

บทที่ 1



บทนำ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ (Profitability Analysis of Commercial Banks) เป็นการศึกษาตามหลักสูตรของโครงการปริญญาโท แผนกวิชาการบัญชี สาขาบัญชีต้นทุน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวิชาในสาขาบัญชีต้นทุน การศึกษาจะได้อธิบายในขอบเขต 2 เรื่อง คือ.-

ก. การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Analysis) โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของสาขา (Branch Profitability) อันเป็นศูนย์กำไร และการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของศูนย์ความรับผิดชอบ ณ สำนักงานใหญ่

ข. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เท่านั้น ส่วนการนำไปคิดแปลงใช้กับธุรกิจอื่นก็สามารถทำได้ด้วยวิธีเดียวกัน เพียงแต่ปรับให้เข้ากับวิธีการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจเท่านั้น

ประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์ แยกออกได้เป็น 4 ประเภท คือ.-

ก. ประโยชน์ต่อวงการศึกษ เพื่อให้ความรู้ทางด้าน การวิเคราะห์ ความสามารถในการทำกำไรเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ว่าสามารถปฏิบัติจริงและสามารถ

นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะได้กล่าวถึงแนวทางการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร (Profitability Analysis) โดยแยกออกเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากแต่ละรายสาขา (Branch Profitability) จากแต่ละธุรกิจ (Functional Profitability) จากลูกค้าแต่ละราย (Customer Profitability) และจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน (Lending Officer Profitability) พร้อมทั้งวิธีการเปรียบเทียบความสามารถในการหากำไร และการวางแผนปริมาณการลงทุน เพื่อหวังให้ได้กำไรตามเป้าหมาย ตลอดจนนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้บริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาคณะวิศวกรรม

ข. ประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์โดยตรง ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ จึงเป็นธุรกิจที่ได้ประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มากที่สุดด้วย การนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหาร โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับขนาด และความสามารถของแต่ละธนาคาร แล้วดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ก็จะสามารถคำนวณและใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่จะได้แก่ธนาคารพาณิชย์ คือ.-

1. เนื่องจากปัจจุบันคู่แข่งในการให้บริการทางด้านธนาคารพาณิชย์ มีเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นธนาคารพาณิชย์ในประเทศด้วยกัน ธนาคารสาขาหรือตัวแทนของธนาคารต่างประเทศ ตลอดจนบริษัทการเงินต่าง ๆ ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากผลของการแข่งขันนี้เอง มีผลทำให้อัตราการตอบแทนของกิจการประเภทเดียวกันต้องลดลงอย่างแน่นอน เพราะวาระธนาคารหรือบริษัทใดเสนอราคาให้ลูกค้าได้ดีกว่า กิจการนั้นก็ สามารถแย่งลูกค้าไปได้ ผลของการต้อรองก็จะทำให้อัตราการตอบแทนค่อย ๆ ลดลงเรื่อย ๆ จนอาจทำให้บางกิจการขาดทุนได้โดยไม่รู้ตัว ถ้าไม่ทราบว่ารายได้รายจ่ายของกิจการเป็น

อย่างไร ดังนั้น การที่ธนาคารพาณิชย์ใด สามารถวิเคราะห์ความสามารถในการทำไร
 ของตนเองได้ ก็ย่อมจะได้เปรียบกิจการอื่นที่ลงทุนโดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ว่าธนาคาร
 ตนเองสามารถทำอะไรได้เพิ่มอีกทางด้านใด หรือควรลดรายจ่ายด้านใดให้น้อยลงได้

2. เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของธนาคาร ได้มาจากการให้สินเชื่อ ซึ่งนับ
 วันจะลดน้อยลง อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น, ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ และ
 การต่อรองเพื่อแย่งลูกค้ากัน ดังนั้น ถ้าธนาคารพาณิชย์สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะ
 อย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานได้แล้ว ก็จะเป็นการเพิ่มรายได้ทางหนึ่ง อีกทางหนึ่ง
 ควบคุมให้สินเชื่อเพิ่มขึ้น โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ด้วยการอาศัยหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์
 ความสามารถในการทำไรจากลูกค้าแต่ละราย แต่ละกลุ่ม ว่าลูกค้ารายไหนทำอะไรให้
 ธนาคารมากหรือน้อย เพื่อธนาคารจะนำมาพิจารณาปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้าที่ทำกำไร
 ให้ธนาคารมาก ผลลัพธ์ที่กล่าวนี้เรียกว่า Customer Profitability หรือ Accounting
 Profitability ด้วยแนวทางเดียวกัน ธนาคารก็จะวิเคราะห์ต่อไปได้ว่า สาขาใดทำ
 กำไรได้มาก สาขาใดทำอะไรได้น้อย ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ดังนั้น แนวทางนี้คงจะ
 ช่วยป้องกันปัญหาในเรื่องความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ หรือการขาดทุนได้อย่างแน่นอน

3. ประโยชน์ในการลงทุน ธนาคารพาณิชย์ต้องตัดสินใจว่า ควรจะลงทุนใน
 ธุรกิจใดมากกว่ากัน ข้อ 2. ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธานิพนธ์ฉบับนี้แล้วว่า
 จะทำให้ทราบว่าสาขาใด ลูกค้ารายใด หรือหน่วยงานใด ทำกำไรให้ธนาคารมาก เพื่อ
 จะใช้ในการพิจารณาลงทุนว่าควรลงทุนในสาขาใด ลูกค้ารายใด หรือหน่วยงานใด เพื่อ
 ให้ผลตอบแทนของธนาคารสูงขึ้น และจะได้วิเคราะห์ให้เห็นโดยการเปรียบเทียบความ
 สามารถในการทำไรของสาขาต่าง ๆ ลูกค้ารายต่าง ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ โดย
 เปรียบเทียบกับอดีต แล้วแต่วิธีการนั้น ๆ

4. ประโยชน์ในการวางแผนและควบคุม ปัญหาใหญ่ของธนาคารในปัจจุบัน คือ
 ควรจะวางแผนอย่างไรในอนาคต จึงจะทำให้กำไรของธนาคารตนเองสูงขึ้น โดยวาง
 แผนขนาดของธุรกิจตั้งแต่ไหน จึงจะมีรายได้รายจ่าย และกำไร เป็นที่พอใจ และหาก

วางแผนไปแล้ว จะมีวิธีควบคุมที่เหมาะสมอย่างไร วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะกล่าวถึงการกะประมาณปริมาณการลงทุนในอนาคต เพื่อวางแผนกำไรให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

ค. ประโยชน์ต่อธุรกิจอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารออมสิน หรือบริษัทเงินทุนต่าง ๆ ที่ประกอบธุรกิจประเภทที่คล้ายกัน สามารถนำวิธีการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรมาใช้ได้อย่างสะดวก เพราะวิธีการดำเนินงานตลอดจนโครงสร้างขององค์กรคล้ายกับธนาคารพาณิชย์มากอยู่แล้ว ส่วนธุรกิจอื่นถึงแม้ว่าโครงสร้างขององค์กรจะแตกต่างกันก็ตาม แต่ก็สามารถนำหลักการ และวิธีการปฏิบัติไปปรับใช้กับธุรกิจได้เช่นกัน แม้กระทั่งหน่วยราชการก็ตาม

ง. ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ ถ้าธนาคารพาณิชย์หรือธุรกิจอื่นนำหลักการของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรไปใช้ปฏิบัติได้จริงแล้ว ผลก็คือการใช้ทรัพยากรทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือแรงงานก็ตาม ได้ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงช่วยลดความสูญเสียเปล่าทางเศรษฐกิจลงได้ในขอบเขตที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตและจุดมุ่งหมาย

เพื่อเป็นการจำกัดขอบเขตและจุดมุ่งหมายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้กระชับรัดกุม และอยู่ในวงจำกัด อันจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าให้ละเอียดและตรงจุดที่ต้องการ จึงกำหนดขอบเขตและจุดมุ่งหมายไว้กว้าง ๆ ดังนี้.-

ก. สาระสำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 เรื่อง คือ

1. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร (Profitability Analysis) ซึ่งจะกล่าวถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากแต่ละสาขา (Branch Profitability) จากแต่ละธุรกิจ (Functional Profitability) จากลูกค้าแต่ละราย (Customer Profitability) จากเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน (Lending Officer Profitability) การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

ของหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ และการเปรียบเทียบความสามารถในการหากำไร

2. การวางแผนปริมาณการลงทุน เพื่อหวังให้ได้กำไรตามเป้าหมาย
ซึ่งจะกล่าวถึง

- การวางแผนด้านบริการเงินฝาก สินเชื่อ และบริการอื่น ๆ
- การวางแผนด้านกำลังคน
- เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบการ
- และ เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภทรายได้
รายจ่าย

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของหน่วยงานใน
สำนักงานใหญ่นั้น ได้แบ่งวิเคราะห์เป็นศูนย์ คือ ศูนย์กำไร (Profit Center)
และศูนย์ต้นทุน (Cost Center) โดยเฉพาะศูนย์ต้นทุน จะยกตัวอย่างประกอบประมาณ
3 หน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จะศึกษานำไปใช้

ข. จุดมุ่งหมายหลักของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการ
หากำไรของธนาคารพาณิชย์ และการนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำไร เพื่อให้ได้
กำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การศึกษา จะเน้นหนักไป
ทางด้านวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขาเป็นส่วนใหญ่

ค. จากคำจำกัดความของธนาคารพาณิชย์ ระบุเฉพาะธนาคารที่ปฏิบัติงาน
ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 เท่านั้น ดังนั้น ในวิทยานิพนธ์ฉบับ
นี้จะเน้นเฉพาะการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เท่านั้น โดยไม่รวมถึงธนาคารออมสิน
บริษัทเงินทุน หรือธนาคารสาขา หรือตัวแทนจากต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะเนื่องจาก
ระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายแตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำมารวมกับธนาคารพาณิชย์ใน
ประเทศได้

ง. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์นี้ เป็นการวิเคราะห์เฉพาะธนาคารพาณิชย์ในประเทศเท่านั้น คือ สำนักงานใหญ่ สาขาใน นครหลวง และสาขาต่างจังหวัด ทั้งนี้จะไม่รวมสาขาในต่างประเทศ เพราะสาขาใน ต่างประเทศนั้น มีวิธีการปฏิบัติ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับแตกต่างกันไปตามประเทศ ที่สาขาตั้งอยู่ ถ้าหากนำมาวิเคราะห์พร้อมแล้ว จะก่อให้เกิดความยุ่งยาก จึงควรพิจารณา เฉพาะสำนักงานใหญ่และสาขาในประเทศเท่านั้น

จ. วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะพบเหตุผลประกอบที่ว่า บางหน่วยงาน อาจมีความสามารถในการหากำไรต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ การศึกษาเรื่องนี้ จะทำให้พบว่า หน่วยงานใดเป็นเช่นนั้น และจะปรับปรุงได้อย่างไร ซึ่งหลักเกณฑ์และ วิธีการต่าง ๆ ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะทำให้ธนาคารต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้เพื่อ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธนาคารตนเองได้อย่างแน่นอน และยังสมมุติฐานว่า ผู้ อานจะต้องอยู่ในวงการธนาคาร หรือมีความรู้ในเรื่องของธนาคารพาณิชย์พอสมควร เพราะเพื่อให้เนื้อความเน้นเฉพาะจุดที่ต้องการ จึงได้ตัดความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคาร พณิชย์ออก ถ้าหากผู้อ่านท่านใดสนใจความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ จะ หาอ่านได้จากหนังสือ "การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงาน และการบัญชี" ของอาจารย์ ประยูร จินดาประคิษฐ์

ฉ. ข้อความ ตลอดจนแนวทางในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร นี้ เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป มิได้เจาะจงเฉพาะธนาคารใดธนาคารหนึ่งเท่านั้น และตัวอย่าง ที่ยกขึ้นมาประกอบการคำนวณนั้น ก็เป็นตัวเลขที่สมมุติขึ้น การวิเคราะห์ความสามารถ ในการหากำไรนั้น จะวิเคราะห์ในระยะเวลา 1 ปี หรือครึ่งปี (งวด) แล้วแต่ความ เหมาะสมและความต้องการของฝ่ายบริหารของแต่ละธนาคารนั้น ๆ

วิธีการศึกษาค้นคว้า

จากวัตถุประสงค์ "เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา แต่ละหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์ และวิธีการควบคุมเพื่อให้ได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่

วางไว้" และสมมุติฐานที่ว่า "บางหน่วยงานอาจมีความสามารถในการทำอะไรต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ การศึกษาเรื่องนี้จะทำให้พบว่า หน่วยงานใดเป็นเช่นนั้น และจะปรับปรุงอย่างไร" ที่ข้าพเจ้าตั้งไว้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้ข้าพเจ้าต้องค้นคว้าจากการปฏิบัติงานจริง ๆ และข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้--

1. ศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ สาเหตุที่ต้องศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ เพราะจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ขั้นตอนในการวิเคราะห์ การแก้ไขปรับปรุงปัญหา และการวิเคราะห์ให้ดีขึ้น เพื่อจะนำมาเขียนได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะหลักเกณฑ์ตามทฤษฎี บางครั้งนำมาปฏิบัติยาก จะต้องนำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ หรือสภาวะของธุรกิจธนาคารด้วย

2. การค้นคว้าจากตำราในห้องสมุด ทั้งห้องสมุดมหาวิทยาลัย หอสมุดแห่งชาติ และที่สำคัญที่สุด คือ ห้องสมุดของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ เนื่องจากเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถในการทำอะไรของธนาคารพาณิชย์นี้ ยังมีผู้เขียนไว้ไม่มากนัก เพราะแต่ละธนาคารต่างค้นคว้าในกรอบวิธีการทำงานของตนเองเท่านั้น วิธีการและผลประโยชน์ที่ได้รับจึงยังไม่เปิดเผยนัก ดังนั้น จึงเกิดปัญหาในการศึกษาจากตำรา ทั่วไป จึงต้องหันไปค้นคว้าจากบทความ และวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็คือวารสาร บทความเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ เช่น The Banker Magazine, The Magazine of Bank Administration และ Journal of The American Banks Association เป็นต้น ซึ่งวารสารเหล่านี้สามารถค้นคว้าได้สะดวกจากห้องสมุดธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ

3. การสัมภาษณ์บุคคลในวงการธนาคารต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ เพื่อให้ขอข้อมูลบางตอนกระจำขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์เฉพาะจุดจากบุคคลดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ศัพท์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

ก่อนที่จะศึกษาในรายละเอียดของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ ควรจะได้ทราบถึงศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ก่อนดังต่อไปนี้

ต้นทุนต่องาน (Task Unit Cost) หมายถึง ต้นทุนของการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น เช่น ต้นทุนการรับฝากเงิน ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนรวมกันเป็น 1 งาน นั่นคือการรับฝากเงิน 1 ครั้ง ต้องเสียต้นทุนเท่าไร นั่นเอง

เวลาที่ใช้ในการทำงานต่องาน (Task Unit Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่งให้เสร็จสิ้นไป เช่น เวลาในการรับฝากเงินหนึ่งครั้ง คิดเวลาดังแต่รับสมุดฝากจะคืนสมุดฝากให้ลูกค้า ถือเป็น 1 งาน เวลาดังแต่ต้นจนจบถือเป็นเวลาที่ใช้ในการรับฝากเงินต่อครั้งนั่นเอง

ผังการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) คือ แผนภูมิแสดงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนเสร็จงาน วางานแต่ละชนิดของผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง

ต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Unit) หมายถึง ต้นทุนของการทำงานหนึ่งชิ้นหรือหนึ่งหน่วย เช่น ต้นทุนของการพิมพ์สลิป 1 ชุด หรือ 1 ใบ เป็นต้น

การกำหนดราคาโอนระหว่างกัน (Transfer Pricing) คือ ราคาโอนสินค้า หรือบริการระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอาจใช้ราคาต้นทุนหรือราคาตลาด หรือราคาที่ตั้งกลางระหว่างกันเป็นตัวกำหนดในการโอนสินค้า หรือบริการระหว่างหน่วยงาน

ความสามารถในการหากำไร (Profitability) คือ การคำนวณหาว่าเงินทุนแต่ละชนิด ไม่ว่าจะเป็นเงินฝากหรือเงินกู้ก็ตาม จะให้อัตราผลตอบแทนเท่าใดในช่วงระยะเวลาที่สำรวจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการหากำไรของสาขา (Branch Profitability)

หมายถึง การวิเคราะห์หากำไรของสาขา ว่ารายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้นนั้นมาจากเงินทุนประเภทใด (เงินทุนประเภทใด) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

สาขาที่มีเงินทุนเหลือส่งให้สำนักงานใหญ่ (Surplus Fund Branch)

หมายถึง สาขาที่ปล่อยสินเชื่อน้อย และมีเงินทุนเหลือส่งให้สำนักงานใหญ่ จึงมียอดที่เหลือเป็นลูกหนี้ในบัญชีสำนักงานใหญ่

สาขาที่กู้เงินจากสำนักงานใหญ่ (Borrowing Fund Branch)

หมายถึง สาขาที่ปล่อยสินเชื่อนอกเกินเงินฝากที่มีอยู่ จนต้องกู้ยืมจากสำนักงานใหญ่ จึงมียอดที่เป็นเจ้าหนี้ในบัญชีสำนักงานใหญ่

อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงาน (Key Operating Ratios)

คือ อัตราที่แสดงผลงานที่ผ่านมาของสาขาว่าดีเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ จุดใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข จุดใดที่ดีเกิน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารของสาขาคัดสินใจได้ว่า ควรจะลงทุนประเภทใด โดยใช้เงินทุนประเภทใดจึงจะได้ผลกำไรสูง

กำไรปริวรรตเงินตรา (Exchange Profit) หมายถึง ผลกำไรที่เกิดจากการรับซื้อ และการจำหน่ายเงินตราต่างประเทศ และธุรกิจการค้าขาเข้าและขาออก

งานที่วัดผลได้ (Measured work) หมายถึง งานที่สามารถจับเวลาได้ และนับปริมาณงานได้ เช่น งานรับฝากเงิน เป็นต้น ซึ่งสามารถตั้งมาตรฐานได้

งานที่วัดผลไม่ได้ (Unmeasured work) หมายถึง งานที่ไม่สามารถจับเวลาได้ และนับปริมาณงานไม่ได้ ไม่สามารถตั้งมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ เมื่อไม่มีระบบวัดแน่นอน จึงต้องกะประมาณในรูปร้อยละของงานที่วัดผลได้

ความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery) คือ การวัดประสิทธิภาพของการใช้เวลาทำงาน เพื่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และเป็น การตรวจสอบว่า เวลาทำงานที่ธนาคารจัดสรรให้พนักงานแก่หน่วยงานนั้น ๆ สอดคล้องกับปริมาณงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ การวัดใช้เปรียบเทียบอัตราส่วนของจำนวนชั่วโมงที่ควรใช้ตามมาตรฐานของเวลาทำงานตามปริมาณงานที่เกิดขึ้น กับจำนวนชั่วโมงที่แท้จริง

$$\text{ความคุ้มค่าของการใช้เวลา} = \frac{\text{เวลามาตรฐาน ความปริมาณงานที่เกิดขึ้น}}{\text{เวลาที่แท้จริง}} \times 100$$

หน้าที่จัดหาเงินทุน (Fund Providing Functions) คือ หน้าที่งานหรือประเภทงานทุกชนิดที่ก่อให้เกิดเงินทุนเข้ามาหมุนเวียนภายในธนาคาร ยกเว้นเงินทุนจากผู้ถือหุ้น จึงได้แก่ เงินฝาก เงินกู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือจากธนาคารต่างประเทศ เป็นต้น

หน้าที่การใช้เงินทุน (Fund Using Functions) คือ หน้าที่งานที่เป็น การนำเงินทุนของธนาคารไปลงทุนในหลักทรัพย์และการลงทุนต่าง ๆ ดังนั้น หน้าที่งานเหล่านี้ จึงได้แก่เงินที่ซื้อพันธบัตรเงินกู้, เงินเบิกเกินบัญชี หรือรับซื้อลดตั๋ว เป็นต้น

หน้าที่การให้บริการต่าง ๆ (Service Functions) คือ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ ที่นอกเหนือจากการหาเงินทุน และการใช้เงินทุน ซึ่งได้แก่ บริการต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์นั่นเอง เช่น การโอนเงิน การออกหนังสือค้ำประกัน เป็นต้น

ความสามารถในการหากำไรแต่ละหน้าที่หรือบริการ (Functional Profitability) หมายถึง การเปรียบเทียบรายได้แต่ละรายจ่ายในแต่ละหน้าที่ เพื่อคำนวณหาผลกำไรในแต่ละหน้าที่ หรือบริการ ว่ามาจากเงินทุนประเภทใด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลตอบแทนของเงินลงทุน หมายถึง ดอกเบี้ยและ ส่วนผลที่ธนาคารต้องจ่ายให้แก่เจ้าของเงินลงทุน

เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ (Investable Funds) คือ เงินทุนที่หาเข้ามาได้เฉพาะส่วนที่สามารถนำไปลงทุนต่อได้เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากเงินทุนแต่ละชนิดจะต้องหักสำรองไว้ส่วนหนึ่งเสมอ เช่น เงินฝาก ต้องหักสำรองตามกฎหมาย เป็นต้น

ผังแสดงการจัดสรรค่าใช้จ่าย (Close Out Chart) คือ ตารางที่แสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยที่ทำงานคำนวณ และคำนวณบริการให้แก่หน่วยงานหลัก ซึ่งหารายได้ให้แก่ธนาคาร เพื่อให้สามารถทราบผลกำไรหลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายแล้ว

ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า (Customer Profitability) คือ การคำนวณหารายได้และรายจ่ายของลูกค้าแต่ละราย แต่ละประเภท และแต่ละกลุ่มว่ารายไหนได้ผลตอบแทนเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Loan Officer Profitability) คือ การวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน ผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อให้ความคุ้มค่าของใคร หากำไรให้แก่ธนาคารกี่เงิน หรือขาดประสิทธิภาพอย่างไร

การคิดดอกเบี้ยจากสินเชื่อส่วนที่เกินเงินฝาก (Charge for Excess Loan) หมายถึง ดอกเบี้ยที่ธนาคารต้องจ่ายไป อันเนื่องมาจากลูกค้า มีเงินฝากธนาคารน้อยกว่าสินเชื่อที่ลูกค้าใช้ไป ทั้งนี้เพื่อวัดกำไรจากลูกค้า โดยใช้อัตราผลตอบแทนด้านการใช้เงินทุน

Conversion Factor หมายถึง เงินฝาก 1 บาท สามารถนำไปลงทุนได้เท่าไร ดูจากอัตราระหว่างเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ กับยอดเงินฝากคงค้างด้วยเฉลี่ย

$$\text{Conversion Factor} = \frac{\text{เงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้}}{\text{ยอดเงินฝากคงค้างด้วยเฉลี่ย}} \times 100$$

เงินทุนสุทธิที่ใช้ลงทุน (Net Funds Used) หมายถึง เงินลงทุนสุทธิที่ใช้
ลงทุนที่เกิดจากส่วนเกินของปริมาณเงินเชื่อที่ปล่อยมากกว่าเงินฝากของลูกค้าแต่ละราย

จำนวนเงินกู้ยืมเบื้องต้น (Gross Amount Borrowed) หมายถึง
ปริมาณเงินเชื่อที่ปล่อยให้แก่ลูกค้าแต่ละราย

ความคุ้มค่าของเงิน (Cost Recovery) คือ การวัดประสิทธิภาพของ
การใช้ทรัพยากรของธนาคารไปในด้านค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับพนักงานของแต่ละหน่วยงาน
และเป็นการตรวจสอบว่า ทรัพยากรที่ใช้ไปนั้นสอดคล้องกันทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน
หรือไม่ การวัดค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายที่ควรเสียไปตามมาตรฐานของ
เวลาทำงาน ปริมาณงาน และคุณค่าความยากง่ายของงาน กับค่าใช้จ่ายที่เสียไปจริง

$$\text{ความคุ้มค่าของเงิน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานของงานและเวลาที่ใช้}}{\text{ค่าใช้จ่ายจริง}}$$