

เค้าโครงเรื่อง

1. ความนำ
2. ศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร
3. ลักษณะของการกระจายอำนาจ
4. การวางแผนบงานและการกระจายอำนาจ
5. เครื่องวัดความสำเร็จของฝ่ายบริหาร
6. คำจำกัดความของกำไร และเงินทุน
7. ทางเลือกในการใช้มาตรการ
8. การเลือกอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ และระยะเวลา
9. ข้อสังเกตในทางปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายถึงลักษณะของการกระจายอำนาจและหลักเกณฑ์ที่จะนำมาพิจารณาในการวางแผนบงาน
2. ศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือชี้จะนำมาใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จของผู้บริหาร
3. พิจารณาเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เป็นมาตรการและเป็นข้อสังเกตในการวัดผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาและพัฒนาศักยภาพบุคคล

เมื่องค์การธุรกิจเจริญเติบโตขึ้น และขอบข่ายการปฏิบัติงานขยายตัวกว้างขวางออกไปตามสภาพของการดำเนินงาน เป็นผลงานทำให้การควบคุมและงานวางแผนจากส่วนกลางกระทำได้ยากลำบากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะใช้ระบบประมวลหรือการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนต่าง ๆ ก็ตาม ฝ่ายบริหารระดับสูงอาจจะพบว่างานทางด้านการวางแผนและควบคุมนั้นจำต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ช่วยเหลือในการวางแผนงานต่าง ๆ ในระยะยาวด้วย

เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น องค์การธุรกิจต่าง ๆ พยายามที่จะกระจายส่วนงานเกี่ยวกับการตัดสินใจไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การธุรกิจให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ด้วยวิธีการกระจายอำนาจนี้เองจะเป็นผลทำให้ภายในองค์การธุรกิจนั้นมีการแบ่งแยกเป็นแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างอิสระด้วยตนเอง เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานและทำการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นอย่างอิสระก็เกิดปัญหาว่าจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างไร โดยใช้มาตรการในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกับที่ใช้ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจโดยส่วนรวม วัดถูกประสิทธิ์ของการศึกษาในบทนี้ก็เพื่อที่จะศึกษาถึงการนำมาตรการต่าง ๆ มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และศึกษาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ เกี่ยวกับมาตรการเหล่านั้นด้วย

ศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร

ศูนย์ต้นทุน หมายถึงหน่วยงานที่เล็กที่สุดภายใต้องค์การธุรกิจซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการบันทึกและรวบรวมต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติ ศูนย์ต้นทุนอาจจะหมายถึงแผนกหรือหน่วยงานขององค์การธุรกิจแต่ในบางกรณีในแผนกหนึ่งแผนกอาจจะประ-

กอบด้วยศูนย์ต้นทุนเป็นจำนวนมากก็ได้ ตัวอย่างเช่น ในแผนกประกอบถึงแม้ว่าจะมีหัวหน้า คุณงานควบคุมการปฏิบัติงานของคุณงานเพียงคนเดียว ก็ตาม แต่อาจจะมีหน่วยงานย่อยที่ ทำหน้าที่ประกอบขึ้นส่วนใหญ่หน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็ถือเป็นศูนย์ต้นทุน หน่วยงานที่แยกต่างหากจากกัน โดยมีผู้ช่วยหัวหน้าคุณงานเป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานย่อย เหล่านั้น

ศูนย์กำไร หมายถึงหน่วยงานขององค์กรธุรกิจซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับรายได้และต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของธุรกิจ

ลักษณะของการกระจายอำนาจ ความอิสระในการตัดสินใจ

เมื่อองค์กรธุรกิจเจริญเติบโตขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะประสบปัญหาค่อนข้างที่สำคัญสองประการ คือ

- (1) ปัญหาเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน่วยงานและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
- (2) ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้จัดการของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ดังนั้น ลักษณะที่สำคัญของการกระจายอำนาจก็คือความอิสระในการตัดสินใจนั้นเอง การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขั้นตอน ของกระบวนการตัดสินใจ การกระจายอำนาจที่สมบูรณ์นั้นหมายถึงการกำหนดข้อจำกัดให้ น้อยที่สุดและการให้ความอิสระให้มากที่สุดสำหรับการตัดสินใจของผู้จัดการในหน่วยงาน ย่อยต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับต่ำสุด หรืออาจจะมองในแง่ตรงกันข้าม การรวมอำนาจที่สมบูรณ์นั้น หมายถึงการกำหนดข้อจำกัดให้มากที่สุดและการให้ความอิสระในการตัดสินใจให้น้อยที่สุด

ในทางปฏิบัติ แทบจะไม่มีองค์กรธุรกิจใดที่มีการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์หรือมี การรวมอำนาจที่สมบูรณ์ การรวมอำนาจอย่างเต็มที่ไม่ก่อให้เกิดการประหายดค่องค์กรธุรกิจ โดยส่วนรวม เพราะว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ในการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงจะบริหารงานและตัด สินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นทุก ๆ เรื่องได้ทั้งหมด (ปัญหาที่ต้องตัดสินใจมีจำนวนมาก)

ตรงกันข้าม การกระจายอำนาจอย่างเต็มที่จะแสดงให้เห็นถึงการรวมรวมการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้อยู่ในลักษณะที่สมบูรณ์ ศาสตราจารย์ David Solomons ได้กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจนั้นยอมมีค่ากว่าเงินลงทุนอื่น ๆ เนื่องจากหน่วยงานย่อยเหล่านั้นไม่เพียงแต่ดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย หน่วยงานย่อยอาจจะใช้วัตถุคินที่สามารถซื้อหาได้เอง และได้รับอนุญาตให้ทำการสั่งซื้อได้เองซึ่งจะทำให้สั่งซื้อวัตถุคินได้ในราคาที่ถูกกว่าเนื่องจากสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นหน่วยงานย่อยอาจช่วยผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ในหน่วยงานอื่น เพื่อว่าผลิตภัณฑ์ของแต่ละแผนกจะช่วยเสริมสร้างความต้องการของแผนกอื่น ๆ ด้วย อีกทั้งความหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อาจจะแตกเปลี่ยนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องข้อมูลทางค้านเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการผลิต หรือข้อมูลทางค้านการตลาดเกี่ยวกับช่องทางการจำหน่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ของกิจการ”⁽¹⁾

มีลักษณะเป็นศูนย์กำไร

โดยทั่วไป ศูนย์กำไรเป็นเครื่องมือการจัดองค์กรธุรกิจที่สำคัญซึ่งนำมาใช้เพื่อให้การกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กระทำได้มากที่สุด อีกทั้งความ การกระจายอำนาจและการดำเนินศูนย์กำไรต่าง ๆ ที่นั้นไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม่ว่าในทางปฏิบัตินั้นศูนย์กำไรเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจก็ตาม แต่ศูนย์กำไรเหล่านั้นไม่จำเป็นต้องมีความหมายว่ามีการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ บริษัทแห่งหนึ่งอาจจะมีหน่วยงาน (แผนก) หลาย ๆ หน่วยงาน แต่ละหน่วยงานก็จะเรียกว่าศูนย์กำไร แต่ผู้จัดการในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อาจจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างมาก ผู้จัดการคนหนึ่งไม่สามารถที่จะทำการสั่งซื้อหรือขายจากหน่วยงานภายนอกกิจการได้ เขาอาจจะต้องได้รับความเห็นชอบหรือการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเสียก่อนสำหรับการจ่ายเงินที่มีจำนวนตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป และเขาอาจจะถูกบังคับให้ยอมรับเครื่องมือที่เรียกว่า “เจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง” ก่อนการตัดสินใจในปัญหาใด ๆ ในบริษัทอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งมีเฉพาะศูนย์ต้นทุน ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อาจจะมีอำนาจเต็มที่ในการอนุมัติการจ่ายเงินและตัดสินใจที่จะเลือกว่าซื้อวัตถุคินหรือบริการจากแหล่งผลิตหรือผู้ขายรายใดก็ได้ โดยสรุปแล้วการ

ที่กล่าวถึง “ศูนย์กำไร” และ “ศูนย์ต้นทุน” นั้นในบางครั้งเป็นเพียงการหลอกลวงซึ่งมีลักษณะเหมือนกับเงื่อนไขบางอย่างซึ่งใช้กับการดำเนินงานในลักษณะการกระจายอำนาจเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ขนาดหรือจำนวนของศูนย์กำไรนั้นยังไม่มีมาตรฐานใด ๆ ที่จะตัดสินใจได้ว่าเหมาะสมกับลักษณะการกระจายอำนาจที่ใช้อยู่ในปัจจุบันหรือไม่ บริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีศูนย์กำไรเป็นจำนวนมากอาจจะใช้วิธีการรวมอำนาจอย่างเต็มที่ แต่บริษัทขนาดเล็กซึ่งมีศูนย์กำไรไม่นักก็อาจจะใช้วิธีการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ ด้วยอย่างสำหรับบริษัทขนาดเล็กซึ่งมีการดำเนินงานเป็นแผนกต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านขายอุปกรณ์ การแพทย์ ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้สามารถลังคำกล่าวที่ว่า “วิธีการกระจายอำนาจนั้นไม่สามารถนำมาใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กได้”

ประโยชน์ที่พึงได้รับ

ปัญหาสำหรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารระดับสูงเกี่ยวกับการกระจายอำนาจประจำหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรซึ่งจะได้รับผลประโยชน์จากการใช้วิธีการกระจายอำนาจมากที่สุด ผลกระทบแท่นหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้วิธีการกระจายอำนาจนี้เป็นจำนวนที่ฝ่ายบริหารระดับสูงตั้งเป้าหมายเอาไว้เมื่อมีการปฏิบัติงานอย่างนี้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วย วัตถุประสงค์เหล่านี้จะแสดงออกมาในรูปของผลกำไรในระยะสั้น ผลกำไรในระยะยาว อัตราผลตอบแทน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือหน่วยวัดอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะได้รับในจำนวนสูงสุด

ถ้าหากมองในแง่ของแนวความคิด ฝ่ายบริหารระดับสูงพยายามที่จะเลือกวิธีการในระดับหนึ่งที่จะนำการกระจายอำนาจมาใช้เพื่อให้มั่นใจผลตอบแทนสูงสุด กล่าวคือมีผลประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เสียไป แต่ในทางปฏิบัตินั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่สามารถที่จะทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือต้นทุนที่เสียไปได้ อย่างไรก็ตามวิธีวิเคราะห์ที่เรียกว่า “ต้นทุน-กำไร” นั้นอาจจะช่วยให้สามารถทราบถึงสิ่งเหล่านั้นได้บ้าง

ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการนำวิธีการกระจายอำนาจมาใช้ อาจจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สามารถทำการตัดสินใจได้ดีที่สุด เนื่องจากผู้จัดการของหน่วยงานย่ออยู่นั่นอยู่ในฐานะที่ดีกว่าที่จะได้รับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังตัดสินใจอยู่นั้น และสามารถกระทำได้ทันเวลา

2. ได้มีการกระจายงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปยังผู้จัดการของหน่วยงานย่อย เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น (ผู้จัดการของหน่วยงานย่อย) สามารถทำการตัดสินใจในทางเลือกที่ดีที่สุด ฝ่ายบริหารระดับสูงจะไม่มีเวลาเพิ่มมากขึ้นสำหรับที่จะใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานแทนที่จะต้องควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน

3. มีความอิสระมากขึ้นซึ่งจะเป็นผลต่อการอุปโภคของผู้จัดการในหน่วยงานย่อย เพราะว่าเขามาสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการวัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของเข้าได้

4. มีความอิสระมากขึ้นซึ่งทำให้ผู้จัดการหน่วยงานย่อยสามารถตรวจสอบราคา วัสดุและราคาของสินค้าสำเร็จรูปจากตลาดภายนอกได้ทุกเวลา การโอนผลิตภัณฑ์ระหว่างหน่วยงานของบริษัทก็อาจจะต้องใช้ราคาก้อนโดยถือว่าราคาตลาดเป็นเกณฑ์ เมื่อใช้ราคาก้อนตามเกณฑ์ของราคาตลาดเป็นส่วนหนึ่งของระบบข้อมูลแล้ว ก็จะมีการตรวจสอบเป็นประจำทุกวัน เกี่ยวกับราคาตลาดของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การกำหนดวิธีการตรวจสอบราคาตลาดนี้จะทำให้ธุรกิจทราบว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่ดำเนินงานประสบผลขาดทุน หรือไม่สามารถทำกำไรได้ตามที่คาดหมายไว้ ซึ่งกิจการอาจจะทำการป้องกันได้ทันท่วงทีโดยใช้ระบบการรวมอำนาจ

5. มีการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมต่อการฝึกฝนให้ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยมีประสบการณ์มากขึ้น และเพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต

6. ระบบการกระจายอำนาจมักจะใช้ร่วมกับศูนย์กำไร การบริหารงานของผู้จัดการในศูนย์กำไรอาจจะมองคล้ายกับว่ามีฐานะภาพสูงกว่าการบริหารงานในศูนย์ต้นทุน ดังนั้น ตามระบบนี้ก็จะให้ประโยชน์ทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้จัดการในระดับแรกด้วย ในทางตรงกันข้าม โครงสร้างของศูนย์กำไรสามารถทำให้เกิดสิ่งที่จะมีผลต่อการส่งเสริมการทำงานให้มากขึ้นตามที่ต้องการได้

ผลดีที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้เป็นประโยชน์ที่พึงได้รับจากการใช้ระบบการกระจายอำนาจ โดยมีข้อสมมุติว่าผลกำไรที่ได้รับมีจำนวนมากกว่าการท่องค์กรธุรกิจใช้ระบบการรวมอำนาจอย่างเต็มที่

ต้นทุนที่เสียไป

การตัดสินใจของผู้จัดการในหน่วยงานย่อของระบบการกระจายอำนาจจะทำให้เกิดต้นทุนเป็นจำนวนมากมาก กล่าวคือการตัดสินใจนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่หน่วยงานย่อยนั้นมากกว่าต้นทุนที่เสียไป (หรือผลกำไรที่สูญเสียไป) ของหน่วยงานย่อยอื่น สิ่งนี้เองจะเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับ

(ก) การขาดความร่วมมือหรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรธุรกิจกับเป้าหมายโดยส่วนตัวของผู้จัดสินใจ และ

(ข) การขาดข้อมูลสำหรับเป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยเกี่ยวกับผลกระทบจากการตัดสินใจของเขตอtonหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและจัดทำข้อมูลย่อมสูงขึ้น เนื่องจากกระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยปกติแล้วย่อมมีความสัมพันธ์ต่อระบบข้อมูลที่กระทำการโดยละเอียดมากยิ่งขึ้น ระบบข้อมูลเป็นทางการเพิ่มความสำคัญมากขึ้นแก่ฝ่ายบริหารระดับสูงเนื่องจากความต้องการข้อมูลนี้จะเสนอวิธีการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ และเสนอข้อแนะนำค่าใช้จ่ายเพื่อลดภาระด้วย นอกเหนือจากการให้บริการจากหน่วยงานส่วนกลางและการดำเนินงานจากเจ้าหน้าที่ส่วนกลางมีแนวโน้มที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานช้าช้อนได้

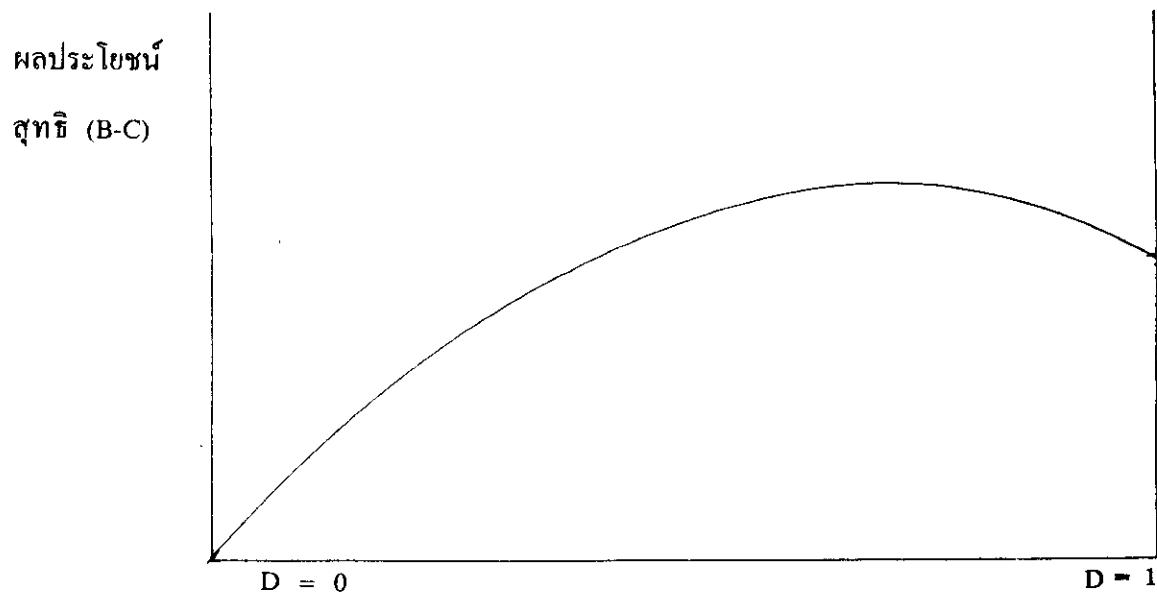
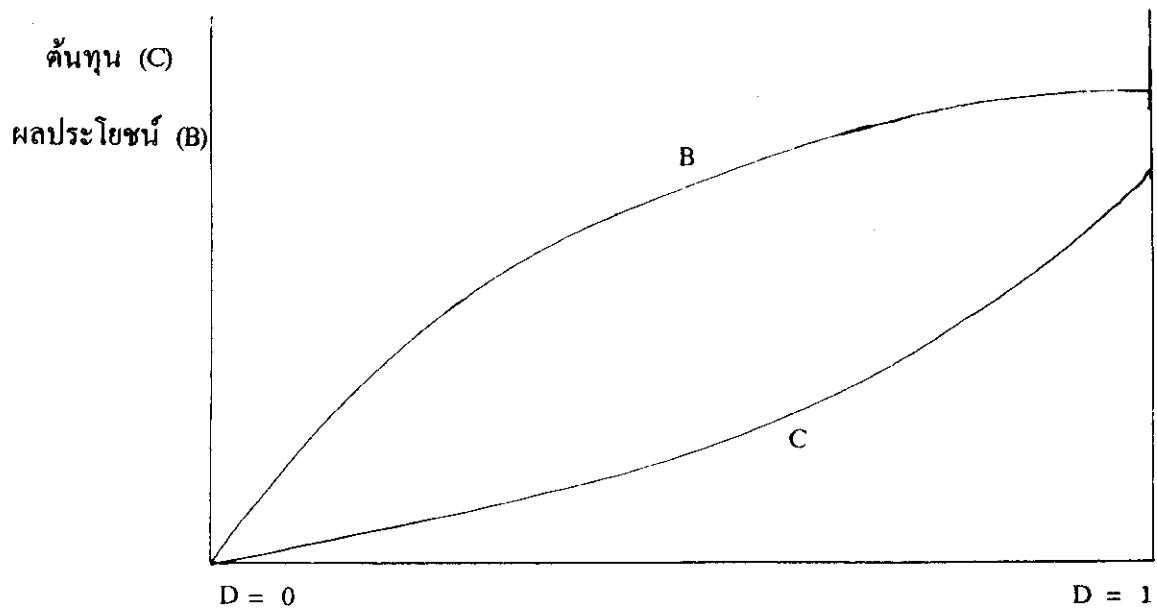
การกำหนดราคาโอนเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเบริญเทียนตามระบบการรวมอำนาจและระบบการกระจายอำนาจ ระบบการรวมอำนาจนั้นอาจจะใช้วิธีการบังคับให้มีการกำหนดราคาโอนตามเกณฑ์ต้นทุนมาตรฐานและอาจจะต้องการให้การซื้อหรือการขายผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่างกระทำกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในกิจการนั้นเอง ในทางตรงกันข้ามระบบการกระจายอำนาจอาจจะทำให้ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยของหน่วยงานที่เสนอขายและหน่วยงานที่ต้องการซื้อตกลงราคาโอนกันเองได้ และอาจจะยินยอมให้ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยเลือกที่จะเสนอซื้อหรือขายผลิตภัณฑ์นั้นกับตลาดภายนอกได้ด้วย ในกรณีเช่นนี้ ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้นสำหรับระยะเวลาที่ฝ่ายบริหารใช้ในการเจรจาตกลงกัน หรือในการโต้แย้งกัน และบางครั้งเพื่อใช้ในการแสวงหาข้อมูลพิเศษสำหรับการตัดสินใจของหน่วยงานโดยเฉพาะ

การตัดสินใจของผู้จัดการหน่วยงานย้อมเกิดขึ้นได้มากที่สุดเท่าที่องค์กรธุรกิจนี้ การแบ่งหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และแต่ละหน่วยงานหนึ่งขององค์กรธุรกิจย้อมมีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจและผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยอีกหน่วยงานหนึ่งด้วย ลักษณะเด่นของหน่วยงานต้องอาศัยซึ่งกันและกันมากขึ้น การตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ควรคำนึงถึงการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับองค์กรธุรกิจโดยส่วนรวม หน่วยงานย่อยต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ ๆ ได้โดยอิสระ แต่การพึงพาอาศัยกันนั้นย้อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด สำหรับการดำเนินงานตามระบบการกระจายอำนาจ มีดัวอย่างเป็นอันมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับโอนผลิตภัณฑ์ย้อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการทำงาน ในหน่วยงานที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ เช่น ชิ้นส่วน (ส่วนประกอบ) และวัสดุคุณภาพจะต้องตรงกับตารางการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น หรือดัวอย่าง หน่วยงานย่อย 2 หน่วยงานอาจจะต้องแบ่งส่วนหรือเพ่งขันกันสำหรับบริการที่ได้รับจากคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารที่ชำนาญงานหรือวัสดุคุณภาพที่ใช้ หรือดัวอย่างหน่วยงานย่อย 2 หน่วยงานอาจจะขายผลิตภัณฑ์นั้นในตลาดทั่วไป ได้ซึ่งความตัวอย่างข้างต้นจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานหนึ่ง แต่อาจจะเป็นอันตรายต่ออีกหน่วยงานหนึ่งและต่อการโดยส่วนรวมด้วย

การเปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุน

ผลประโยชน์และต้นทุนที่เกิดขึ้นจะถูกนำมาเปรียบเทียบกันโดยฝ่ายบริหารระดับสูงตามเกณฑ์ของหน้าที่งานที่ทำ ดัวอย่างเช่น หน้าที่ของผู้อำนวยการฝ่ายการเงินอาจจะมีการกระจายอำนาจเต็มที่สำหรับจุดมุ่งหมายในการสั่งการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (เช่น การจัดทำงานประมาณการปฏิบัติงานและการทำงานผลการปฏิบัติงาน) แต่อาจจะใช้ระบบการรวมอำนาจเต็มที่สำหรับจุดมุ่งหมายอื่น ๆ (เช่น การบันทึกบัญชีสูงหนึ่ง และการวางแผนภาษีเงินได้)

ลักษณะของผลประโยชน์ที่เพิ่งได้รับและต้นทุนที่เสียไปตามระบบการกระจายอำนาจอาจจะแสดงได้ตามรูปภาพข้างล่างนี้



การรวมอำนาจ

การกระจายอำนาจ

จากการภาพในรูปที่หนึ่งแสดงให้เห็นว่าผลประโยชน์ (B) ของระบบการกระจายอำนาจจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง และต้นทุน (C) จะเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ ในอัตราที่ต่ำกว่าตามระดับของการกระจายอำนาจโดยเริ่มไตรระดับขึ้น

ระดับของการกระจายอำนาจ (D) ผันแปรจาก $D = 0$ ไปยัง $D = 1$ สำหรับ D นั้นหมายถึงระดับของความอิสระในการตัดสินใจ ด้วยอย่างเช่นมาตรการนี้สามารถนำมาใช้กับการวัดโดยคำนวณอุปกรณ์เป็นเบอร์หรือตัวเลขในการตัดสินใจสั่งซื้อซึ่งผู้จัดการของหน่วยงานมีความสามารถกระทำได้โดยไม่ต้องขอคำินยอมจากฝ่ายบริหารระดับสูง ความพยายามด้านอื่น ๆ ที่จะหาค่าของตัว D นั้นอาจจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ก็ได้⁽²⁾

ระบบการกระจายอำนาจนั้นน่าจะทำให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดก็ต่อเมื่อหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจนี้ความอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งก็หมายความว่ามีการตัดสินใจในลักษณะที่ผิดปกติตามระบบนี้น้อยที่สุด โดยทั่วไปหน่วยงานย่อยย่อมมีอิสระภายใต้ขอบเขตที่พึงปฏิบัติได้ กล่าวคือ หน่วยงานย่อยนั้น

- จะต้องไม่แข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ สำหรับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดภายในองค์กรธุรกิจ เช่น เงินลงทุน บริการด้านวิจัย หรือความชำนาญงานของผู้บริหาร
- จะต้องไม่แข่งขันในตลาดเดียวกันหรือโดยการซื้อขายผู้ขายเหล่านั้นต้องกับหน่วยงานย่อยอื่น
- ไม่ยอมเสนอขายสินค้าให้แก่หน่วยงานย่อยอื่น เมื่อมีทางเลือกที่จะขายให้กับบุคคลภายนอกในราคาน้ำหนักที่สูงกว่า ในขณะที่หน่วยงานย่อยอื่นต้องอาศัยชิ้นส่วน (ส่วนประกอบ) จากหน่วยงานนี้เพื่อการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
- จะต้องไม่ทำการตัดสินใจและได้รับผลสอดคล้องกับเป้าหมายโดยปราศจากการประสานงานกับหน่วยงานย่อยอื่น และโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยอื่นหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ⁽³⁾

อย่างไรก็ตาม B, C และ D ในรูปข้างต้นนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้มีอิทธิพลกับความเที่ยงตรง (ถูกต้อง) มีบางสิ่งบางอย่างที่แสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงสังเกตเห็น

ว่าระบบการกระจายอำนาจสามารถให้ผลประโยชน์มากที่สุดเมื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติกันฝ่าย
บริหารในระดับกลางของหน่วยงานต่าง ๆ ขوبเขตของการใช้ระบบการกระจายอำนาจใน
องค์กรธุรกิจได้กีตามย่อมมีผลต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นได้ชัดดังที่กล่าวมานแล้วข้าง
ต้น ระบบการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่อาจจะเหมาะสมกับบริษัทขนาดเด็กเช่นเดียวกับบริษัท
ขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำต้องระมัดระวังเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพราะว่าระบบการกระจาย
อำนาจเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับเรื่องอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น หน่วยงานหนึ่งของบริษัท yen-
norat อีเลคทริก อาจจะมีขนาดใหญ่เท่ากับหรือใหญ่กว่าบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดีย
กัน⁽⁴⁾ จากตัวอย่างนี้จะชี้ให้เห็นว่าบริษัทใหญ่อาจจะแยกออกเป็นบริษัทเล็ก ๆ ซึ่งมีการ
ดำเนินงานเหมือนกับหน่วยงานหนึ่งที่มีการกระจายอำนาจและหลังจากนั้นมา บริษัทขนาดใหญ่ก็
จะไม่คิดที่จะแยกหน่วยงานใหญ่ ๆ เหล่านั้นเป็นหน่วยงานย่อยที่มีการกระจายอำนาจ
อีก

มีแนวโน้มที่จะสรุปเกี่ยวกับขอบเขตของระบบการกระจายอำนาจในบริษัท
ใดบริษัทนึงได้ จากตัวอย่าง จำนวนของศูนย์กำไรต่าง ๆ ย่อมไม่เป็นสัดส่วนกับดัชนีของ
การกระจายอำนาจ ถ้าหากลองพิจารณาบริษัท yen-norat อีเลคทริก ซึ่งมีผู้จัดการของหน่วย
งานย่อย จำนวน 160 คน รับผิดชอบต่อศูนย์กำไรต่าง ๆ หน่วยงานย่อยเหล่านี้มียอด
ขายรวมประจำปีจำนวน 300 ล้านเหรียญ มีค่าตอบแทนบริษัท yen-norat อีเลคทริก ใช้ระบบ
การกระจายอำนาจอย่างเต็มที่หรือไม่ คำตอบสำหรับเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานย่อยเหล่านั้นได้
มีการบริหารงานตามระบบการกระจายอำนาจหรือไม่ ยอดขายที่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ทำได้
จำนวน 300 ล้านเหรียญนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจสิทธิ์ขาดของผู้จัดการทั่วไปของ
บริษัท ซึ่งแน่ใจได้ว่ามีการใช้ระบบการกระจายอำนาจน้อยกว่าอีกบริษัทนึงซึ่งเป็นคู่แข่งขันและ
สามารถมียอดขายได้จำนวน 200 ล้านเหรียญ สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันซึ่งมีหน่วย
งานย่อยเป็นจำนวนมากที่มีอิสระในการตัดสินใจ โดยสรุป บริษัท yen-norat อีเลคทริก อาจ
จะแสดงให้เห็นว่าใช้ระบบการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละหน่วยงานย่อยอาจจะมี
การใช้ระบบการรวมอำนาจอย่างเต็มที่เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งขันรายอื่น

การวางแผนบ้านและภารกิจประจำบ้าน

การกำหนดมาตรการ

เราได้ศึกษาความหมายของการกระจายอำนาจมาแล้ว เพราะว่าระบบบัญชีนั้นควรจะมีเป้าหมายอันดับแรกเพื่ออำนวยความสะดวกต่อวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร ด้วยย่าง เช่น วัตถุประสงค์อันดับแรกของฝ่ายบริหารระดับสูงอาจจะเป็นการจัดทำและการเป็นส่วนที่รักภารกิจที่เหมาะสมสมที่สุดเพื่อให้ได้รับผลกำไรในระดับสูงสุด ในทางตรงกันข้าม ฝ่ายบริหารอาจจะตัดสินใจว่าการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่นั้นเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนั้น ระบบบัญชีสำหรับการพยากรณ์และควบคุมเงินกระแสเดือนข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจเพื่อจะนำไปสู่ผลกำไรสูงสุดขององค์กรธุรกิจโดยส่วนรวม

ในส่วนที่บกพร่องของระบบนี้ ท่านคิดว่าระบบบัญชีจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องนี้ได้อย่างไร ก็จำได้ว่าองค์กรธุรกิจนั้นเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อกำหนดการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการกระทำการนั้นเพื่อต้องการให้ได้รับผลกำไรสูงสุดนั้นเอง สมาชิกขององค์กรแต่ละบุคคลย่อมมีวัตถุประสงค์ของตนเอง น้อยครั้งที่แต่ละบุคคลย่อมมีความเห็นแตกต่างไปจากบุคคลอื่นในองค์กรธุรกิจ สมาชิกแต่ละบุคคลย่อมมีส่วนในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่จำกัดตามสภาพแวดล้อม และสมาชิกบางส่วนสามารถทำการตัดสินใจแทนสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ การท้าทายย่อมจะช่วยรักษาให้สมาชิกขององค์กรธุรกิจดำเนินงานไปตามขั้นตอนของแต่ละบุคคลเพื่อกระทำการนี้ที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด⁽⁵⁾

มีมาตรการ 3 ประการ ที่จะช่วยให้การออกแบบและตัดสินใจเกี่ยวกับการนำระบบบัญชีเข้ามาใช้ในการสร้างระบบการกระจายอำนาจ ดังต่อไปนี้

- (ก) ความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจกรรม
- (ข) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ค) ความเป็นอิสระของหน่วยงาน⁽⁶⁾

ท่านคงทราบดีแล้วว่าความสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการนั้นหมายถึงการร่วมมือกันในการรักษาผลประโยชน์ต่าง ๆ ของผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานขอย ซึ่งก็เป็นการ

ปกป้องผลประโยชน์ของกิจการโดยส่วนรวมด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องการที่จะช่วยต่อการวางแผนล่วงหน้าเพื่อการตัดสินใจในอนาคต เพื่อช่วยประเมินผลความสามารถของผู้จัดการของหน่วยงานย่อย และเพื่อประเมินค่าความสามารถในการทำกำไรของเงินลงทุนที่ใช้ไปในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานด้วย อี่างไรก็ตามการเลือกมาตรการต่าง ๆ ที่ใช้ในการวัดผลปฏิบัติงานจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการในหน่วยงานย่อย ในที่สุดถ้าหากว่าฝ่ายบริหารระดับสูงต้องการที่จะคงไว้ซึ่งโครงสร้างของระบบการกระจายอำนาจแล้ว ก็จะต้องยอมรับว่าหน่วยงานย่อยต่าง ๆ นั้นมีลักษณะของการกระจายอำนาจภายในหน่วยงานนั้นด้วย

ให้สังเกตว่า สิ่งสำคัญที่ช่วยเร้นอยู่ภายใต้มาตรการเหล่านี้ก็คือการจุจิกผู้ปฏิบัติงาน เป้าหมายของการวางแผนการกระจายอำนาจนั้นก็จะชี้ให้ผู้จัดการของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ได้ทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารระดับสูง แต่การชี้ให้ผู้จัดการเหล่านั้นเห็นได้โดยตรงเป็นเพียงก้าวแรกที่กระทำได้เท่านั้น นอกจากนั้นอาจจะเสนอสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อจะให้ผู้จัดการในหน่วยงานย่อยสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

ข้อมูลที่ต้องการใช้

ระบบบัญชีและเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นนี้เพื่อสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ทั้งหมดซึ่งกำหนดเอาไว้แล้ว อี่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจากข้อเท็จจริงที่ว่าการวัดผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on investment) หรือการกำหนดราคาโอนนั้นยังเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้โดยสมบูรณ์จึงอาจจะไม่สำคัญนัก เนื่องจากว่าต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจในการใช้เทคนิคต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างละเอียดในแต่ละกรณีเมื่อยุ่บปลดล็อกที่เทคนิคเหล่านั้นสามารถนำมาใช้ได้คืนเนื่องจากว่าเทคนิคเหล่านั้นสามารถใช้เป็นวิธีการคำนวณหาได้ง่ายและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์และเรามักจะพบอยู่เสมอว่าในองค์กรธุรกิจที่สลับซับซ้อนนั้น ปัญหาที่สำคัญก็คือไม่ทราบว่าจะรวมรวมข้อมูลอะไรบ้าง และไม่ทราบว่าจะใช้เทคนิคในการตัดสินใจอย่างไรที่จะทำให้ได้รับคำตอบที่ดีที่สุด เพราะว่าการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดนั้นเราไม่เคยทราบว่าจะเป็นอย่างไร ดังนั้น ปัญหาที่สำคัญคือถ้ากระบวนการจะเป็นว่าเรากำหนดให้มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ มีทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งบุคคล และความรู้ความที่กำหนด เราจะรวมรวมสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมที่สุดได้อย่างไร

ในการพิจารณาถึงขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งอาจจะกระทำโดยผู้วางแผนรูปแบบควบคุม ดังกล่าว บุคคลผู้มีอำนาจอาจจะเป็นนักบัญชี หรือเป็นผู้จัดการ หรือทำหน้าที่ทั้งสองหน้าที่ ขั้นตอนในการพิจารณาไม่ดังด่อไปนี้

1. เขาจะต้องเลือกมาตรการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้เป็นเครื่องวัดตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารระดับสูง มาตรการนี้จะเสนอโครงสร้างในด้านความคิด อาจจะใช้สำหรับอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน กำไรส่วนเกิน ยอดขาย หรือมาตรการอย่างอื่น

2. เมื่อสามารถเลือกมาตรการที่จะใช้วัดผลได้แล้ว ผู้วางแผนจะต้องเลือกใช้ความหมายของรายการนั้น เช่น หมายถึงกำไร หรือหมายถึงเงินลงทุน ผู้วางแผนควรจะกำหนดว่า กำไรนั้นคำนวณได้จากวิธีต้นทุนผันแปรได้หรือคำนวณตามวิธีต้นทุนคิดเข้างาน และควรจะทราบว่าควรจะบันทุนส่วนต้นทุนที่เกิดขึ้นจากส่วนกลางไปยังแผนกต่าง ๆ อย่างไร หรือควรจะทราบว่าเงินลงทุนนั้นควรจะต้องประกอบด้วยยอดรวมทรัพย์สินต่าง ๆ หรือประกอบด้วยหลักเกณฑ์อย่างอื่น เป็นต้น

3. ผู้วางแผนจะทราบว่ามาตรการที่เลือกไว้นั้นจะนำไปใช้ในการวัดผลอย่างไร เช่น อาจจะใช้ต้นทุนในอดีต หรือใช้ต้นทุนเปลี่ยนแทน หรือใช้มูลค่าที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ เป็นต้น

4. ผู้วางแผนจะต้องกำหนดมาตรฐานที่จะนำไปใช้ด้วย เช่น อาจจะกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ทุกหน่วยงานยอมจะสามารถทำได้จากเงินลงทุนที่ใช้ไปของแต่ละหน่วยงานย้อนนั้น ๆ

5. ผู้วางแผนจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่จะทำการตรวจสอบหรือใช้วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ทุกรายไตรมาส หรือทุก ๆ ปี การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการควรจะเป็นเวลาที่ต่างกันจากเวลาที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของการลงทุนทางเศรษฐกิจ

การปฏิบัติงานใน 5 ขั้นตอนข้างต้นนี้ไม่จำเป็นจะต้องกระทำตามลำดับ เนื่องจากว่ากำหนดที่จะได้รับในแต่ละขั้นตอนย่อมเป็นอิสระต่อกัน นอกจากนั้นกำหนดที่ได้รับจะแสดงให้เห็นถึงระบบการควบคุมซึ่งจะทำให้องค์การธุรกิจโดยส่วนรวมได้รับผลประโยชน์มากที่สุด

เราจะต้องตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ในแต่ละหัวข้อดังไป อย่างไรก็ตามคำตอบที่ได้รับไม่ใช่สิ่งที่เหมือนกันทุกกรณีไป คำตอบที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้จัดการแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรธุรกิจนั้น งานขั้นพื้นฐานของระบบควบคุมนั้นก็คือสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ได้ถูกรวบรวมเข้ามาอัตราของต้นทุน ผู้จัดการ (และนักบัญชี) จะต้องตัดสินใจว่าต้องแสวงหา (ให้ได้มา) ข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มขึ้นหรือไม่ ปริมาณของข้อมูลที่ได้รับประจำวันเปรียบเสมือน เงื่อนไขที่จะทำให้ทราบว่าต้องแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ตัวอย่างเช่น เป็นที่ทราบกันดีว่าขาดอ่อนของการตัดสินใจทางธุรกิจนั้นก็คือการใช้ต้นทุนในอเด็ตเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจำนวนมากเท่าที่ทราบก็ยังคงพิจารณาว่าระบบต้นทุนในอเด็ตนั้นเป็นสิ่งที่ต้องที่จะใช้ในการประเมินผลของผู้จัดการสำหรับการปฏิบัติงานประจำวันได้ โดยการใช้วัดผลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการและเพื่อจะให้ทราบเงื่อนไขว่าควรลงทุนหรือไม่ควรลงทุนในหน่วยงานนั้นอีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนอาจจะไม่ใช่ลักษณะของการปฏิบัติงานประจำวัน ดังนั้น การกระทำการ เช่นนั้นอาจจะไม่เป็นสิ่งที่ประยัดดที่จะรวมรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับต้นทุนเปลี่ยนแทนหรือมูลค่าที่คาดว่าจะจำหน่ายได้โดยอ้างว่าเป็นความจำเป็นเฉพาะกรณี ในทางตรงกันข้าม ระบบที่นำมาใช้อาจจะออกแบบให้เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำวันของผู้จัดการ ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ แต่ข้อมูลต่าง ๆ อาจจะต้องแสดงให้เห็นถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยในลักษณะที่เป็นการลงทุนทางเศรษฐกิจ ซึ่งอาจจะเสียค่าใช้จ่ายสูงมากเนื่องจากมีการรวมรวมข้อมูลในลักษณะซ้ำซ้อนกัน ,

เครื่องวัดความสำเร็จของฝ่ายบริหาร

เครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จของฝ่ายบริหารว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ อาจจะหมายถึงกำไรสุทธิ หรืออัตราผลตอบแทนหรือมาตรการอย่างอื่น ผู้บริหารส่วนมากมีความสนใจเป็นอย่างมากในมาตรการที่เป็นตัวเงิน เช่น จำนวนเงินที่ขายได้ จำนวนกำไร และกำไรส่วนเกิน (อัตรากำไรต่อยอดขาย) อย่างไรก็ตามเครื่องทดสอบการทำกำไรได้ในขั้นสุดท้ายไม่ใช่จำนวนเงินที่เป็นผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวหรือความสัมพันธ์ของกำไรต่อยอดขาย การทดสอบที่กำลังกล่าวถึงนี้เป็นความสัมพันธ์ของกำไรต่อทุนที่

ใช้ มาตรการที่ดีที่สุดซึ่งใช้ในการวัดผลปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ก็คือ เทคนิคที่เรียกว่า “อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุน” หรือ Rate of Return on Investment (ROI) การใช้อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนในการตัดสินใจได้ใช้กันมานานแล้วโดยนักการเงินและคนอื่น ๆ แต่ถึงกระนั้นเทคนิคนี้ก็ไม่ได้ใช้กันแพร่หลายในวงการอุตสาหกรรม สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะต้องถึงปี ก.ศ.1960 ตามหลักการ ผลตอบแทนจากเงินลงทุนเป็นมาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานวิธีเดียวที่ดีสุด ทั้งนี้ เพราะว่า มาตรการนี้อาจเอาไปเปรียบเทียบกับโอกาสต่าง ๆ ในที่อื่นได้ ทั้งภายในหรือภายนอกกิจการ ในทางปฏิบัติ ผลตอบแทนจากเงินลงทุนเป็นการวัดผลที่ไม่สมบูรณ์วิธีหนึ่งและควรนำเอาไปใช้ร่วมกับวิธีวัดผลปฏิบัติงานแบบอื่น ๆ

ประโยชน์ที่สำคัญของเทคนิคอัตราผลตอบแทนนี้ก็คือ วิธีนี้เน้นในเรื่องความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารซึ่งถูกมองข้ามไปเสมอ คือ เงินลงทุนที่จำเป็นในทรัพย์สิน สำหรับบริษัท แห่งหนึ่ง ๆ เวลาหนึ่ง ปี จะมีระดับการลงทุนที่ดีที่สุดในทรัพย์สิน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในเงินสด ลูกหนี้ เครื่องจักร หรือสินค้า ตัวอย่างเช่น ยอดเงินสดคงเหลืออาจจะมีไว้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป การมีเงินสดไว้มากเกินไปทำให้ขาดรายได้ที่ควรจะได้ ทั้งนี้ เพราะว่าเงินสดที่ทิ้งไว้จะหมด ๆ ไม่ก่อให้เกิดรายได้แต่อย่างใด การมีเงินสดไว้น้อยเกินไปก็อาจจะทำให้ขาดส่วนลดซึ่งจะได้จากการซื้อ หรือทำให้เครดิตเสียไป ดังนั้น สำหรับทรัพย์สินแต่ละประเภท ย่อมจะมีระดับเงินลงทุนที่ดีที่สุดอยู่ ซึ่งในระดับการลงทุนที่ดีที่สุดนี้จะช่วยให้บริษัทได้ผลกำไร ในระยะยาวสูงสุด

บริษัทใช้วิธีการต่าง ๆ กันเกี่ยวกับปัญหาการวัดผลตอบแทนจากเงินลงทุน ส่วนมากเด็กต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับมาตรการที่เหมาะสมกับกันทุนที่ลงไว้ ทั้งยังแตกต่างกันในเรื่องมาตรการของกำไรด้วย

วิธีการที่มีประโยชน์เกี่ยวกับปัญหานี้อาจแสดงให้เห็นโดยใช้ความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

$$\frac{\text{ขาย}}{\text{เงินลงทุน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย}} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{เงินลงทุน}}$$

หรืออาจจะแสดงได้ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนของเงินทุน} \times \text{อัตรากำไรสุทธิต่อขาย} = \text{ผลตอบแทนจากเงินลงทุน}$$

ลองพิจารณาส่วนประกอบของความสัมพันธ์ อาจจะกล่าวเป็นหลักโดยทั่วไปได้ดังต่อไปนี้ การกระทำใดจะมีประโยชน์หากการกระทำนั้น (1) ทำให้การขายสูงขึ้น (2) ลดเงินลงทุนที่ลงไว้ หรือ (3) ลดต้นทุนในขณะเดียวกับการรักษาปัจจัยอีก 2 อย่างให้คงที่ไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการในการทำกำไร คือ

1. อัตราหมุนของเงินทุน
2. อัตรากำไรสุทธิต่อขาย

หากอย่างหนึ่งอย่างใดดีขึ้นโดยที่อีกอย่างหนึ่งไม่เปลี่ยนแปลง จะทำให้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนสูงขึ้น

เครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหาร

สมมุติว่าฝ่ายบริหารระดับสูงตัดสินใจว่า ผลตอบแทนจากเงินลงทุนจำนวน 20 เบอร์เซ็นต์ เป็นเป้าหมายกำไรซึ่งให้ผลตอบแทนที่เพียงพอ แต่ยังไม่ถึงกับจะดึงดูดคู่แข่งขันใหม่ให้เข้ามาในตลาดได้ ผลตอบแทนนี้จะทำได้อย่างไร ผลปฏิบัติงานในปัจจุบัน (เป็นล้านบาท) ปรากฏดังนี้

$$\frac{\text{ขาย}}{\text{เงินลงทุน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย}} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{เงินลงทุน}}$$

ปัจจุบัน \quad \frac{100}{50} \times \frac{9}{100} = 9/50 \text{ หรือ } 18\%

ทางเลือก :

ก. เพิ่มส่วนเกินโดย

ลดค่าใช้จ่าย \quad \frac{100}{50} \times \frac{10}{100} = 10/50 \text{ หรือ } 20\%

ข. ลดทรัพย์สิน \quad \frac{100}{45} \times \frac{9}{100} = 9/45 \text{ หรือ } 20\%

ทางเลือก ก.แสดงให้เห็นถึงวิธีหนึ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กำไรอาจจะเพิ่มขึ้นโดยการลดค่าใช้จ่ายลง ดังเช่นในกรณีนี้หรือโดยการเพิ่มราคายาให้สูงขึ้น หรือโดยการเพิ่มปริมาณขายให้สัมพันธ์กับจำนวนเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่

ส่วนทางเลือก ข. แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนในทรัพย์สินนั้น อาจจะเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้เช่นเดียวกัน เพื่อที่จะให้ได้กำไรส่วนเกินที่ดี ฝ่ายบริหารมักจะพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มการขายและที่จะต้องควบคุมต้นทุนเสนอ แต่การควบคุมเงินลงทุนยังไม่ได้รับการสนใจจากฝ่ายบริหารเสนอยไป มีป้อຍครั้งที่ยอดทรัพย์สินได้เพิ่มสูงขึ้นโดยไม่มีเหตุผล ไม่เฉพาะแต่ต้นทุนดำเนินงานเท่านั้นที่จะต้องควบคุม แต่เงินลงทุนในเงินสด สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ และทรัพย์สินสาธาร ก็จะต้องรักษาไว้ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องเหมาะสมกับผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการเอาเงินสดที่มีอยู่แล้วไม่ได้ใช้ไปลงทุน การพิจารณาถึงระดับสินค้าคงเหลือที่ถูกต้อง การบริหารงาน

เครดิตอย่างเฉลี่ยวฉลาด และการจ่ายเงินชื้อทรัพย์สินถาวรอย่างระมัดระวัง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเพิ่มอัตราหมุน หมายถึงการได้รับรายได้สูงสุดจากทุก ๆ บทที่ลงไปในทรัพยากรของกิจการ ด้วยตัวอย่างเช่น การมีสินค้าคงเหลือไว้มากเกินไป ในบางครั้งมีผลเสียมากกว่ามีเอาไว้น้อยเกินไป เพราะอัตราหมุนจะลดลงและสินค้าจะเสื่อมคุณภาพและล้าสมัยไป ดังนั้น จึงเป็นผลทำให้ผลตอบแทนที่ได้รับห้ำลงด้วย

ROI และ Residual Income

ดังที่กล่าวมาแล้ว เราจะพบว่าเครื่องทดสอบการทำกำไรได้ในขั้นสุดท้ายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกำไรและเงินลงทุน จนถึงจุดนี้ ตามตัวอย่างเราทราบว่าวัดดูประสิทธิ์ของฝ่ายบริหารก็คือต้องการให้มีผลตอบแทนจากเงินลงทุนในระดับสูงสุด Residual Income นั้นหมายถึงกำไรจากการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยได้หากด้วยดอกเบี้ยของทรัพย์สินที่ใช้ในหน่วยงานนั้น (ค่าของทุน) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นส่วนกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุนนั้นเอง การที่จะเลือกว่าจะใช้ ROI หรือใช้ Residual Income นั้นขึ้นอยู่กับวัดดูประสิทธิ์ของฝ่ายบริหารที่จะตัดสินใจจากข้อแตกต่างที่คำนวณได้

ต่อไปนี้เป็นการคำนวณเพื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย 2 หน่วยงาน

	<u>หน่วยงาน ก.</u>	<u>หน่วยงาน ข.</u>
(1) กำไรจากการดำเนินงาน	บาท	25,000
(2) ดอกเบี้ยจากทรัพย์สิน ในอัตรา 16%		16,000
(3) ทรัพย์สินที่ใช้ดำเนินงาน		100,000
ROI $\left[\frac{(1)}{(3)} \right]$		25%
Residual Income $\left[(1) - (2) \right]$		9,000

จุดมุ่งหมายของการทำ Residual Income ให้ได้มากที่สุดโดยสมมุติว่านานเท่านานที่หน่วยงานนั้นได้รับผลกำไรในอัตราที่มีส่วนเกินของค่าใช้จ่ายสำหรับเงินที่นำมาลงทุนแล้ว หน่วยงานนั้นควรจะขยายการดำเนินงาน ผู้จัดการของหน่วยงาน ข. การขยายงานนานเท่าที่เข้าสามารถทำกำไรได้ในอัตรา 16 เปอร์เซ็นต์หรือสูงกว่าจากทรัพย์สินของหน่วยงานนั้น

บริษัทเยนเนอรัล อีเลคทริกใช้วิธีการนี้เป็นมาตรฐานการที่วัดความสำเร็จของฝ่ายบริหาร เพราะว่าผู้จัดการต่าง ๆ จะมุ่งที่จะทำให้ได้ Residual Income สูงสุดแทนที่จะใช้ทำอัตราผลตอบแทนให้ได้สูงสุด⁽⁷⁾ จุดมุ่งหมายของการทำผลตอบแทนจากเงินลงทุนให้ได้สูงสุดอาจจะง่ายใจให้ผู้จัดการต่าง ๆ ของแผนกที่มีผลกำไรมากปฏิบัติโครงการต่าง ๆ ซึ่งถ้าหากมองในเบื้องต้นบริษัทโดยส่วนรวมควรจะยอมรับโครงการนั้น ด้วยย่างเช่น ผู้จัดการของหน่วยงาน ก. อาจจะไม่เห็นใจที่จะยอมรับโครงการใหม่ ซึ่งให้ผลตอบแทนในอัตรา 20 เปอร์เซ็นต์ เมื่อว่าจะสูงกว่าอัตราผลตอบแทนค่าสุดที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกำหนดไว้กือ 16 เปอร์เซ็นต์ ในกรณีเช่นนี้ วิธีการของ Residual Income อาจจะทำให้เข้าคิดว่าควรเท่ากับ 16 เปอร์เซ็นต์ และเขาก็อาจจะยอมรับโครงการทุกโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าอัตรา 16 เปอร์เซ็นต์

เปรียบเทียบผู้จัดการกับเงินลงทุน

การเปรียบเทียบควรจะกระทำระหว่างผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการหน่วยงาน ข้อยกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในฐานะที่เป็นการลงทุนหน่วยหนึ่งของบริษัท ผู้จัดการควรประเมินผลตามหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานของเขาร่วมกับคุณได้ (กรณีส่วนใหญ่ผลกำไรที่คุณคุณได้จะเกี่ยวข้องกับเงินลงทุนที่คุณคุณได้) สำหรับการตัดสินใจในเรื่องอื่น ๆ เช่น การลงทุนเพิ่มหรือการถอนเงินทุนออกจากหน่วยงานนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานนั้น⁽⁸⁾

ผู้จัดการของหน่วยงานย่อที่มีความชำนาญงานมากที่สุดก็จะส่งไปควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีข้อมูลรองมากที่สุดเพื่อที่จะทำการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น การใช้ความพยายามนั้นอาจจะต้องกระทำเป็นเวลาหลายปีหรือหลายเดือนยังไม่กว่าหนึ่น อาจจะเป็นผลให้หน่วยงานนั้นปฏิบัติงานดึงดูดที่มีอัตราผลตอบแทนค่าสุดที่ยอมรับได้ หน่วยงานนั้นอาจจะดำเนินงานต่อไปด้วยผลปฏิบัติงานที่ไม่สุดกันเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ถ้าหากฝ่ายบริหารระดับสูงเชื่อว่าอัตราผลตอบแทนที่ได้รับเพียงอย่างเดียวเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารใช้ในการพิจารณาวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้จัดการที่มีความชำนาญงานคนนั้นก็ไม่ลางานนักที่ยอมรับเพื่อไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีปัญหาอยู่มากเกิดขึ้น

การเปรียบเทียบนี้จะช่วยให้ทราบถึงความยุ่งยากบางอย่างที่เกิดขึ้นได้อย่างชัด

เงน ตัวอย่างเช่น ฝ่ายบริหารระดับสูงอาจจะต้องการใช้เงินลงทุนเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติของร้านขายปลีกแห่งหนึ่ง เเต่ผู้จัดการอาจจะทำการตัดสินใจได้โดยเน้นให้เห็นถึงเรื่องผลกำไรและล้มเรื่องการปันส่วนเงินลงทุนไป ถ้าหากมีการกำหนดเงินลงทุนสำหรับผู้จัดการคนนั้น เป้าหมายก็ควรจะกำหนดว่าหมายถึงเงินลงทุนที่ควบคุมได้เท่านั้น ความสามารถในการควบคุมได้ขึ้นอยู่กับว่าการตัดสินใจในเรื่องใดที่ผู้จัดสามารถกระทำได้โดยคำนึงถึงขนาดของเงินลงทุนที่เป็นหลักเกณฑ์ ตัวอย่างเช่น ในบริษัทที่ใช้ระบบการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ ผู้จัดการสามารถมีอิทธิพลต่อขนาดของทรัพย์สินรวมภายใต้หน่วยงานของเขาระบบ สามารถกระทำการตัดสินใจได้โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของจำนวนเงินที่เป็นเครดิตระบบทั้งหมด และบางโอกาสที่เป็นเครดิตระบบทั้งหมด

คำจำกัดความของกำไร

วิธีกำจายส่วนเกิน

การเลือกมาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานต้องใช้หลักการนำง่ายช่างหรือคำนวณความซึ่งกันและ一体 วิธีคำนวณส่วนเกินสามารถช่วยให้ทราบถึงข้อเดียวกันต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและการปฏิบัติงานของผู้จัดการ จากค่าว่าป่างชั้งล่างนี้จะแสดงให้เห็นถึงวิธีคำนวณส่วนเกินควบคู่กับการคำนวณหา Residual Income ถ้าหากว่าวิธีอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนถูกนำมาใช้แทน ดอกเบี้ยที่คำนวณได้อาจจะไม่ต้องนำมารวม และ ROI ทั้งสองวิธีอาจจะแสดงได้ดังนี้

Controllable ROI = กำไรที่ควบคุมได้ ÷ เงินลงทุนที่ควบคุมได้

Net ROI = กำไรสุทธิหลังภาษี ÷ เงินลงทุนรวม

ขอให้สังเกตว่าภารຍ์เงินได้นั้นเป็นรายการหักสำหรับการหักผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีลักษณะเป็นการลงทุน แต่ไม่ได้กระทำตามปกติสำหรับการหักผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ อย่างไรก็ตามภารຍ์เงินได้จะคำนวณอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการวางแผนเสียภารຍ์เงินได้ของหน่วยงานนั้น

ตัวอย่าง
งบกำไรขาดทุนสำหรับหน่วยงาน

	บาท	บาท
ขายให้กับบุคคลภายนอก	xxx	
โอนไปยังหน่วยงานอื่นในราคากลาง	xxx	
โอนไปยังหน่วยงานอื่นในราคาก่อน	<u>xxx</u>	
รวมรายได้		xxx
 หัก		
ต้นทุนสินค้าที่ขายและโอนผันแปรได้	xx	
ค่าใช้จ่ายผันแปรได้ของหน่วยงาน	<u>xx</u>	<u>xxx</u>
กำไรส่วนเกิน		xxx
 นวก		
ต้นทุนคงที่ปั้นส่วนจากหน่วยงานอื่นสำหรับ		
การโอนในราคาก่อน		<u>xxx</u>
กำไรส่วนเกินนวกรายได้ก่อน		xxx
 หัก		
ต้นทุนที่กำหนดเป็นวงเงินและต้นทุนที่ผูกมัดไว้ :		
ไสหุ้นการผลิตของหน่วยงาน	xxx	
ค่าเสื่อมราคา ค่าภาษีทรัพย์สิน ค่าประกันภัย		
ของทรัพย์สินถาวรที่ควบคุมได้	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
กำไรจากการดำเนินงานที่ควบคุมได้		xxx
 หัก		
คงเหลือ	<u>xxx</u>	
Residual income ที่ควบคุมได้ก่อนภาษีเงินได้		xxx

หัก	
ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ของหน่วยงาน	xxx
ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ปั้นส่วนจากส่วนกลาง	xxx
ดอกเบี้ยของเงินลงทุนที่ควบคุมไม่ได้	<u>xxx</u> <u>xxx</u>
Residual income ก่อนภาษี	xxx
ภาษีเงินได้	<u>xxx</u>
Net residual income (หลังภาษี)	<u>xxx</u>

การบันทุนและทรัพย์สิน

การบันทุนและทรัพย์สินเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อพัฒนาอัตราผลตอบแทนตามสายผลิตภัณฑ์ ตามหน่วยงาน และโรงงาน แต่การดำเนินงานตามแนวความคิดนี้ก่อให้เกิดปัญหา ยุ่งยากหลายประการเกี่ยวกับการบันทุน ซึ่งกระทำกันโดยใช้วิธีต่าง ๆ ซึ่งอาจคัดค้านได้ เราได้รู้ให้เห็นถึงปัญหาในการบันทุนโดยทุกการผลิตเข้าแผนกต่าง ๆ มาแล้ว การพยายามที่จะบันทุนและทรัพย์สินรวมทั้งต้นทุนย้อมทำให้เกิดความยุ่งยากมากขึ้น เป้าหมาย ก็คือจะบันทุนในลักษณะที่จะทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดการยุ่งใจให้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการยอมรับต่อความอิสระที่จะปฏิบัติเช่นนั้นได้ ในบางครั้งทราบเท่าที่ผู้จัดการยังรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติตามปกติทั่วไปอยู่ เขายังพอใจต่อการบันทุนที่ไม่สมบูรณ์แบบนั้นได้ ด้วยย่างเช่น การชำระเงินสดอยู่ในเงินลงทุนที่ควบคุมได้หรือไม่ถ้าหากว่ายอดเงินสดคงเหลือน้อยสามารถควบคุมได้รักกุณโดยเจ้าหน้าที่ส่วนกลางของบริษัท ข้อได้เสียสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งสองฝ่าย แต่โดยทั่วไปผู้จัดการจะคำนึงว่าเขากำลังรับผิดชอบต่อรายการทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานของเขากับทางรัฐบาลที่รับผิดชอบนี้อาจจะมีผลกระทบโดยตรงกับความจำเป็นที่ต้องการใช้เงินสดทั้งหมดของบริษัท ด้วย

มาตรการที่ใช้กันโดยทั่วไปสำหรับการบันทุนควรจะหลีกเลี่ยง กล่าวก็คือจำนวนเงินที่บันทุนไปยังหน่วยงานใดโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ก็คือจำนวนเงินซึ่งบริษัทโดยส่วนรวมควรจะหลีกเลี่ยงไม่ควรนำรวมเป็นของหน่วยงานนั้น หลักเกณฑ์ที่ใช้กันโดยทั่ว ๆ ไป ในการนี้ที่ทรัพย์สินไม่อาจระบุได้โดยตรงเจ้าหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานได้ การบันทุนอาจจะกระทำได้ดังนี้

ประเภททรัพย์สิน

เงินสดของบริษัท
สุกหนึ่ง
สินค้าคงเหลือ
ทรัพย์สินตัวร

หลักเกณฑ์การบันทุนที่อาจนำมาใช้ได้

เงินสดที่ต้องการตามงบประมาณ
ขายด่วนนำหนักด้วยเงื่อนไขการชำระ
การขายหรือการใช้ที่ได้พยากรณ์ไว้
บริการที่ใช้ตามการพยากรณ์ในระยะยาว
ตามพื้นที่ที่ใช้ ตามช่วงโถง หรือหน่วย
บริการ

เมื่อมีการบันทุนทรัพย์สิน (เช่น ทรัพย์สินต่าง ๆ จากส่วนกลาง) แล้วก็จะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และผู้จัดการส่วนมากจะรู้สึกว่าบรรยายกาศดีขึ้นหลังจากการบันทุนไปแล้ว

คำจำกัดความของเงินลงทุน

หลักเกณฑ์พิจารณาเงินลงทุน

หลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดเงินลงทุนอาจจะแตกต่างกันระหว่างบริษัทและภายในหน่วยงานอยู่ต่าง ๆ ของบริษัทเดียวกัน เนื่องด้วยกันที่ว่า อาจจะมีคืนทุนแตกต่างกันสำหรับ
วัดอุปประสบต่าง ๆ กัน ที่อาจมีอัตราผลตอบแทนต่าง ๆ กันสำหรับวัดอุปประสบต่าง ๆ
กัน หลักเกณฑ์ต่าง ๆ อาจจะใช้ได้มีดังต่อไปนี้

1. ทรัพย์สินรวมที่มี หลักเกณฑ์นี้รวมทรัพย์สินของธุรกิจทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึง
วัดอุปประสบเฉพาะอย่างของทรัพย์สินนั้น ๆ
2. ทรัพย์สินรวมที่ใช้ หลักเกณฑ์นี้ไม่รวมทรัพย์สินที่มีมากเกินไปหรือที่ว่าง
เปล่า เช่น ที่ดินว่างเปล่า หรืองานก่อสร้างที่กำลังทำอยู่
3. ส่วนของผู้ถือหุ้นบางหนึ่งสินระยะยาว หลักเกณฑ์นี้เหมือนกับหลักเกณฑ์
ที่ (1) ยกเว้นแต่ว่าไม่รวมส่วนของทรัพย์สินหมุนเวียนซึ่งได้เข้ามาใหม่
ระยะสั้น บางบริษัทมีความคิดเห็นว่า ฝ่ายบริหารไม่ควรจะคาดหวังผลตอบ
แทนจากทรัพย์สินหมุนเวียน
4. ส่วนของผู้ถือหุ้น หลักเกณฑ์นี้เน้นหนักที่อัตราผลตอบแทนในขั้นสุดท้าย
ซึ่งเข้าของกิจการจะได้รับ

เปรียบเทียบหลักทรัพย์สินกับส่วนของผู้ถือหุ้น

ส่วนของผู้ถือหุ้นสามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการวัดเงินลงทุนได้ โดยเป็นส่วนสำคัญต่อผู้เป็นเจ้าของกิจการ แต่อาจจะไม่เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้จัดการของหน่วยงานย่อยโดยปกติ ผู้จัดการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สิน ซึ่งไม่ใช่ทรัพย์สินสาธารณะที่ในการบริหารงานที่สำคัญมีสองประการ คือ ดำเนินงาน และจัดหาเงิน มาตรการของการตัดสินใจดำเนินงาน (การใช้ทรัพย์สินไปได้ผลดีหรือไม่) ไม่ควรถูกกระบวนการระเหื่อนโดยการตัดสินใจจัดหาเงิน (เงินสำหรับลงทุนได้มาอย่างไร)

ตัวอย่าง ลองพิจารณาบริษัทดังไปนี้

		ส่วนทุน		ผลตอบแทนจากเงินลงทุน			
บริษัท ก.	บริษัท ข.	ส่วนของ ทรัพย์สิน หนี้สิน	ส่วนของ ผู้ถือหุ้น	กำไรก่อน ดอกเบี้ย	ดอกเบี้ย 8%	กำไรสุทธิ	ส่วนของ ทรัพย์สิน ผู้ถือหุ้น
บริษัท ก. 1,000,000	บริษัท ข. 1,000,000	500,000	500,000	200,000	40,000	160,000	20% 32%
		-	1,000,000	200,000	-	200,000	20% 20%

อาจจะไม่สมเหตุผลนักที่จะนำส่วนของผู้ถือหุ้นมาใช้เป็นหลักเกณฑ์สำหรับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการของบริษัท ก. และบริษัท ข. อัตราผลตอบแทน 32 เปอร์เซ็นต์ ไม่ใช่ข้อแตกต่างระหว่างการตัดสินใจในการดำเนินงานและการจัดหาเงิน บริษัท ก. จ่ายดอกเบี้ยในอัตรา 8 เปอร์เซ็นต์ สำหรับการใช้เงินทุน 500,000 บาท ซึ่งได้ผลตอบแทนจากทรัพย์สินในอัตรา 20 เปอร์เซ็นต์ วิธีการจัดหาเงินแบบนี้ให้ประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นอย่างมาก วิธีนี้มักเรียกว่า *trading on the equity* หรือ *using financial leverage* เป็นการตัดสินใจจัดหาเงินวิธีหนึ่งซึ่งจะเป็นผลให้มีการถูกล้มเหลวในอัตราดอกเบี้ยคงที่ โดยคาดหมายว่าจะได้รับผลตอบแทนจากเงินทุนนั้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ย ตามวิธีดังกล่าวนี้ (*trading on the equity*) ควรจะมองในแง่ของการตัดสินใจอิกริธีหนึ่งต่างหาก และไม่ควรมีผลกระทบกระเทือนต่อมาตรการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

สำหรับมาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในหน่วยงานย่อยนั้น การเลือกใช้วิธีหนึ่งวิธีใดจาก 3 วิธีที่ใช้หลักทรัพย์สินจะให้ประโยชน์มากกว่าการใช้หลักส่วนของผู้ดูแลหุ้น ถ้าหากผู้จัดการของหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้ทรัพย์สินทุกรายการ โดยสามารถทำได้ดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงการจัดหาเงินแล้ว หลักทรัพย์สินตามวิธีที่ 1 จะเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีที่สุด แต่ถ้าหากว่าอำนาจในการสั่งการของฝ่ายบริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อผู้จัดการเหล่านั้นต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพย์สินต่าง ๆ บางประเภทแล้ว ซึ่งไม่สามารถทำให้กระทำการสั่งการหันที่กันได้ดี หลักทรัพย์สินตามวิธีที่ 2 น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ถ้าหากว่าผู้จัดการได้รับคำสั่งให้ควบคุมจำนวนเงินของสินเชื่อระยะสั้นและเงินกู้ชั่วคราวของหน่วยงานนั้นแล้ว หลักหนี้สินตามวิธีที่ 3 น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในทางปฏิบัติ หลักทรัพย์สินตามวิธีที่ 1 จะมีผู้นำไปใช้นากที่สุด⁽⁹⁾

ทางเลือกในการใช้มาตรการ

ต้นทุนในอดีต

เราควรจะใช้มาตรการอะไรในการวัดทรัพย์สินต่าง ๆ ที่รวมอยู่ด้วยกันเป็นเงินลงทุน ทรัพย์สินนั้นควรจะตีราคาอย่างไร ในราคามูลค่าสุทธิตามบัญชี หรือในราคาน้ำหนุนเปลี่ยนแทน หรือในราคามูลค่าที่คาดว่าจะขายได้ หรือโดยวิธีอื่น มีสิ่งโน้มเอียงที่จะใช้มาตรการวัดเงินลงทุนอย่างหนึ่งซึ่งสามารถสนองตอบเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนั้น จึงเข้าใจว่ามูลค่าสุทธิตามบัญชีสามารถนำมาใช้ได้ แต่การที่มีผู้นิยมใช้อย่างกว้างขวาง ไม่ได้หมายความว่า มาตรการนี้จำต้องถูกต้องเสมอไป อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องมีใช้คำตอบที่น่าพอใจ กล่าวคือ มูลค่าที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจยื่นมือขอรับการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์และสามารถประเมินค่าได้ ปอยครั้งที่การตัดสินใจเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเหล่านั้นเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ตัดสินใจ ได้จากการตัดสินใจในอดีต และการตัดสินใจเหล่านั้นต้องการติดตามและรวบรวมคืนทุนในอดีต และทำการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตโดยใช้ข้อมูลเหล่านั้น

มืออยู่เสมอที่มักจะพูดถึงความไม่แน่นอนของต้นทุนในอดีต และทำไม่องค์การธุรกิจต่าง ๆ จึงยังคงใช้ต้นทุนในอดีตในการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดไป คำตอบสำหรับเรื่องนี้เป็นเพราะเหตุผลหลายประการ บางกรณอาจจะไม่ได้คิดถึงเรื่องนี้ ในขณะที่บางกรณเข้าใจ

ในเรื่องนี้ การลดเหลือของข้ามสิ่งเหล่านี้ไปก็เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ ประการแรก การใช้มาตรการวัดเงินลงทุนสำหรับการตัดสินใจประจำวันนั้นอาจจะใช้มาตรการมากกว่าหนึ่งอย่าง เช่น ดันทุนเปลี่ยนแทน เป็นดันทุนที่ได้จากการรวมรวมข้อมูลในลักษณะพิเศษตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้จัดการในส่วนกลางต้องการข้อมูลเป็นประจำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจว่าควรจะได้รับข้อมูลเหล่านั้นเพิ่มขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ประจำวันจะนำไปใช้เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ประการที่สอง ข้อมูลในอดีตต้องคำนึงว่ามีคุณภาพดีพอสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนั้นหรือไม่ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่จะลงทุนหรือไม่ลงทุนต่อไปในลักษณะที่มิได้เป็นการตัดสินใจประจำวัน ซึ่งจะแสดงไว้ในตอนถัดไป ถ้ามองในแง่ของผู้วางแผนระบบบัญชีแล้ว การได้ข้อมูลนั้นจะต้องประหัดค่าใช้จ่ายสำหรับมูลค่าเปลี่ยนแทนและมูลค่าที่จะขายโดยกระทำการศึกษาเป็นกรณีพิเศษเพื่อมีความต้องการในข้อมูลเหล่านั้นจากแหล่งอื่นแทนที่จะหาได้จากการบันทึกประจำวัน

ขายหรือทำต่อไป

ลองพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการวัดทรัพย์สินสำหรับการตัดสินใจในเรื่องบางเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องแรก เรายังสามารถว่าจะขายหรือทำต่อไป การคำนวณเข้าออกที่ซึ่งลดแล้ว (discounted cash-flow) ต้องใช้ข้อมูล 2 ประการในการตัดสินปัญหาว่าจะขายหรือทำต่อไป คือ

1. มูลค่าทางเศรษฐกิจ (economic value)
2. มูลค่าที่จะขายได้ (disposal value)

ดันทุนในอดีตเป็นดันทุนที่ไม่มีความหมายต่อการตัดสินใจ ยกเว้นเมื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพยากรณ์ ตัวอย่าง เช่น สมมติว่ามีความแน่นอนในเหตุการณ์ปัจจุบัน และมีอุปกรณ์เก่าหนึ่งชิ้น ซึ่งคาดว่าจะสามารถก่อให้เกิด เงินสดที่ได้รับจากการดำเนินงาน จำนวน 20,000 บาทต่อปี สำหรับระยะ 5 ปีถัดจากนี้ไป สมมติว่าอุปกรณ์ชิ้นนี้มีมูลค่าที่จะขายได้ 38,000 บาท เมื่อถึงปีที่มูลค่าที่จะขายได้เท่ากับศูนย์ ดันทุนโอกาสที่เสียไปของเงินทุนเท่ากับ 10 เปอร์เซ็นต์ การวิเคราะห์กระทำได้ดังนี้

มูลค่าทางเศรษฐกิจ-มูลค่าปัจจุบันรวมของ	
ทางเลือกที่จะทำต่อไป	
20,000 x 3.791 (P.V. ของเงิน 1 บาท)	
ในอัตรา 10% สำหรับระยะเวลา 5 ปี)	<u>65,820</u>
มูลค่าที่จะขายได้-มูลค่าปัจจุบันรวมของ	
ทางเลือกที่จะขาย สำหรับวันนี้	<u>38,000</u>

ในการวิเคราะห์ที่นั่นเรามักจะกล่าวถึงการคงอยู่ของทรัพย์สิน ข้อมูลที่มีความหมายต่อการตัดสินใจประกอบด้วย “มูลค่าทางเศรษฐกิจ” และ “มูลค่าที่จะขายได้ในปัจจุบัน” * ซึ่งจะนำมาใช้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ในขั้นตอนต่อไปนั้นจะเห็นว่าการตัดสินใจว่าจะขายหรือทำต่อไปนั้นง่ายขึ้น ดังนั้นการทำต่อไปจะเกิดขึ้นทันทีทันใดเนื่องจากว่าการที่จะขายอุปกรณ์นั้นย่อมเห็นได้ชัดว่า ไม่ถูก用来เกิดการประ hely ด้วย ซึ่งเห็นได้จากการวิเคราะห์ตามปกติ การตัดสินใจอาจจะกระทำไปโดยไม่รู้สึกตัว อย่างไรก็ตาม ถ้าหากว่าในขณะนี้ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจอยู่ในระยะตกต่ำอาจจะมีผลให้ผู้จัดการบางท่านทำการวิเคราะห์สภาพการณ์บางอย่าง และการวิเคราะห์เหล่านั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจไม่ลงทุนต่อไป ผู้จัดการจะพบว่ามูลค่าที่คาดว่าจะขายได้นั้น สรุกกว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจของการที่จะดำเนินงานต่อไป สิ่งนี้อาจจะแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะดำเนินภาระมูลค่าทางเศรษฐกิจและมูลค่าที่จะขายได้เป็นวงค ๆ การคำนวณนั้นไม่ถือว่าเป็นการดำเนินงานตามปกติในการที่จะรักษาไว้ซึ่งระบบการควบคุมสำหรับฝ่ายบริหาร

ขายหรือทำต่อไปหรือลงทุนเพิ่ม

ผู้จัดการบางคนมักจะต้องพิจารณาทางเลือก 3 ทางเลือกในครั้งเดียวกัน กล่าวคือ จะเลือกขาย หรือทำต่อไป หรือลงทุนเพิ่ม การลงทุนเพิ่มอาจจะเป็นสิ่งที่ต้องการถ้าหากว่าทางเลือกนั้นให้ความสนใจมากกว่าทางเลือกอื่น ๆ กฎหมายกำหนดการตัดสินใจโดยทั่วไป สำหรับการลงทุนเพิ่มเป็นสิ่งที่พบเห็นอยู่เสมอ เช่น จะทำการลงทุนถ้าหากมูลค่าทางเศรษฐกิจ (มูลค่าปัจจุบันรวม) มากกว่าเงินลงทุนที่ต้องการโดยที่มูลค่าปัจจุบันสูงกว่าปกติ ด้วย

* นักใช้คำว่า current value หรือ market value เพื่ออธิบายถึงมูลค่าที่จะขาย

อย่าง สมมติว่าอุปกรณ์ที่จะซื้อเพิ่มเติมนั้นมีราคา 50,000 บาท ซึ่งจะใช้ในการผลิตและคาดว่า จะได้รับเงินสดจากการดำเนินงานเป็นจำนวน 20,000 บาทต่อปี สำหรับระยะเวลา 5 ปี การวิเคราะห์ กระทำได้ ดังนี้

มูลค่าทางเศรษฐกิจ อัตรา 10%

(20,000 x 3.791)	บาท	65,820
เงินลงทุนที่ต้องการ		<u>50,000</u>
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ		<u>15,820</u>

การวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าควรจะซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติม ข้อมูลที่มีความหมายต่อ การตัดสินใจในกรณีนี้ประกอบด้วยมูลค่าทางเศรษฐกิจและเงินลงทุนที่ต้องการเพื่อให้ได้รับ เงินสดเข้ามา อย่างไรก็ตาม เงินลงทุนที่ต้องการนี้ ณ เวลาศูนยังถือว่าเป็นต้นทุนของทรัพย์ สิน ดังนั้นข้อมูลที่มีความหมายก็คือจำนวนเงิน 2 จำนวน กล่าวคือมูลค่าทางเศรษฐกิจและ เงินลงทุนที่ต้องการ (หรือต้นทุนของทรัพย์สิน) นั่นเอง

สรุป ถ้าหากผู้จัดการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนในปัจจุบัน เขาจะพิจารณาถึง ทางเลือกสำหรับการตัดสินใจ 3 ทางเลือก ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการลงทุนในหลัก ทรัพย์ โดยอาศัยข้อมูลต่อไปนี้

ขาย	ทำต่อไป	ลงทุนเพิ่ม
มูลค่าทางเศรษฐกิจ	มูลค่าทางเศรษฐกิจ	มูลค่าทางเศรษฐกิจ
เปรียบเทียบกับ	เปรียบเทียบกับ	เปรียบเทียบกับ
มูลค่าที่จะขายได้	มูลค่าที่จะขายได้	เงินลงทุนที่ต้องการ

ขอให้สังเกตว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินค่าอย่างรอบ กอบ สำหรับการให้เลือกของเงินสดที่คาดไว้ในอนาคต ส่วนมูลค่าที่จะขายได้และมูลค่าของ เงินลงทุนที่ต้องการนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่คล้ายกับหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด* (โดยไม่คำนึงถึงค่านายหน้า ส่วนเกิน และภาษีเงินได้) แต่สิ่งเหล่านั้นอาจจะแตกต่างอย่างเห็น ได้ชัดสำหรับการลงทุนในทรัพย์สินเฉพาะอย่างซึ่งไม่มีมูลค่าตลาด ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่ง หนึ่งอาจจะลงทุนซื้ออุปกรณ์ใหม่ชนิดพิเศษในราคา 50,000 บาท หลังจากนั้น ต้นทุนเปลี่ยน

* ทั้งสองเรื่องนี้ควรจะกำหนดขึ้นโดยราคาตลาด

แทนของอุปกรณ์เท่ากับ 50,000 บาท แต่บุคลาที่จะขายได้มีจำนวนเริ่มใช้เท่ากัน 38,000 บาท หรือน้อยกว่านี้ สังเกตว่าบุคลาทางเศรษฐกิจจำเป็นต่อการตัดสินใจเสมอไม่ว่าจะเป็นทางเลือกที่จะขาย หรือทำต่อไป หรือลงทุนเพิ่มก็ตาม

ต้องการความสนใจเสนอสำหรับแบบที่ใช้

ตามหลักการ แบบของการตัดสินใจที่ใช้ในการตัดสินใจวิเคราะห์จ่ายลงทุน และแบบที่ใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายหน้าควรจะมีลักษณะที่ใช้สมำเสมอ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเรามักพบแบบของวิธีเงินเข้าออกที่ซื้อลดแล้ว ซึ่งใช้สำหรับการตัดสินใจลงทุนและแบบของวิธีบัญชีหลักเงินถ้างซึ่งใช้สำหรับประเมินผลปฏิบัติงานด้วย

ข้อได้ยังเกี่ยวกับแบบต่าง ๆ ที่ใช้นี้อาจนำไปสู่การตัดสินใจของแต่ละหน่วยงาน ในบางครั้งผู้จัดการของหน่วยงานรีรอที่จะจ่ายเงินทุนออกไปซึ่งจะตัดสินใจโดยใช้วิธีเงินเข้าออกที่ซื้อลดแล้ว เพื่อถึงนั้นจะนำไปสู่การบันทึกผลการปฏิบัติงานที่หลวงในปีแรกหรือสองปี หลังจากนั้น ในการพิเศษนี้ ถ้าหากการจ่ายเงินทุนออกไปขึ้นอยู่กับการตัดรายการบัญชี (เช่น ค่าโฆษณาพลิตภัณฑ์) ค่าพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และต้นทุนในการปรับปรุงกระบวนการ การผลิต) หรือขึ้นอยู่กับการคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีอัตราเร่ง

ดอกเบี้ยทบทวนและความสอดคล้องกัน

ความสอดคล้องกันสามารถทำได้อย่างไร ตามวิธีเงินเข้าออกที่ซื้อลดแล้วเป็นวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้กับการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้เงินทุน สมมุติว่าบริษัทแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาที่จะลงทุนในโครงการหนึ่งซึ่งมีระยะเวลาของโครงการเท่ากับ 2 ปี และไม่มีบุคลาชากเงินสดให้เข้าจะเท่ากับการจ่ายเงินจำนวน 4,000 บาท ณ วันสุดท้ายของแต่ละปีทั้งสองปี ถ้าหากว่าบริษัทจ่ายเงิน 7,132 บาท สำหรับโครงการนี้ จากตารางบุคลาปัจจุบันจะทำให้ทราบว่าถึง time-adjusted rate of return ณ 8 เปอร์เซ็นต์ การจ่ายเงินทุกครั้งประกอบด้วย “ดอกเบี้ย” (ผลตอบแทน) นวักรการได้คืนเงินต้น

เงินสครับ ผลตอบแทน (กำไรต่อหน่วย) (มูลค่าสุทธิความบุญชี)

เงินลงทุน ขาดการ (ดอกเบี้ย) 8% จำนวนเงินลงทุน เงินลงทุนที่ไม่ได้คืน

ปี	ณ ปลายงวด คำนวณงาน	ต่อปี	ณ ปลายงวด	ณ ปลายงวด
1	บาท 7,132	4,000 .08x7,132=571	4,000-571=3,429	7,132-3,429=3,703
2	3,703	4,000 .08x3,703=297	4,000-297=3,703	3,703-3,703 = 0

ถ้าหากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายหลังนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับที่ได้พยากรณ์ไว้ งนกำไรขาดทุนที่จัดทำขึ้นตามวิธีเงินเข้าออกที่ซื้อคละแล้วอาจจะแสดงໄได้ดังตัวอย่างข้างล่างนี้ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบสำหรับผลที่เกิดขึ้นโดยการใช้วิธีคิดกำไรต่อหน่วยตามวิธีค่าง ๆ อาจแสดงได้ ดังนี้

วิธีคิดค่าเสื่อมราคา

ปีที่	ดอกเบี้ยทบทั้น		เส้นตรง		ยอดรวมของจำนวนปี	
	1	2	1	2	1	2
กำไรจากการดำเนินงาน						
-เงินสด (บาท)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
ค่าเสื่อมราคา	<u>3,429</u> ^ก	<u>3,703</u> ^ก	<u>3,566</u> ^ก	<u>3,566</u> ^ก	<u>4,755</u> ^ก	<u>2,377</u> ^ก
กำไรสุทธิ	<u>571</u>	<u>297</u>	<u>434</u>	<u>434</u>	<u>(755)</u>	<u>1,623</u>
เงินลงทุน-ยอดคงเหลือ						
ต้นงวด	7,132	3,703	7,132	3,566	7,132	2,377
อัตราผลตอบแทนของ						
เงินลงทุน ณ ต้นงวด	8%	8%	6%	12%	-11%	68%
ก. ดูจากตารางคำนวณดอกเบี้ย						
ก. $7,132 \div 2 = 3,566$ บาทต่อปี						
ก. วิธียอดรวมของจำนวนปี = $1+2 = 3$ ดังนี้						
ปีแรก $\frac{2}{3} \times 7,132$	=	4,755	บาท			
ปีที่สอง $\frac{1}{3} \times 7,132$	=	2,377	บาท			

วิธีดอกเบี้ยทบทั้นเป็นผลทำให้ค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นเกินกว่าอายุของทรัพย์สิน แต่อาจจะทำให้อัตราผลตอบแทนซึ่งกำหนดข้อสมมุติต่าง ๆ เช่นเดียวกับวิธีเงินเข้าออกที่ซื้อขายแล้ว การแสดงเปรียบเทียบต้นทุนนั้นแสดงให้เห็นว่า การคำนวณค่าเสื่อมราคามาตามวิธีปกติเหล่านั้นสามารถถูกทำให้เกิดการผันแปรของอัตราผลตอบแทนได้อย่างไร โดยไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ต่อการวางแผนตามวิธีเงินเข้าออกที่ซื้อขายแล้ว⁽¹⁰⁾

การคำนวณกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน (residual income) ตามวิธีดอกเบี้ยทบทั้นอาจแสดงได้ดังนี้

	ปีที่ 1	ปีที่ 2
กำไรจากการดำเนินงาน-เงินสด	4,000	4,000
ค่าเสื่อมราคา (ตามวิธีดอกเบี้ยทบทั้น) 3,429		3,703
ดอกเบี้ยจ่าย (อัตราต่ำสุดที่ต้องการ) <u>571</u> <u>4,000</u>	<u>297</u>	<u>4,000</u>
	<u>000</u>	<u>000</u>

จากตัวอย่างนี้สมมุติว่าอัตราผลตอบแทน 8 เปอร์เซ็นต์ ของโครงการนี้เท่ากับอัตราดอกเบี้ยต่ำสุดที่ต้องการ ซึ่งอาจจะใช้ในการคิดเข้าห่วงบัญชีสำหรับเงินลงทุนที่ใช้ และใช้ในการคำนวณค่าเสื่อมราคา การให้ผลของเงินสดที่ทำให้อัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นอาจจะเป็นผลทำให้ส่วนของกำไรที่สูงกว่าทุนเพิ่มขึ้นด้วย สมมุติว่าเงินสดไหลเข้าปีแรก 4,500 บาท และปีที่ 2 เท่ากับ 3,800 บาท การคำนวณอาจจะแสดงได้ดังนี้

	ปีที่ 1	ปีที่ 2
กำไรจากการดำเนินงาน-เงินสด	4,500	3,800
ค่าเสื่อมราคา (ตามวิธีดอกเบี้ยทบทั้น) 3,429		3,703
ดอกเบี้ยจ่าย <u>571</u> <u>4,000</u>	<u>297</u>	<u>4,000</u>
กำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน	<u>500</u>	<u>-200</u>

วงการอุดสาหกรรมได้ปฏิเสธที่จะใช้วิธีการคิดค่าเสื่อมราคามethod ตามวิธีดอกเบี้ยทบทั้น เนื่องจากเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ตามวิธีนี้จะทำให้การคิดค่าเสื่อมราคามีเพิ่มขึ้นและสูงกว่าอัตรารายรับของทรัพย์สิน อย่างไรก็ตาม ด้วยการคิดเอาเองผู้จัดการของหน่วยงานอาจจะไม่ได้คุ้มครองที่ค่าเสื่อมราคามีเพิ่มขึ้นนั้นเมื่อเงินสดเข้าคงที่หรือลดลง

2. วิธีดอกเบี้ยทบทั้นสามารถคำนวณได้ชัดเจนถ้าหากการให้ผลเข้าของเงินสดที่ได้รับจากการดำเนินงานทุกๆ ปีมีจำนวนเท่ากัน แต่อัตราดอกเบี้ยที่ต้องการย่อมคำนวณหาได้ยากกว่าและไม่สามารถอธิบายได้ถ้าหากเงินสดที่ประมาณไว้มีการให้ผลเข้าออกแตกต่างกันตลอดปี

3. บุลค่าตลาดของทรัพย์สินเฉพาะอย่างไม่ตรงกับบุลค่าตามบัญชี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการใช้ทรัพย์สินนั้นในปีแรก ๆ

จนกระทั่งได้มีผู้รู้พยาيانที่จะทำการพิสูจน์วิธีเงินสดเข้าออกที่ซื้อคลเด้ว เพื่อใช้ในการวางแผนควบคู่กับบัญชีค้างรับค้างจ่าย เพื่อใช้ในการควบคุม⁽¹¹⁾ การติดตามเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนจำต้องเชื่อถือในตัวอย่างของโครงการที่กำหนดขึ้น ในการกำหนดค่าว่ายังมี วิธีเงินสดเข้าออกที่ซื้อคลเด้วอาจนำมายังการตัดสินใจได้ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุก ๆ ปี เพื่อดูว่าการพยากรณ์การไหลของเงินสด ถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริงหรือไม่ ใน การวางแผนควบคู่กันไป การตัดสินใจตามวิธีเงินสดเข้าออกที่ซื้อคลเด้วอาจจะแยกอยู่ในรูปของการพยากรณ์อัตราผลตอบแทนตามบัญชีค้างรับค้างจ่าย ดังนั้น การติดตามผลก็อาจจะต้องคำนึงถึงวิธีบัญชีเงินคงค้างด้วย

การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน

เราจะจะเคยพบเห็นมาแล้ว การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานจะแสดงการติดตามการตัดสินใจในอดีตโดยหวังว่าการประเมินค่านั้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้น และทำให้การตัดสินใจในอนาคตดีขึ้น แต่ “การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน” เป็นคำศัพท์ที่จำเป็นต่อหน่วยงานย่อยก่อนที่จะเลือกว่าจะใช้หลักการลงทุนอย่างไร สำหรับจุดมุ่งหมายของการประเมินค่าความคาดการณ์การตัดสินใจลงทุนในอดีต การตัดสินใจแต่ละครั้ง การใช้ต้นทุนในอดีตเป็นมาตรฐานการที่ใช้ตัดเงินลงทุน และการคิดค่าเสื่อมราคามาวิธีคอกเบี้ยทบทวน จะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ทราบถึงการพยากรณ์นั้นกระทำไปในลักษณะที่เหมือน ๆ กัน และในการตัดสินใจตามวิธีเงินสดไหลเข้าออกที่ซื้อคลเด้วอย่างสมำเสมอ

การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับใช้ในการเปรียบเทียบผู้บริหารซึ่งเป็นผู้จัดการของหน่วยงานต่าง ๆ กับการลงทุนสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการเปรียบเทียบการใช้ทรัพย์สินก็คือวิธีการวัดผลนั้นต้องมีลักษณะอย่างเดียวกัน นั่นคือการคาดหมายว่าทรัพย์สินนั้นจะทำให้เกิดเงินสดไหลเข้าด้วยความเสี่ยงเดียวกันกับบุลค่าที่ได้รับ

การวัดด้วยมูลค่าทางเศรษฐกิจ

มีข้อสนับสนุนหลายประการที่จะนำมูลค่าทางเศรษฐกิจไปใช้เป็นเครื่องวัด สำหรับประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การใช้นิมาตรการดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงหลักการเกียวกับกำไร (ลักษณะของกำไร) ซึ่งแตกต่างไปจากหลักการบัญชีที่ใช้อยู่เดิม กำไรที่เกิดขึ้นประจำปีอาจจะหมายถึงข้อแตกต่างระหว่างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ณ วันต้นงวดกับมูลค่าทางเศรษฐกิจ ณ วันปลายงวดของปีใดปีหนึ่ง (โดยสมมุติว่าไม่มีการจ่ายเงินสดปันผลหรือการลงทุนเพิ่มในระหว่างปี) จากหลักการนี้ป้อมต้องการให้มีการคำนวนหามูลค่าทางเศรษฐกิจขึ้นใหม่ทุก ๆ ปี ซึ่งสิ่งนี้ก็คือมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับนั่นเอง ผลกำไรที่ได้รับอาจจะมีผลกระทบต่อลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันมากขึ้น เพราะว่าผลกำไรนั้นขึ้นอยู่กับการวัดมูลค่าทางเศรษฐกิจ ณ วันสิ้นงวด ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อเหตุการณ์อื่น ๆ เช่นกัน และกระทบท่อการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตด้วย

การใช้มูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานย่อมมีข้อจำกัดบางประการในทางปฏิบัติ เนื่องจากต้องประเมินค่าด้วยตนเองในระดับที่สูง อาจจำเป็นที่จะพยากรณ์การให้ผลของเงินสดว่าเป็นสิ่งไม่แน่นอนและพยากรณ์ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการให้ผลของเงินสดส่วนที่เป็นของทรัพย์สินอื่น ดังนั้น จำต้องเลือกอัตราส่วนลดและบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนลดนั้นตลอดปี จากเหตุผลเหล่านี้ การใช้มูลค่าทางเศรษฐกิจสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมกระทำได้โดยยาก อย่างไรก็ตาม ในแต่ละปีได้มีการพยายามที่จะกะประมาณมูลค่าทางเศรษฐกิจขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของทรัพย์สินต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นเงินลงทุน นอกจากนั้นผู้จัดการของหน่วยงานจะต้องไม่มองข้ามความล้าสมัยและโอกาสของการลงทุน

โดยนิได้คาดหมาย ได้มีข้อสนับสนุนบางประการเกี่ยวกับการนำต้นทุนเปลี่ยนแทนมาใช้เป็นเครื่องวัดการลงทุนเพื่อประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าแนวความคิดนี้มีส่วนดีกว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจ วิธีการนี้จะให้คำตอบเกี่ยวกับการกะประมาณที่เที่ยงธรรมและมีเหตุผลสำหรับสิ่งเหล่านั้น ซึ่งดีกว่าที่ได้รับจากวิธีซึ่งใช้มูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นเกณฑ์ โดยสรุป ต้นทุนเปลี่ยนแทนเป็นตัวแทนในทางปฏิบัติของมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เป็น “อุดมคติ” ในส่วนที่คิดว่าสามารถสอนองค์ความต้องการในเรื่องการกะประมาณอย่างเที่ยงธรรมสำหรับมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างดีที่สุด

การกะประมาณต้นทุนเปลี่ยนแทน

ถ้าหากทรัพย์สินเก่าให้บริการเท่าเที่ยมกับบริการที่ได้รับจากทรัพย์สินใหม่แล้ว มูลค่าของทรัพย์สินนั้นควรจะขึ้นอยู่กับบริการเหล่านั้นด้วย สมมุติว่าคลังเก็บสินค้าที่สร้างขึ้นใหม่มีมูลค่า 100,000 บาท และจะให้บริการในลักษณะเดียวกับคลังเก็บสินค้าที่มีอยู่เดิม ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนจากค่าเช่าสุทธิจำนวน 10,000 บาทต่อปี อัตราผลตอบแทน 10 เปอร์เซ็นต์ ทรัพย์สินเก่าควรจะมีมูลค่าเท่ากับ 100,000 บาท (เป็นมูลค่าเปลี่ยนแทนของทรัพย์สินซึ่งสามารถจะให้บริการได้เท่าเที่ยมกัน)

แต่สมมุติว่าคลังสินค้าเก่าไม่ต้องการค่าบำรุงรักษาจำนวน 2,000 บาท ซึ่งสูงกว่าค่าบำรุงรักษาของคลังสินค้าใหม่ บริการสุทธิที่จะได้รับควรจะเท่ากับ $10,000 - 2,000 = 8,000$ บาท ดังนั้น มูลค่าของคลังสินค้าเก่าควรจะเท่ากับ $8,000 / 0.10 = 80,000$ บาท โดยที่สิ่งอื่น ๆ มีลักษณะเหมือนกัน ฝ่ายบริหารควรตัดสินใจที่จะซื้อคลังเก็บสินค้าใหม่ในราคา 100,000 บาท โดยยอมจ่ายเงินค่าเช่า 10,000 บาท และขายคลังสินค้าใหม่นี้หลังจากผ่านไปหนึ่งปีแล้วในราคา 100,000 บาท หรือจะตัดสินใจซื้อโกลดังเก่าในราคา 80,000 บาท โดยจ่ายเงินค่าเช่า 8,000 บาท และจ่ายค่าบำรุงรักษา 2,000 บาท และขายโกลดังเก่าหลังจากผ่านไปหนึ่งปีแล้วในราคา 80,000 บาท⁽¹²⁾

สมมุติว่าคลังสินค้าเก่ามีมูลค่าสุทธิตามบัญชีเท่ากับ 6,000 บาท และคลังสินค้าใหม่มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีเท่ากับ 100,000 บาท ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการ ท่านคิดว่าควรจะเลือกคลังสินค้าเก่าหรือใหม่ ท่านสามารถมองเห็นได้ทันทีว่าทำไม่ในทางปฏิบัติผู้จัดการมักจะชอบที่จะบริหารงานในทรัพย์สินเก่า ถ้าหากว่าการคำนวณผลตอบแทนจากเงินลงทุนใช้มูลค่าสุทธิตามบัญชีเป็นเกณฑ์ ในการพิส่วนใหญ่ ต้นทุนเปลี่ยนแทน (เมื่อจะหาได้โดยประมาณ) น่าจะต้องคำนึงถึงการใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกว่าสำหรับการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน

ให้สังเกตด้วยว่า ตัวอย่างนี้ไม่มีการคำนวณหาราคาตลาดของทรัพย์สินเก่าได้ทันที การกะประมาณว่า 80,000 บาท เป็นต้นทุนเปลี่ยนแทนนั้นได้ถือหลักเกณฑ์การประเมินค่าอาเร่องสำหรับมูลค่าของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต นั่นคือมูลค่าทางเศรษฐกิจ ในทางปฏิบัติ การกำหนดมูลค่าทางเศรษฐกิจย่อมใช้การกะประมาณของต้นทุนเปลี่ยนแทน เมื่อไม่มีราคากลางสำหรับทรัพย์สินนั้น จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจและต้นทุนเปลี่ยนแทนสามารถทำให้มองคล้ายคลึงกันแม้ว่าทั้งสองเรื่องนี้จะมีหลักการที่แตกต่างกันโดยนัยสำคัญก็ตาม

ทรัพย์สินถาวรใช้หลักอะไร

เนื่องจากการใช้ดันทุนในอดีตเป็นมาตรฐานในการวัดผลการลงทุนในทางปฏิบัติ เป็นจำนวนมาก⁽¹³⁾ จึงมีข้อโต้แย้งมากมาเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ดันทุน ของทรัพย์สินโดยไม่หักค่าเสื่อมราคา (ใช้มูลค่ารวมหรือมูลค่า gross) หรือว่าใช้มูลค่าสุทธิตาม บัญชี (net book value) ผู้ซึ่งนิยมใช้หลัก gross assets ให้เหตุผลว่า วิธีนี้ ให้ความสะดวก ในการเปรียบเทียบระหว่างโรงงานหรือหน่วยงาน ถ้าหากกำไรมีลดลงมีโรงงานจำนวนมาก ขึ้น การลดลงของความสามารถในการหากำไรจะเห็นชัดตามหลัก gross assets แต่หลักทรัพย์ สินสุทธิที่ลดลงเรื่อย ๆ จะแสดงอัตรากำไรที่สูงกว่า ซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดในปีหลัง ๆ ได้ จากเหตุผลข้างต้นทำให้บริษัทใหญ่ ๆ บางบริษัท รวมทั้งบริษัท E.I. du Pont De Nemours & Co. และบริษัท Monsanto Chemical Co. ใช้ gross assets เป็นหลักในการใช้วัดมูลค่าของ ทรัพย์สินถาวรเมื่อมีการคำนวณอัตราผลตอบแทน จากการสำรวจของ N.A.A. แสดงให้เห็น ว่า 18% ของบริษัทที่ทำการสำรวจใช้มูลค่ารวมเป็นหลัก⁽¹⁴⁾

เหตุผลอันหนึ่งที่ยกขึ้นมาอ้างในการใช้ดันทุนที่ไม่หักค่าเสื่อมราคาก็คือ วิธีนี้ชด เเชยสำหรับผลของระดับราคาที่เปลี่ยนแปลงอันอาจมีต่อต้นทุนในอดีต ได้เป็นบางส่วน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากบริษัทด้องการที่จะใช้ดันทุนเปลี่ยนแทนเป็นหลัก บริษัทไม่ควรพยายามที่ จะปรับปรุงต้นทุนในอดีตให้เข้ากับปัญหาการวัดราคาที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการใช้มูลค่าที่ประเมินขึ้นใหม่หรือใช้ดัชนีราคาเฉพาะอย่าง เพราะว่าจะทำให้ผลของวิธีผสมดังกล่าวเชื่อถือไม่ ได้

ส่วนผู้ที่นิยมใช้มูลค่าสุทธิตามบัญชีเป็นหลัก อ้างว่าวิธีนี้ทำได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ เพราะ ว่า (ก) จำนวนที่ใช้สอดคล้องกันกับจำนวนทรัพย์สินรวมที่ปรากฏในงบดุลที่ทำขึ้นตามปกติ และ (ข) จำนวนสอดคล้องกันกับการคำนวณกำไรสุทธิ ซึ่งมีการหักค่าเสื่อมราคายัง ด้วย ข้อกล่าวอ้างที่สำคัญของวิธีมูลค่าสุทธิตามบัญชีก็คือไม่ได้เจาะจงที่จะนำมาใช้กับการคำ นวณหาอัตราผลตอบแทนเพ่านั้น เมื่อongจากว่าต้นทุนในอดีตไม่ได้หมายถึงการเสียสละทาง เศรษฐกิจในปัจจุบันและไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้เลยเกี่ยวกับการจัดสรร ทรัพยากร ตรงกันข้าม คนที่กล่าวไว้ข้างต้น ถ้าหากวิธีมูลค่าสุทธิตามบัญชีนำมาใช้ในลักษณะที่ เกี่ยวกับการวางแผนงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว วิธีนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบเกี่ยวกับ การตัดสินใจที่ผ่านมาได้ และวิธีนี้อาจจะใช้ให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการซุ่มใจได้

การเลือกอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

เราจะพิจารณาได้อย่างไรเกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จในการบริหารโดยใช้วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) หรือใช้วิธีคำนวณหาส่วนกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน (residual income) ซึ่งหลักเดียวกันคือค่าของทุน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ (ก) อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสุดควรเป็นเท่าไร (ช) เมื่อไรควรจะเลือกใช้อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสุดและควรเป็นเท่าไร (ค) อัตราขั้นต่ำสุดนั้นควรจะนำไปใช้กับหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานของกิจการได้หรือไม่ ถ้าหากว่ามีการใช้อัตราเดียวกันและหน่วยงานต่าง ๆ มีผลตอบแทนของปัจจุบันในอัตราต่าง ๆ กัน การใช้อัตราผลตอบแทนในระดับที่ต่ำมาก อาจจะทำให้ ROI ลดค่าลงจนถึงระดับที่กำหนดไว้ในนั้น ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงอัตรา ผลตอบแทนขั้นต่ำอยู่เสมออาจจะเป็นการไม่จุใจให้มีการเจริญเติบโตและการขยายงาน ดังนั้น อาจนำไปสู่การยอมรับในหลักการ เช่น ต้องสามารถทำกำไรได้ในอัตรา 11 เปอร์เซ็นต์ (อัตราผลตอบแทนต่ำสุดเท่ากับ 11 เปอร์เซ็นต์) ถ้าหากทำกำไรได้ต่ำกว่านี้ก็แสดงว่าปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าอัตราผลตอบแทนที่กำหนด

จากทฤษฎีทางการเงินสมัยใหม่แนะนำให้ใช้อัตราผลตอบแทน hely อัตราสำหรับแต่ละหน่วยงาน⁽¹⁵⁾ ตามแนวความคิดนี้ต้องการอาศัยแนวทางวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจลงทุนในภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน กิจการอาจมองได้ในเบื้องของการรวมทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ และได้รับผลกำไรจากทรัพย์สินเหล่านั้น โดยมีความเสี่ยงภัยที่แตกต่างกัน อัตราผลตอบแทนต่ำสุดที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงภัย หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมประสบความเสี่ยงภัยในระดับที่ต่างกัน ดังนั้น ควรจะใช้อัตราผลตอบแทนต่ำสุดที่ต่างกันสำหรับแต่ละหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความเสี่ยงภัยของการลงทุนที่สัมพันธ์กันของแต่ละหน่วยงาน

การใช้อัตราผลตอบแทนที่ต้องการที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละหน่วยงานไม่เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย จากการสำรวจพบว่าบริษัทส่วนมากมีแนวโน้มที่จะใช้อัตราผลตอบแทนที่ต้องการอัตราเดียวกับสำหรับทุกหน่วยงาน และสำหรับทรัพย์สินต่าง ๆ ทุกประเภท⁽¹⁶⁾ การใช้อัตราผลตอบแทนเพียงอัตราเดียวนั้นจะลงความเห็นต่อหัวหน้าที่ว่าผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจะต้องกระทำในสิ่งที่เที่ยงธรรม (หรือไม่เที่ยงธรรมเหมือน ๆ กัน) ความเที่ยงธรรม

ในที่นี้หมายถึง การนำอัตราผลตอบแทนที่ต้องการเพียงอัตราเดียวไปใช้กับการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน ยิ่งไปกว่านั้นการใช้อัตราผลตอบแทนในลักษณะเดียวกันนี้กับทรัพย์สินแต่ละประเภท (เช่น ใช้อัตราหนึ่งสำหรับทรัพย์สินหมุนเวียน และอีกอัตราหนึ่งสำหรับทรัพย์สินถาวร) อาจจะทำให้เกิดความไม่เที่ยงธรรมขึ้น ถ้าหากว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนประกอบของทรัพย์สินที่ใช้แตกต่างกัน

การเลือกระยะเวลา

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องระยะเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพิจารณาว่า เมื่อไรจะวางรูปแบบข้อมูลได้ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล และจัดทำข้อมูล รวมทั้งความต้องการในการสอบทานเพื่อควบคุมการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจจะนำไปสู่การใช้หลักต้นทุนในอดีตเป็นเครื่องวัดแทนที่จะใช้ต้นทุนเปลี่ยนแทน สำหรับความต้องการเกี่ยวกับต้นทุนเปลี่ยนแทน, müลค่าที่คาดว่าจะขายได้, และ müลค่าทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มว่าจะใช้น้อยมาก ดังนั้น ระบบข้อมูลจึงไม่สามารถออกแบบให้เหมาะสมได้สำหรับการจัดทำข้อมูลที่เกิดขึ้นประจำวัน

เนื่องจากมีการยอมรับเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเวลาอาจจะอธิบายได้ว่าทำไม่ในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงคุณเห็นว่าจะแตกต่างไปจากสิ่งที่กล่าวถึงในทางทฤษฎี สิ่งสำคัญของเรื่องนี้คือว่าฝ่ายบริหารรู้สึกไม่เต็มใจที่จะยอมจ่ายเงินเพิ่มขึ้นเพื่อให้ข้อมูลที่มากขึ้น เพราะว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นนั้นมากกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อสังเกตในทางปฏิบัติ

ในทุกรายการมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เทคนิคเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการผู้ซึ่งมองข้ามความสำคัญของมาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ ตามปกติ เทคนิคเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนจะนำมาใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีการดำเนินงานและมีปัญหาซุ่มยากลับสน คำตอบที่ได้รับไม่ใช่เป็นเพียงคำตอบเดียว แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์

จุดรวมระหว่างเป้าหมายทั้งหลาย

การซุ่มใจเป็นสิ่งสำคัญซึ่งควรนำฝ่ายบริหารในการตัดสินใจว่า (ก) ควรจะปันส่วนทรัพย์สินอย่างไร และ (ข) หลักเงินลงทุนควรจะดักกันอย่างไร นั้นคือ ควรวางแผนรูปแบบใน

ลักษณะที่ให้ผู้จัดการของหน่วยงานทั้งหลายมีความเอนเอียงไปในการกระทำซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทในส่วนรวม

ด้วยว่า การใช้ทรัพย์สินสุทธิเป็นหลักเงินลงทุน อาจจะส่งเสริมการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหารของหน่วยงานได้ ถ้าหากทรัพย์สินต้องถูกเปลี่ยนใหม่หรือยกเลิกไปก่อนที่จะคิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินได้เต็มที่ หน่วยงานนั้นก็อาจจะมีผลขาดทุน เมื่อการขาดทุนดังกล่าวจะไม่มีความหมายต่อการตัดสินใจในการเปลี่ยนเครื่องจักร (ยกเว้นเกี่ยวกับผลของขั้งเวลาที่จำกัดเงินได้) ก็อาจกระทบกระเทือนกำไรทันทีทันใดของหน่วยงานและอาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้จัดการส่วนงาน⁽¹⁷⁾

นโยบายการบัญชีของบริษัท

ทรัพย์สินบางประเภทหรือห้องหมุดอาจปรับปรุงให้เข้ากับระดับราคайдี มีบริษัทบางบริษัทที่ใช้อัตราผลตอบแทนที่ปรับปรุงแล้วเป็นการรับรู้ถึงปัญหาระดับราคาก็ตาม อายุร์ก็ตาม ฝ่ายบริหารโดยทั่วไปสนใจเรื่องการขึ้น ๆ ลงของค่าของเงิน อันจะมีต่อความมีนัยสำคัญของอัตราผลตอบแทน

นโยบายเกี่ยวกับการบัญชีของบริษัทก็ยังมีผลต่อจำนวนทรัพย์สินที่จะรวมเข้าไว้ในหลักเงินลงทุน ด้วยว่า วิธีดัง ๆ เกี่ยวกับการลงบัญชีสำหรับสินค้าคงเหลือ ทรัพย์สินที่ เช่า งานวิจัย ค่าเสื่อมราคา สิทธิบัตร กรรมวิธีการผลิต เครื่องหมายการค้า และการโฆษณา เหล่านี้จะมีอิทธิพลสำคัญเกี่ยวกับการใช้หลักทรัพย์สิน

จุดเวลาและประสิทธิภาพการบริหาร

ผลปฏิบัติงานของผู้บริหารควรเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้มีกำไรสูงสุด ไม่ใช่สำหรับไตรมาสเดียวหรือสำหรับปีเดียวแต่ตลอดช่วงระยะเวลา จุดเน้นหนักควรอยู่ที่ความสามารถของการทำกำไรในระยะยาว ไม่ใช่อยู่ที่กำไรในระยะสั้น แต่ถึงกระนั้น ผู้จัดการก็จะเปลี่ยนจากดำเนินการหนึ่งไปยังอีกดำเนินการหนึ่งตลอดมา และอาจเหล่านี้ถูกวัดผลตามปัจจัยในระยะสั้น ซึ่งมีแนวโน้มที่จะทำกำไรในระยะยาวได้มากที่สุด ผู้จัดการเหล่านี้ถูกวัดผลในแง่ของการปฏิบัติงานที่อาจแสดงออกเป็นจำนวนได้ และในแง่ของผลการปฏิบัติงานซึ่งยากที่จะวัดได้ (เช่น การประชาสัมพันธ์ และข่าวญของลูกค้า)

อัตราผลตอบแทนรวมเอาเป็นข้อที่มีสอดคล้องเป็นจำนวนได้ทั้งหลายไว้ในจำนวนเดียวกัน แต่เมื่อกำหนดให้การทำอัตราผลตอบแทนได้สูงสุดอาจไม่ใช่มาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารที่ดีที่สุดในหลายกรณี ตัวอย่าง การทำกำไรได้ในปีหนึ่งอาจมีความสับสนก็ได้ตามที่การกำหนดทำกำไรได้ในระยะยาว แต่ก็อาจไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป หน่วยงานหนึ่งอาจเพิ่มภาระขายให้ก่อผลกระทบคุณภาพในจุดหนึ่งและเป็นเหตุให้มีผลเสียหายต่อธุรกิจได้ (ผู้สัมภានการก็มองคนมีความรู้สึกว่า Btck ได้ทำผลอย่างที่ว่านี้ในปี ก.ศ.1955 ซึ่งทำให้การขายลดลงอย่างมากในปี ก.ศ.1958-1959 อุปสงค์ของรถยนต์ในปี ก.ศ.1955 ยังคงให้บริษัทผลิตรวมกันเป็นปริมาณมากกว่า ซึ่งทำให้หันมุ่นในการควบคุมคุณภาพ) ในกรณีเหล่านี้ ผู้จัดการควรได้คำตัดสินใจดำเนินร่วมงานส่วนนั้นจะทำอัตราผลตอบแทนได้สูงก็ตาม

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนหากใช้เป็นมาตรการของประสิทธิภาพเพียงครึ่งหนึ่งร่วมกับปัจจัยอื่นๆ อาทิ งบประมาณ, มาตรฐาน, ความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท, ตารางเวลาไว้ซึ่งคุณภาพ, ความสัมพันธ์กับลูกค้า, การพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา, และความสัมพันธ์ทางศรัทธาให้กับผู้อำนวยการ ในบางครั้งเราให้หนักเป็นตัวเลขกับปัจจัยเหล่านี้ แต่ละอย่างก็มีผลต่อการดำเนินการที่สำคัญมาก

กล่าวโดยสรุป อัตราผลตอบแทนเป็นมาตรฐานเป็นมาตรการของประสิทธิภาพไม่อาจใช้เป็นมาตรฐานเดียวได้ ควรทำให้ไว้ในระยะสั้นเป็นเดือนเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นของปัจจัยทั้งหมด ซึ่งมีต่ออัตราผลตอบแทนอย่างมากที่ในระยะยาวของบริษัท อัตราผลตอบแทนเป็นแนวความคิดในการบริหาร ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญไม่น้อยของผลประโยชน์ด้วยการคาดคะเน แต่ประสิทธิภาพการบริหารอย่างเช่นนี้ได้ทั้งนี้ให้ดูด้วยการนำผลในอนาคตซึ่งเราอาจคาดหวังไว้ เพราะว่าเป็นผลของต่อมาที่ไม่สามารถทราบได้ (¹⁸⁾)

นอกจากการดูแล ที่ใช้กันโดยทั่วไปในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพของไว้ในงาน การมีส่วนในตลาด อัตราหมุนของลูกจ้าง จำนวนขาย กำไรสุทธิและอัตราเงินเฟ้อ ฯ แล้วการประชาสัมพันธ์

การนับหนี้ทั้งหมดในร่องการเปลี่ยนแปลงในอัตราผลตอบแทน

ความไม่ถูกต้องของคลื่นร่องมือ “อัตราผลตอบแทน” ไม่ได้เป็นสาเหตุที่ทำให้มีมีความไม่พอใจของผู้อื่น บริษัทมักจะตัดการใช้อัตราผลตอบแทนในร่องกว้าง ๆ ของธุรกิจ

ซึ่งปัญหาการปันส่วนทรัพย์สินและค่าใช้จ่ายมีมากเกินไป ตัวอย่าง อัตราผลตอบแทนอาจคำนวณได้โดยง่าย สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ หรือโรงงาน แต่ไม่ใช่สำหรับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งหรือแผนกแต่ละแผนกภายในโรงงานหนึ่ง นอกจากนั้น บริษัทมีแนวโน้มที่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงในอัตราผลตอบแทนมากกว่าใช้เปอร์เซ็นต์หนึ่ง ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอาจนำมาทำเป็นงบประมาณได้ ผลกระทบจากการปฏิบัติงานจริงอาจถูกประเมินค่าได้ และผลแทรกต่างอาจถูกสอนสวนได้ มีผลแทรกต่างสำคัญ 2 ประเภท คือ อัตราหมุนและอัตรากำไร ทั้งสองอย่างนี้อาจวิเคราะห์ออกໄປได้โดยละเอียดเพื่อกันหารือจัดจ่ายที่เป็นต้นเหตุ ถัดจากนั้น ฝ่ายบริหารอาจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานอาจถูกกำหนดเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองในปีก่อน เด็กการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของกิจการ ย่อมให้ผลไม่สมบูรณ์ จากจุดนี้เองทำให้เราได้รับความรู้เพิ่มขึ้นว่า รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะพิจารณาได้ทันที ทั้งอัตราผลตอบแทนและกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุนที่นำมาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นก็อาจทำให้เกิดปัญหาและความสับสนขึ้นได้ โดยถ้ามูลค่าของเครื่องมือทั้ง 2 ชนิดนี้เองก็ไม่สามารถจะกันหากำต้นสำหรับเรื่องนี้ได้เลย

ปัญหาสำหรับศึกษาด้วยตนเอง

ข้อ 1.

สมมุติว่าข้อมูลที่กะประมาณไว้ของหน่วยงาน จ. ปราจุลังนี้

ทรัพย์สินที่มีอยู่ถ้วนเฉลี่ย

ลูกหนี้	บาท	300,000
สินค้าคงเหลือ		200,000
ทรัพย์สินถาวร-สุทธิ		<u>500,000</u>
		<u>1,000,000</u>
โทรศัพท์-คงที่		225,000
ต้นทุนพื้นแพร	บาทต่อหน่วย	5
อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ-		
ของทรัพย์สินที่มีอยู่ถ้วนเฉลี่ย	27.5%	
ปริมาณขายที่คาดไว้		200,000 หน่วย

ต้องการ

ก. ราคาขายต่อหน่วยถ้าเฉลี่ยที่ต้องการเพื่อให้ได้รับอัตราผลตอบแทนที่ต้องการของทรัพย์สินที่มีอยู่ถ้าเฉลี่ย

ข. อัตราหมุนของทรัพย์สินที่คาดไว้

ค. เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิต่อยอดขาย

ง. อัตราผลตอบแทนจากทรัพย์สินที่มีอยู่ ถ้าหากว่าปริมาณขายเป็น 300,000 หน่วย โดยสมมุติว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในราคาขายและต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

แนวคำตอบ

$$\text{ก. } 27.5\% \text{ ของ } 1,000,000 = 275,000$$

$$= \text{กำไรสุทธิตามเป้าหมาย}$$

$$\text{ให้ } x = \text{ราคาขายต่อหน่วย}$$

$$\text{ยอดขายรวม} = \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{โลหุยคงที่} + \text{กำไรสุทธิ}$$

$$200,000 \times = 200,000(5) + 225,000 + 275,000$$

$$x = 1,500,000 \div 200,000$$

$$x = 7.50$$

ข. อัตราหมุนของทรัพย์สินที่คาดไว้

$$= \frac{200,000 \times 7.50}{1,000,000}$$

$$= \frac{1,500,000}{1,000,000} = 1.5$$

ค. เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิต่อยอดขาย

$$= \frac{275,000}{1,500,000} = 18.33\%$$

ง. ณ ปริมาณขาย 300,000 หน่วย

ขายหน่วยละ 7.50	2,250,000
ต้นทุนผันแปรหน่วยละ 5.00	<u>1,500,000</u>
กำไรส่วนเกิน	750,000
ค่าใช้จ่ายคงที่	<u>225,000</u>
กำไรสุทธิ	<u>525,000</u>

อัตราผลตอบแทน—จากทรัพย์สิน

$$1,000,000 \text{ บาท} = 52.5\%$$

ขอให้สังเกตว่าการเพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ในปริมาณขายจะทำให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเท่ากับสองเท่า ที่เป็นเห็นนี้ก็ เพราะว่าต้นทุนคงที่ไม่ได้เพิ่มขึ้นในขณะที่ปริมาณขายเพิ่มขึ้น

ข้อ 2. หน่วยงาน ป.มีทรัพย์สินรวม 200,000 บาท และมีกำไรจากการดำเนินงาน 60,000 บาท

ต้องการ

- ก. อัตราผลตอบแทนของหน่วยงานนี้
- ข. ถ้าหากมีการคิดดอกเบี้ยในอัตรา 14 เปอร์เซ็นต์ ให้คำนวณหากำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน
 - ก. ถ้าหากใช้อัตราผลตอบแทนวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว คาดว่าจะมีสิ่งใดบ้างที่มีผลกระทบต่อพุทธิกรรมของฝ่ายบริหาร
 - ง. ถ้าหากใช้กำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุนวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว คาดว่า จะมีสิ่งใดบ้างที่มีผลกระทบต่อพุทธิกรรมของฝ่ายบริหาร

แนวคำตอบ

- ก. $60,000 \div 200,000 = 30\%$
- ข. $60,000 - 0.14 (200,000) = 32,000$ บาท
- ค. ถ้าหากใช้อัตราผลตอบแทน ผู้จัดการก็เก็บจะไม่ยอมรับโครงการนั้น ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ผลตอบแทนในอัตรา 30 เปอร์เซ็นต์ เป็นอัตราต่ำสุด จากในแข่งขันกิจการโดยส่วนรวม วิธีนี้อาจจะไม่เป็นที่พึงประดนา เพราะว่าโอกาสของการลงทุนที่ต่ำสุดอาจจะอยู่ในหน่วยงานนั้นเอง ในอัตราผลตอบแทน 22 เปอร์เซ็นต์ ถ้าหากว่า หน่วยงานหนึ่งหน่วยงานได้ต้องการให้มีอัตราผลตอบแทนที่สูงแล้ว ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นไม่ได้รับการตัดสินใจให้เข้ายางานเนื่องจากอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าที่ต้องการ แต่อาจจะได้รับการตัดสินใจใหม่ถ้าหากใช้กำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุนมาเปรียบเทียบด้วย

๔. ถ้าหากใช้กำไรสูตรที่สูงกว่าค่าของทุน ผู้จัดการมีส่วนเรอนอี้ยงที่จะถอนรับโครงการทุกโครงการ โดยคาดว่าอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจะสูงกว่าอัตราต่ำสุดที่ต้องการ หน่วยงานของเขาก็จะได้รับการขยายงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป้าหมายของเขาก็คือทำกำไรเป็นจำนวนเงินให้ได้สูงสุดแทนที่จะมาคำนึงถึงอัตราผลตอบแทน

เมื่องค์กรธุรกิจขายด้วยแลกเงินเดบิตเข้า ฝ่ายบริหารก็จำต้องนำระบบการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานย่อยมาใช้ การกระจายอำนาจจะทำให้สามารถเก็บข้อมูลทางกับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงานย่อยได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานขึ้นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจโดยส่วนรวมตามหลักการระบบการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานควรจะเสนอข้อมูลซึ่งจะทำให้ (ก) ผู้ดูแลในหน่วยงานย่อยสามารถตัดสินใจได้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ (ข) สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) ซึ่งช่วยต่อการจูงใจและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ และ (ค) เกิดความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ขอให้สังเกตว่าจุดมุ่งหมายที่สำคัญของมาตรการเหล่านี้คือการจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นเอง

มีเทคนิคหลายประการ เช่น อัตราผลตอบแทน (ROI) และกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน (residual income) ซึ่งสามารถนำมาใช้กับหลักการข้างต้นได้ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเนื่องความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญและบ่อยครั้งที่เทคนิคทั้งสองประการนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคนิคที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของฝ่ายบริหารระดับสูงที่กำหนดไว้

รายงานผลการปฏิบัติงานควรจะแยกต่างหากจากผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ หน่วยงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น โดยถือเป็นการลงทุนหน่วยหนึ่ง

แม้ว่าในทางปฏิบัติมุลค่าตามบัญชีของทรัพย์สินมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้กับการคำนวณหาอัตราผลตอบแทน หรือกำไรสุทธิที่สูงกว่าทุนก็ตาม แต่นักบัญชีส่วนใหญ่ยังเชื่อว่ามูลค่าเปลี่ยนแปลงยังสามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ได้หลายประการ ด้วยกว่ามูลค่าสุทธิตามบัญชีถูกคำนวณไว้ การคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีลดออกเบี้ยทบทันทีจะเป็นหลักเกณฑ์สำหรับประเมินค่าผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกว่า ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการตัดสินใจในอีกกระทำได้สม่ำเสมอ

ทั้ง ๆ ที่ความประทับใจในทางหลักการของวิธีปฏิบัติทางบัญชีที่สามารถเลือกปฏิบัติได้หลายวิธีก็ตาม ฝ่ายบริหารส่วนมากจะตัดสินใจทันทีว่า ระบบคันทุนในอีกเป็นสิ่งที่ดี

เพียงพอสำหรับการประเมินผลของผู้จัดการในหน่วยงานย่อยได้ ตามหลักฐานที่ปรากฏ วิธีการนี้จะทำให้มีผลต่อการซุ่งใจให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรจะลงทุนหรือไม่ลงทุนในหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่ การตัดสินใจลงทุนยอมไม่ได้หลักฐานที่เพียงพอ ถ้าหากไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนเปลี่ยนแทนหรือมูลค่าที่คาดว่าจะขายได้ยกเว้นจะเกิดขึ้นในการณ์พิเศษเท่านั้น

หลักการตัดสินใจก็คือฝ่ายบริหารจำต้องเผชิญกับการที่อัตราผลตอบแทนหรือกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุน มีจำนวนมากที่สุดหรือไม่ซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องกำหนดเป้าหมายขั้นพื้นฐานของฝ่ายบริหาร ในทางปฏิบัติแนวความคิดเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนเราสามารถควบคุมได้ แต่ทฤษฎีการวิเคราะห์จ่ายลงทุนนั้นจะช่วยสนับสนุนให้เกิดกำไรสุทธิที่สูงกว่าค่าของทุนในระดับที่สูงสุด เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายที่มีความหมายมากขึ้น ส่วนทฤษฎีทางด้านการเงิน อาจจะชี้ให้เห็นถึงการใช้อัตราผลตอบแทนต่ำสุดที่ต้องการราย ๆ อัตรา สำหรับหน่วยงานที่แตกต่างกันโดยมีความเสี่ยงภัยที่แตกต่างกัน

เทคนิคเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้อย่างแพร่หลายในเอกสารทางวิชาการด้านธุรกิจ ในทางปฏิบัติ เทคนิคเหล่านี้อาจจะมีข้อจำกัดหลายประการ และควรจะนำมาใช้ร่วมกับมาตรการอย่างอื่น เช่น ระบบงบประมาณและต้นทุนมาตรฐาน, ส่วนแบ่งในตลาด, อัตราหมุนเวียนของพนักงาน, และอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงในมาตรการเหล่านี้ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กันจะทำให้เพิ่มความสำคัญขึ้นมากกว่าการนำมาใช้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง

ເຊື້ອງວຽດ

- (1) David Solomons, **Divisional Performance : Measurement and Control** (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1968), p. 10.
- (2) ສຶກພາຣາຍລະເອີຍດຈາກ T.L.Whisler, H.Meyer, B.H.Baum, and P.F. Sorenson, ‘Centralization of Organization Control : An Empirical Study of Its Meaning and Measurement,’ **Journal of Business**, Vol.40, No.1, pp.10-26.
- (3) ສຶກພາຣາຍລະເອີຍດຈາກ William T. Morris, **Decentralization in Management Systems** (Ohio : Ohio State University Press, 1968), p.15.
- (4) David Solomons, op.cit., p.13 ແລະ John Dearden, ‘Mirage of Profit Decentralization,’ **Harvard Business Review**, Vol. 40, No.6, pp. 140-154.
- (5) Kenneth J. Arrow, ‘Control in Large Organizations,’ **Management Science**, Vol.10, No.3, p.398.
- (6) Joshua Ronen and George McKinney, ‘Transfer Pricing for Divisional Autonomy,’ **Journal of Accounting Research**, (Spring 1970), pp. 100-101.
- (7) ສຶກພາຣາຍລະເອີຍດຈາກ Robert W. Lewis, **Planning, Managing, and Measuring the Business** (New York : Financial Executives Research Foundation, 1955), p.32.
- (8) David Solomons, op. cit., p.48.
- (9) John J. Mauriel and Robert N. Anthony, ‘Misevaluation of Investment Center Performance,’ **Harvard Business Review**, Vol.44, No.2, pp.98-105.
- (10) ສຶກພາຣາຍລະເອີຍດຈາກ Ezra Solomon, ‘Alternative Rate of Return Concept and Their Implications for Utility Regulation,’ **The Bell Journal of Economics and Management Science**, Vol. 1, No.1 (Spring 1970), pp.65-81.
- (11) ດັດແປ່ງຈາກຕົວອ່າງໃນ Yaaqov Goldschmidt, **Information for Management Decision** (Ithaca, N.Y., and London : Cornell University Press, 1970), p.74.
- (13) **Return on Capital as a Guide to Managerial Decision**, National Association of Accountants, Research Report No.35; and David Solomons, op. cit., pp.134-142.
- (14) Mauriel and Anthony, op. cit., p.101.
- (15) ສຶກພາຣາຍລະເອີຍດຈາກ Ray Ball and Phillip Brown, ‘Portfolio Theory and Accounting’, **Journal of Accounting Research**, Vol.7, No.2 (Autumn 1969), pp.300-323.

- (16) Mauriel and Anthony, op. cit. รายงานว่า 7% ของ 258 บริษัท ที่ทำการสำรวจ
เกี่ยวกับเรื่องนี้ใช้อัตราผลตอบแทนที่แตกต่างกัน
- (17) ศึกษารายละเอียดจาก John Dearden, 'Problem in Decentralized Profit Responsibility,' **Harvard Business Review**, Vol.38, No.3, pp.79-86.
- (18) ศึกษารายละเอียดจาก William J. Vatter, 'Does Rate of Return Measure Business Efficiency?' **N.A.A.Bulletin**, XLI, No.4.