ และไม่รักของ เหล่านี้เป็นจำนวนมากในแต่ละปี ถ้าสามารถแก้ไขความรู้สึกของผู้มาใช้บริการให้ดูแลรักษา เหมือนกับเป็นสมบัติของตน ก็จะช่วยกันหนุนบำรุงสมาคมฯ ให้เจริญยิ่งขึ้นต่อไป

ประการที่ 3 ที่ควรแก้ไขและเป็นข้อตำหนิของสมาชิก คือ บริการและมารยาทของเจ้าหน้าที่ไม่ดี พุดจาไม่ไพเราะอ่อนหวาน กระโห้กโห้กฮาก และไม่ให้ความกระจ่างแจ้งแก่สมาชิกผู้สนใจในกิจกรรมและมาสอบถาม เป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะจัดให้มีการอบรมและฝึกฝนมารยาทในการต้อนรับให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนที่จะต้องติดต่อและต้อนรับบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความพอใจ และยินดีมาใช้บริการของสมาคมฯ มิฉะนั้น แล้วเมื่อเกิดมีคู่แข่งในบริการด้านเดียวกันขึ้นมา เช่น สมาคม ไว.เอ็ม.ซี.เอ. จะเปิดสระว่ายน้ำขึ้นในบริเวณสมาคม ใกล้กับสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. สมาชิกของสมาคมฯ จะถูกคู่แข่งที่มีบริการเหนือกว่าดึงไปหมด ในที่สุด สมาคมฯ ก็จะประสบกับการขาดทุน

ประการที่ 4 สมาคมฯ ควรจะส่งเสริมความสามัคคีภายในสมาคมฯ ระหว่างเจ้าหน้าที่และคนงานทุก ๆ คน ให้มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน เพื่อการประสานงานกันอย่างดีในการ

ทำงาน ถ้ามีแต่ความแตกแยกกันแล้ว การงานทุกอย่างจะหยุดชะงัก ไม่ดำเนินไปอย่างราบรื่น และ  
ขาดความเจริญก้าวหน้าด้วย

### แผนกศาสนา

การวิเคราะห์ต้นทุน :

ต้นทุนของแผนกนี้ได้แก่ ค่าพาหนะที่จ่ายแก่ศาสนาจารย์ในการเชิญมาบรรยายและทำ  
พิธีทางศาสนา ทั้งรายการประจำและรายการที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ นอกจากนี้ก็มีค่าใช้จ่ายในการจัด  
สถานที่ ค่าเครื่องต้มและค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ อีกเล็กน้อย

ต้นทุนรวม 3,753.85 บาท

การวิเคราะห์ผลตอบแทน :

ผลตอบแทนของโครงการนี้ได้แก่ ผลตอบแทนในด้านการอบรมจิตใจให้เป็นผู้ที่ยึดมั่น  
ในศาสนาและศีลธรรม ไม่มีจิตคิดคดโกง หรือทำร้ายผู้อื่น เป็นการเหนี่ยวนำจิตใจคนซึ่งไม่สมบูรณ์  
จะประเมินราคาได้

### การเปรียบเทียบผลตอบแทนกับต้นทุน

เมื่อไม่สามารถจะประเมินราคาผลตอบแทนได้ การเปรียบเทียบย่อมทำไม่ได้ อย่าง  
ไรก็ดี อาจจะสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายในแผนกศาสนานี้ เป็นค่าใช้จ่ายที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย  
ตามโครงการอื่น ๆ คือเป็นเพียงประมาณร้อยละ 0.25 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้ใช้จ่ายไปใน  
โครงการต่าง ๆ ของสมาคมฯ ดังนั้น หากจะได้ผลในด้านจิตใจแก่ผู้ที่ฟังการบรรยายแม้เพียง เล็ก  
น้อยก็น่าจะถือว่าคุ้มค่าแล้ว

### 3. เงินทุนเพื่อใช้ในการบริหารงานโดยทั่วไป

เมื่อได้วิเคราะห์และจัดสรรค่าใช้จ่ายทางอ้อมของแผนกต่าง ๆ ที่ได้รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการบริหารและจัดสรรไปครบถ้วนแล้ว ก็จะเหลือเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารอย่างแท้จริง ประจำปี 1971 - 1972 ดังตารางที่ 22 หน้า 134

#### การวิเคราะห์ต้นทุน :

เงินทุนที่ใช้ในการบริหารงาน 570,752.56 บาท คิดเป็นประมาณร้อยละ 16.0 ของเงินทุนทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของแผนกบริหารอยู่ที่ เงินเดือน และค่าตอบแทนแรงงาน ได้แก่ เงินจ่ายสมทบเงินสะสม เงินรางวัลประจำปีและบำนาญ ภาษีเงินได้พนักงานซึ่งสมาคมฯจ่ายให้คำนวณตามการหักภาษี ณ ที่จ่าย รวมทั้งหมดแล้วเป็นค่าใช้จ่าย ร้อยละ 50.29 ของค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด ( 317,939.40 ) ในปีนี้มีการประชุมสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. แห่งโลกที่ประเทศกานา ( Ghana ) สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. กรุงเทพฯ ส่งเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครเป็นผู้แทนไปประชุม 3 คน มีค่าใช้จ่ายนอกเหนือจากที่ สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. แห่งโลก ออกให้แล้วเป็นจำนวน 123,066.00 บาท เท่ากับร้อยละ 20.0 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เมื่อหักค่าใช้จ่ายสำคัญ 2 ประเภทนี้ออกแล้ว จะเหลือค่าใช้จ่ายในการบริหารเพียง 159,856.76 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.3 ของเงินทุนใช้จ่ายทั้งหมด เทียบกับค่าใช้จ่ายในการบริหารของสภาสตรีแห่งชาติ ฯ จำนวน 57,666.69 บาท ซึ่งเป็นร้อยละ 9.5 ของเงินทุนใช้จ่ายทั้งหมด 601,924.45 <sup>1</sup> จะเห็นว่าการดำเนินงานของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. มีค่าใช้จ่ายในด้านการบริหารเปรียบเทียบกับจำนวนเงินทุนที่ใช้ทั้งหมดในรอบระยะเวลาบัญชีน้อยกว่าของสภาสตรีแห่งชาติ ฯ

<sup>1</sup> สภาสตรีแห่งชาติในพระบรมราชินูปถัมภ์ " รายงานกิจการในรอบปี พ.ศ.2514 - 2515 ของสภาสตรีแห่งชาติในพระบรมราชินูปถัมภ์ " โรงพิมพ์วรพากย์พิณิจ ( นิวแอสตันคาร์ท ) กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2516 หน้า 82 - 83

## ตารางที่ 22

## ADMINISTRATION EXPENDITURE

AS OF JULY 1, 1971 - JUNE 30, 1972

Salaries and Maintenance	236,356.00
Provident Fund Expense	10,146.00
Bonus and Pension	45,006.00
Transportation, Car Up Keep, Insurance	17,820.67
Electricity	5,016.00
Water Supply	1,306.00
Telephone	15,151.10
Office Supplies Used	6,853.65
Household Supplies Used	5,108.25
Income Tax	14,693.40
Medical Service	972.00
Due to Organization	17,508.04
Leadership Training	80,637.00
World Conference	42,429.00
Entertainment	17,506.00
Interest Expense	8,594.45
Miscellaneous Expenses	13,109.90
Depreciation - Building	10,665.50
Depreciation - Furniture and Equipment	21,873.60
Total	Baht. 570,752.56 =====



#### 4. เงินทุนเพื่อใช้ในการซื้อสินทรัพย์

ในปี 1971 - 1972 สมาคม ไว.คัมยู.ซี.เอ. มีการก่อสร้างอาคารเพิ่มเติม การซ่อมแซมอย่างใหญ่ที่เป็นการเพิ่มราคาสินทรัพย์และการซื้อเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มเติม เป็นจำนวนเงินถึง 535,312.75 บาท ดังรายการต่อไปนี้ คือ

ซื้อเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ เพิ่มเติม	31,201.00	บาท
ซื้อเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ของแผนกพลานามัย ฯ	23,295.75	"
ค่าก่อสร้างสระว่ายน้ำใหญ่ งดสุดท้าย	61,010.00	"
ค่าก่อสร้างยิม เนเซียม งดสุดท้าย	148,277.00	"
ค่าก่อสร้างอาคารศูนย์พัฒนาพระประแดง งดแรก	226,229.00	"
ค่าซ่อมแซมใหญ่อาคารจรัญพิทยาคาร	<u>45,300.00</u>	"
รวมค่าซื้อสินทรัพย์ทั้งปี	<u>535,312.75</u>	"

ในการจัดสรรเงินทุนไปเพื่อการซื้อสินทรัพย์ เช่น ซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ นั้น สมาคมฯ ไม่ได้มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าก่อน แต่จะเป็นการพิจารณาปัญหาเฉพาะหน้า เช่น เมื่อคณะกรรมการของแผนกใด เห็นว่ามีความต้องการใช้เครื่องมือชนิดนั้น ก็จะทำการศึกษาราคาและรายละเอียด นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการของตน ถ้าในแผนกมีรายได้พอจะซื้อ ก็จะอนุมัติให้ซื้อได้ แล้วจึงจะแจ้งให้ฝ่ายการเงินทราบเพื่อตั้งเบิกต่อไป แต่ถ้าไม่มีเงินของแผนกเพียงพอ ก็จะเสนอเรื่องราวที่จะขออนุมัติซื้อไปยังฝ่ายการเงิน เพื่อขออนุมัติเงินมาซื้อ สำหรับการก่อสร้างอาคาร จะมีคณะกรรมการพิจารณาการก่อสร้างอาคาร ( Building Committee ) ที่จะพิจารณาว่าอาคารใดควรจะซ่อมแซมใหม่ เมื่อไร จะใช้ผู้รับเหมาบริษัทไหน จะทำการประมูลเมื่อไร จะให้ใครเป็นผู้ออกแบบ จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนเท่าไร และจะได้เงินนั้นมาอย่างไร เป็นต้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการพิจารณาการก่อสร้างอาคาร

สรุปและเสนอแนะ :

วิธีการดำเนินงานในการจัดซื้อสินทรัพย์ ซึ่งจะต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมากนี้ ควรจะมีการวางแผนล่วงหน้า เป็นแผนงานระยะยาว เช่น ใน 10 ปี และจะซื้อสินทรัพย์ในแผนระยะสั้นช่วงไหน ในการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละอย่างนั้น จะได้รับผลตอบแทนในกี่ปี ( Pay Back Period ) อัตราผลตอบแทนจะเป็นอย่างไร ( Rate of Return ) ถ้าเป็นระยะเวลาหลายปี ควรจะมีการคำนึงถึงค่าปัจจุบัน ( Net Present Value ) ของผลตอบแทนด้วย การคำนวณดังกล่าวนี้จะสามารถช่วยคณะกรรมการในการตัดสินใจได้ อนึ่ง การมีแผนงานล่วงหน้าจะขจัดปัญหาการซื้อสินทรัพย์ซ้ำกันหรือซื้อมาใช้ไม่เท่าไรก็สร้างสินทรัพย์ใหม่ ซึ่งมีประสิทธิภาพดีกว่าของเก่าที่เพิ่งจะลงทุนไป และยังไม่ได้คุ้มค่างั้ เลิกใช้แล้ว เป็นการเปลืองเปล่าโดยไม่เกิดประโยชน์จากเงินลงทุนเลย

นอกจากนี้ในการจัดหาเงินทุนมาใช้ในการซื้อสินทรัพย์ บางครั้งได้ดำเนินการอย่างไม่รอบคอบ เช่น ในระหว่างการก่อสร้างอาคาร เงินในบัญชีเดินสพัดกับธนาคารหนึ่งมียอดเบิกเกินบัญชี ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 11.50 บาทต่อปี ในขณะที่สมาคมฯ ยังมีเงินฝากประจำอยู่ในอีกธนาคารหนึ่งได้ดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 7.0 บาทต่อปี แต่กรรมการไม่นำเอาเงินฝากประจำจำนวนนั้นออกมาใช้ เป็นต้น

การจัดการทางการเงินเป็นเรื่องที่ต้องติดตามศึกษาอย่างใกล้ชิดและทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา จึงจะสามารถใช้เงินทุนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเสียประโยชน์ให้น้อยที่สุดจริง ๆ เพราะถ้ามีการละเลยอาจเสียประโยชน์ที่ควรได้ไปอย่างน่าเสียดาย

สำนักงานบัญชีกิจ  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

Statement of Accumulated Operating Fund

For the year ended June 30, 1970

Balance Brought Forward	4,925,527.88
Net Income for this Period	712,531.42
Transferred from Reserve Fund	<u>15,421.17</u>
Balance Carried Forward	<u>5,653,480.47</u> *****

Statement of Accumulated Special Fund

For the year ended June 30, 1970

Balance Brought Forward	350,184.75
Net Income for this Period	<u>528,343.48</u>
Balance Carried Forward	<u>878,528.23</u> *****

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานบัญชีกิจ  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

Statement of Income & Expenditures (Operating Fund)

For the year ended June 30, 1970

Gross Operating Income Over Expenditures

809,572.61

Less Administrative Expenses

Salaries & Bonus	202,330.50	
Provident Fund	20,049.00	
Transportation	7,712.75	
House & Ground	8,625.40	
Electricity	78,449.20	
Telephone	25,401.25	
Insurance	3,940.85	
Car Up-keep	14,841.55	
Office Supplies	57,000.82	
Medical Services	1,744.00	
Discretionary Fund	5,462.50	
Audit Fee	10,800.00	
Religious Education	592.00	
Due to Organisation	3,976.79	
Entertainment	25,482.10	
Dining Room	11,466.50	
Interest	34,822.89	
Miscellaneous Expenses	14,801.38	
Depreciation	<u>313,741.98</u>	841,351.46

Add Non-Operating Income

Netherland Project	713,727.31	
Miscellaneous Income	<u>30,582.96</u>	<u>744,310.27</u>

Net Income for this Period

712,551.42

\*\*\*\*\*

สำนักงานบัญชีกิจ  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

Statement of Income & Expenditures (Operating Fund)

For the year ended June 30, 1970

	<u>Income</u>	<u>Expenditures</u>	<u>Income Over</u> <u>(under) Expenditures</u>
New Residence	336,115.35	126,200.75	209,914.60
International Hostel	258,077.00	148,516.45	109,560.55
Student Hostel	122,345.00	97,114.00	25,231.00
Youth Hostel	52,385.00	11,298.50	41,086.50
Chamroon Hostel	236,616.50	96,534.00	140,082.50
Swimming Pool	353,280.00	202,011.50	151,268.50
Snack Bar	555,496.85	492,963.80	62,533.05
Adult Program	372,808.10	337,979.23	34,828.87
Education & Training Program	289,086.00	274,395.20	14,690.80
Cook Book	68,332.50	33,555.00	34,777.50
Calendar	88,732.74	75,237.00	13,495.74
Community Service	2,570.00	33,772.25	(31,202.25)
Note Paper	1,364.00	8,840.00	( 7,476.00)
Y.W.C.A. Shop	3,625.75	7,366.10	( 3,740.35)
Membership	17,055.00	2,533.40	14,521.60
<b>Total</b>	<b>2,757,889.79</b>	<b>1,948,317.18</b>	<b>809,572.61</b>

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

**Statement of Income & Expenditures (Special Fund)**

**For the year ended June 30, 1970**

**Income**

Bazaar	651,841.03	
Spring Fair	50,033.75	
Maid of Cotton	1,532.00	
Day Nursery Dindaeng	93,672.00	
Prapradaeng & Extension Program	800.00	
Youth Program	<u>9,520.00</u>	807,398.78

**Less Expenditures**

Bazaar	53,340.50	
Spring Fair	15,928.50	
Day Nursery Dindaeng	139,113.50	
Prapradaeng & Extension Program	24,748.50	
Youth Program	<u>55,924.30</u>	<u>279,055.30</u>

**Net Income for this Period**

**528,343.48**  
 =====

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND**

**Statement of Income & Expenditures (Special Fund)**

(Unit : Baht)

**For the year ended June 30, 1971**

	<u>Income</u>	<u>Expenditures</u>	<u>Income Over (Under)</u> <u>Expenditures</u>
Amount	754,538.35	41,335.55	713,202.80
Spring Fair	57,332.50	11,394.75	45,937.75
Sale of Cotton	45,440.00	25,366.00	20,074.00
Day Nursery Dindaeng	81,876.00	214,697.99	(132,821.99)
Prapadaeng & Extension Program	3,250.00	52,055.80	(48,805.80)
Youth Program	<u>11,688.50</u>	<u>32,774.15</u>	<u>(21,085.65)</u>
	<u>1,054,125.35</u>	<u>377,624.24</u>	<u>576,501.11</u>

**Statement of Accumulated Special Fund**

**For the year ended June 30, 1971**

Balance b/f from last year	878,528.23
Net Income for the year	<u>576,501.11</u>
Balance c/f as per b/s	1,455,029.34

สำนักงานบัญชี  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

Statement of Income & Expenditures (Operating Fund) (Unit : Baht)

For the year ended June 30, 1971

Green	Operating Income Over Expenditures		862,140.46
<u>LESS</u>	General Administrative Expenses		948,997.77
<u>ADD</u>	Non - Operating Income		
	Netherland Project	870,293.89	
	Interests Received	66,680.25	
	Donations Received	105,075.74	
	Miscellaneous Incomes	<u>103,300.80</u>	<u>1,145,350.68</u>
Net Income	For the year		<u>1,058,493.37</u> =====

Statement of Accumulated Operating Fund

For the year ended June 30, 1971

Balance b/f from last year	5,653,480.47
Net Income for the year	<u>1,058,493.37</u>
Balance c/f as per b/s	<u>6,711,973.84</u> =====

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

Statement of Income & Expenditures ( Operating Fund)

( Unit : Baht)

For the year ended June 30, 1971

<u>Department</u>	<u>Incomes</u>	<u>Expenditures</u>	<u>Gross Incomes Over</u> <u>(under) Expenditure</u>
New Residence	365,157.88	122,140.55	243,017.33
International Hostel	256,645.35	142,034.10	114,611.25
Student Hostel	119,171.00	81,322.65	37,848.35
Youth Hostel	59,735.00	8,772.95	50,962.05
Chumroon Hostel	179,015.00	105,247.20	73,767.80
Swimming Pool	473,700.70	283,090.10	190,610.60
Snack Bar	566,072.62	519,225.36	46,847.26
Adult Program	191,824.38	134,443.70	57,380.68
Education & Training Program	290,685.00	307,155.20	(16,470.20)
Cook Book	74,152.58	86.50	74,066.08
Calendar	75,510.92	49,157.13	26,353.79
Community Service	13,610.00	37,019.25	(23,409.25)
Note Paper	394.50	26.00	368.50
Y.W.C.A. Shop	16,599.25	26,977.85	(10,378.60)
Membership	18,650.00	2,745.85	15,904.15
Educational Tour	66,875.00	86,414.33	(19,539.33)
	<u>2,767,999.18</u>	<u>1,905,858.73</u>	<u>862,140.45</u>
	*****	*****	*****

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

## Details of General Administrative Expenses

Salaries & Bonus	317,649.00
Provident Fund Expense	8,057.00
Transportation	5,521.00
House & Grounds	46,318.25
Electricity	83,955.40
Water Supplies	798.20
Telephone	17,417.10
Insurance	7,725.65
Car Upkeep	32,395.62
Office & Household Supplies	22,260.90
Medical Service	1,569.50
Religious Education	3,396.50
Leadership Training	15,700.00
Due to Organization	6,973.44
Entertainment	39,177.50
Dining Room	9,819.80
Repair & Maintenance	53,401.00
Interest	1,338.66
Personnel Income Tax	12,210.74
Depreciation	341,270.16
Miscellaneous Expenses.	<u>22,042.35</u>
	948,997.77

สำนักงานบัญชีกิจ  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND  
Statement of Income & Expenditures (Cont.)  
Year ended June 30, 1972

(Unit: Baht)

Gross Income over Expenditures	1,980,881.71
<u>Less General &amp; Administrative Expenses</u>	<u>1,219,008.46</u>
Net Income for the year	761,873.25
	*****

Statement of Accumulated Fund  
Year ended June 30, 1972

Balance b/f from last year		
Operating Fund	6,711,973.84	
Special Fund	<u>1,455,029.34</u>	8,167,003.18
Net Income for the year		<u>761,873.25</u>
Total		8,928,876.43
<u>Less Provident Fund Adjustment</u>		<u>53,798.32</u>
Balance c/f as per b/s		8,875,078.11
		*****

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานบัญชี  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND  
Statement of Income & Expenditures  
Year ended June 30, 1972

(Unit: Baht)

	<u>Incomes</u>	<u>Expenditures</u>	<u>Gross Incomes Over</u> <u>(Under) Expenditures</u>
<b>HOSTELS :</b>			
New Residence	340,854.82	120,482.05	220,372.77
International Hostel	250,380.00	140,408.00	109,972.00
Chumroon Hostel	173,180.00	111,334.06	61,845.94
Youth Hostel	60,125.00	9,598.80	50,526.20
Student Hostel	118,664.00	69,356.75	49,307.25
House & Ground		48,552.00	(48,552.00)
<b>FUND RAISING :</b>			
International Bazaar	816,471.35	60,164.15	756,307.20
Maid of Cotton	28,760.00	1,857.00	26,903.00
Spring fair & Bake Sales	33,963.50	12,172.25	21,791.25
Cook Book	37,388.55	70,495.00	(33,106.45)
Calendar	98,828.86	67,770.50	31,058.36
Y.W.C.A. Shop	18,245.00	12,239.70	6,005.30
Interest Revenue	15,034.17	-	15,034.17
Coffee Shop	576,789.55	504,378.70	72,410.85
Other Income	74,720.13	-	74,720.13
Donation	2,641.50	4,014.00	(1,372.50)
Donation for Prapadaeng Build- -ding	200,000.00	-	200,000.00
<b>PROGRAMS :</b>			
Education & Training	335,600.00	371,970.40	(36,370.40)
Dindaeng Day Nursery	146,645.00	112,951.50	33,693.50
Prapadaeng & Extension	7,955.00	63,754.30	(55,799.30)
Adult Program	157,771.25	103,576.75	54,194.50
Youth Program	14,183.00	37,658.85	(23,475.85)
Community Service	36,330.00	54,568.25	(18,238.25)
Swimming Pool	858,515.25	484,835.62	373,679.63
Membership	20,310.00	3,753.85	16,556.15
Educational Tour	75,100.00	45,287.00	29,813.00
Religious Education		6,294.75	(6,294.75)
	<u>4,408,455.93</u>	<u>2,517,474.22</u>	<u>1,890,981.71</u>
	*****	*****	*****



สำนักงานบัญชีกิจ  
BUNCHIKIJ & CO.

Y.W.C.A. OF BANGKOK, THAILAND

(Unit: Baht)

Details of General & Administrative Expenses

Salaries	271,570.00
Provident Fund Expense	10,146.00
Bonus & Pension	45,006.00
Transportation	4,823.00
Electricity	100,320.00
Water Supply	1,306.00
Insurance	7,725.65
Telephone	24,241.10
Car Upkeep	27,391.80
Office Supplies Used	18,876.15
Household Supplies Used	5,108.25
Personnel Income Tax	14,663.40
Medical Service	972.00
Due to Organization	17,508.04
Leadership Training	80,637.00
World Conference	42,428.00
Entertainment	27,406.40
Dining Room	7,121.50
Interest Expense	8,594.45
Miscellaneous Expenses	13,109.80
Depreciation	<u>490,622.82</u>
	1,219,006.46
	*****

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย