

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์



นายชำนาญ ศิริวิธนนุกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

แผนกวิชาการบัญชี

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2522

000680

I15525818

PROFITABILITY ANALYSIS OF COMMERCIAL BANKS

Mr. Chamnan Siriwathtananugul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Accountancy

Department of Accountancy

Graduate School

Chulalongkorn University

1979

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์

โดย                              นายชำนาญ ศิริวิธนนกุล

แผนกวิชา                      การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษา              อาจารย์ประณีต เจาทะเกษตริน

---

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

*สุพรรณภูมิ นานาค*  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณภูมิ นานาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

*เกษม วัฒนชัย*  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ เกษม วัฒนชัย)

*ประยูร จินดาประดิษฐ์*  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ประยูร จินดาประดิษฐ์)

*ประณีต เจาทะเกษตริน*  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ประณีต เจาทะเกษตริน)

*กัญญา นวลแข*  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ กัญญา นวลแข)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์

ชื่อนิสิต นายชำนาญ ศิริวิธนนกุล

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ประณีต เจาทะเกษตริน

แผนกวิชา การบัญชี

ปีการศึกษา 2521



### บทคัดย่อ

เนื่องจากปัจจุบันคู่แข่งชันในการให้บริการด้านการธนาคารพาณิชย์ มีเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศด้วยกัน ธนาคารสาขาหรือตัวแทนของธนาคารต่างประเทศ ตลอดจนบริษัทการเงินต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันนี้มีผลทำให้อัตราผลตอบแทนของกิจการประเภทเดียวกันต้องลดลง กำไรส่วนใหญ่ของธนาคาร ซึ่งได้มาจากการให้สินเชื่อ นับวันจะลดน้อยลง เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ และการตอรองเพื่อแย่งลูกค้ากัน ดังนั้นถ้าธนาคารพาณิชย์ใดเสนอราคาบริการให้ลูกค้าได้ดีกว่า ธนาคารพาณิชย์นั้นก็ยังสามารถแย่งลูกค้าไปได้ และถ้าสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานได้แล้ว ก็จะเป็นการเพิ่มกำไรทางหนึ่ง อีกทางหนึ่งคือ การขยายสินเชื่อให้เพิ่มขึ้น โดยควบคุมให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด อันจะเพิ่มรายได้ของธนาคารพาณิชย์ให้มากขึ้น ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นแรงกระตุ้นให้ข้าพเจ้าเขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์" โดยตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า "เพื่อศึกษาความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา แต่ละหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์ และวิธีการควบคุมให้ได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่วางไว้" รวมทั้งตั้งใจที่จะค้นคว้าหาคำตอบของปัญหาที่ว่า "จะค้นพบหน่วยงานที่มีความสามารถในการหากำไรต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ได้อย่างไร อะไรเป็นสาเหตุให้เป็นอย่างนั้น และจะปรับปรุงได้อย่างไร"

เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ดังกล่าว ทำให้ข้าพเจ้าต้องค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และระเบียบวิธีวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาดังกล่าวอันจะนำมาเขียนได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ค้นคว้าจากตำราในห้องสมุด ทั้งห้องสมุดมหาวิทยาลัยและหอสมุดแห่งชาติ และที่สำคัญที่สุดคือห้องสมุดของธนาคารพาณิชย์ โดยค้นคว้าจากวารสาร บทความเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ
3. สัมภาษณ์บุคคลในวงการธนาคารต่าง ๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าในหัวข้อดังกล่าวข้างต้นมีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ  
กลุ่มแรก วิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากแต่ละสาขา จากแต่ละธุรกิจ จากลูกค้าแต่ละราย และจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน อันล้วนเป็นแหล่งที่เป็นศูนย์กำไรของธนาคาร  
กลุ่มที่สอง วิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของศูนย์ความรับผิดชอบ สำนักงานใหญ่
2. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร ซึ่งจะกล่าวถึงการวางแผนปริมาณการลงทุน และรายได้รายจ่าย เพื่อหวังให้ได้กำไรตามเป้าหมาย

จากการศึกษาทำให้พบว่าปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กำลังตื่นตัวในการวัดผลกำไรของธนาคารตนเอง อันเนื่องจากปัญหาที่กล่าวข้างต้น ในอนาคตอันใกล้ระบบการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรคงเป็นที่นิยมของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะให้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ประสบในปัจจุบัน และที่จะประสบในอนาคตที่จะถึง และคงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่คล้ายคลึงได้แก่บริษัทเงินทุน, ธนาคารออมสิน เป็นต้น เพื่อปรับปรุงความสามารถในการหากำไรของตนเองให้ดีขึ้นได้

Thesis Title            Profitability Analysis of Commercial Banks  
Name                    Mr. Chamnan Siriwathtananugul  
Thesis Advisor        Mrs. Praneet Chaudakshetrin  
Department            Accountancy  
Academic Year        1978

#### ABSTRACT

At present the rate of return on the banking services has been considerably decreased due to the high competition among various commercial banks in Thailand including local banks, branches or correspondents of foreign banks as well as finance companies which have increased a great deal recently. The majority of profit resulted from bank's credits seems to be gradually lowering by reasons of high expenditures, risks arose from extending the credit facilities and various services offered so as to motivate the customers. As a result, the better services a bank offers, the more customers will come to its attention. Moreover if it can keep the expenses within budget, especially those concerning personnels, this will help creasting bank's interests. Another mean to increase profit is to expand credit facilities and keep possible risks to the minimum.

The above-mentioned problems have also encouraged me to work on this thesis, under subject "Profitability Analysis of

commercial Banks". The objective of which is to find the answers to the questions of how to figure out any divisions which have below - target - profit - ability, what the relevant causes are and how to improve the profitability to meet the required objectives. Necessary references made are acquired from the following sources:

1. Job training in a commercial bank so as to learn about the real problems arose from actual practice including analysis procedure there of.
2. Consulting various libraries, that is, university's national's and commercial bank's as well.
3. Interviewing a number of banks.

Scope of research on the afore mentioned subject:

1. Profitability analysis:
  - 1.1 Profitability analysis on each branch, each type of service, customer and loan officer in individual, all of which are bank's profit center.
  - 1.2 Profitability analysis on central profit center at Head Office.
2. Advantages of profitability analysis which will deal with the planning for investment as well as incomes and expenditures.

From the research you will find that at present commercial banks in Thailand become aware of their own profitability evaluation. In the near future such profitability analysis is believed to be performed by every commercial banks in Thailand as well as the similar institutions like the finance companies and Government Savings Bank.



## กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ปร ณีต เจาตะเกษตริน และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยเหลือมาตลอด รวมทั้งธนาคารพาณิชย์ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบข้อซักถามในการสัมภาษณ์ประกอบวิทยานิพนธ์ด้วย ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย.



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย . . . . .	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ . . . . .	ฉ
กิตติกรรมประกาศ . . . . .	ฉ
รายการตารางประกอบ . . . . .	ท
รายการรูปประกอบ . . . . .	ถ



บทที่

1. บทนำ . . . . .	1
๑. ประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ . . . . .	1
๕. ขอบเขตและจุดมุ่งหมาย . . . . .	4
๗. วิธีการศึกษาคนควา . . . . .	6
ศัพท์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	8
2. จุดประสงค์หลักของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	13
วิธีต่าง ๆ ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	19
ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	20
ปัญหาในการจัดทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	21
๓. ศูนย์ความรับผิดชอบ และการจัดสรรต้นทุน . . . . .	27
ศูนย์ความรับผิดชอบ . . . . .	27
การจัดสรรต้นทุน . . . . .	31

วิธีการจัดสรร . . . . .	33
การคำนวณต้นทุนกองงาน . . . . .	37
การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของศูนย์ต้นทุน . . . . .	47
ระบบบัญชีศูนย์กำไร . . . . .	54
4. การวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา . . . . .	57
จุดประสงค์และการนำไปใช้ประโยชน์ . . . . .	58
เทคนิคที่ใช้ในการวัดผลกำไรและความสามารถในการ หากำไร . . . . .	61
Management Report No. 1 . . . . .	63
Management Report No. 2 . . . . .	69
การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของสาขา . . . . .	78
อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของสาขา . . . . .	80
การเสนอรายงาน . . . . .	90
5. การผลักรายได้ รายจ่ายของสำนักงานใหญ่ให้แก่สาขาและ การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของแต่ละศูนย์ ความรับผิดชอบในสำนักงานใหญ่ . . . . .	105
ศูนย์กำไร . . . . .	107
ศูนย์ต้นทุน . . . . .	110
การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน . . . . .	110
การผลักรายจ่ายของสำนักงานใหญ่ให้แก่สาขา . . . . .	119
ดอกเบี้ยระหว่างกันจากเงินส่งสำนักงานใหญ่และเงินกู้ สำนักงานใหญ่ . . . . .	127
การจัดสรรรายได้จากสำนักงานใหญ่ให้สาขา . . . . .	131

6. แผนกำไรของสาขา . . . . .	135
วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำไร . . . . .	136
การวางแผนด้านบริการเงินฝาก ดินเชื่อ และบริการอื่นๆ	141
การวางแผนด้านเงินฝาก . . . . .	143
การวางแผนด้านดินเชื่อ . . . . .	149
การวางแผนด้านบริการอื่น ๆ . . . . .	158
การวางแผนด้านกำไรตั้งคน . . . . .	163
งบประมาณรายจ่าย . . . . .	174
เป้าหมายรวมของเงินลงทุน และเป้าหมายรวมของรายได้ รายจ่าย . . . . .	175
7. การวัดความสามารถในการหากำไรแต่ละบริการ . . . . .	182
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความสามารถในการ หากำไรแต่ละบริการ . . . . .	184
แนวทางในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร แต่ละบริการ . . . . .	184
การรวบรวมตัวเลขจากงบกำไรขาดทุน . . . . .	185
ค่าใช้จ่ายของธนาคาร . . . . .	186
เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลการปฏิบัติงานของส่วน งานต่าง ๆ กับปีก่อน . . . . .	188
ผังแสดงการจัดสรรค่าใช้จ่าย . . . . .	188
การจัดสรรรายได้เข้าบริการต่าง ๆ . . . . .	197
การหาเงินทุนที่สามารถนำไปลงทุนได้ . . . . .	202
แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน . . . . .	208

การคำนวณหารายได้สุทธิในแต่ละบริการ . . . . .	212
อัตราผลตอบแทน . . . . .	219
สรุปและข้อสังเกต . . . . .	225
8. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า . . . . .	226
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ . . . . .	226
ขั้นตอนในการคำนวณหากำไร . . . . .	227
กรณีตัวอย่าง . . . . .	230
ภาควิเคราะห์ . . . . .	230
ภาควิเคราะห์เปรียบเทียบ . . . . .	240
ความสามารถในการหากำไรมาตรฐาน . . . . .	244
การวัดความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ . . . . .	246
9. บทสรุปและข้อเสนอแนะ . . . . .	251
การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร . . . . .	251
การวัดประสิทธิภาพของงาน . . . . .	254
การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคาร	
พาณิชย์ในประเทศ . . . . .	256
ข้อเสนอแนะ . . . . .	263
การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรหรือระบบศูนย์	
กำไรในอนาคต . . . . .	268
บรรณานุกรม . . . . .	270
ประวัติผู้เขียน . . . . .	273

## รายการตารางประกอบ

ตารางที่

หน้า

2.1	ประเภทของความสามารถในการหากำไรที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ . . . . .	16
3.1	วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายโดยตรง . . . . .	34
3.2	วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน . . . . .	36
3.3	แสดงการย่อหน้าที่การงานเอาไว้เป็นงาน ๆ . . . . .	37
3.4	แสดงค่าใช้จ่ายค่านพนักงาน . . . . .	42
3.5	แสดงค่าใช้จ่ายภาระอื่น ๆ . . . . .	43
3.6	แสดงการทำงานเอาไว้เป็นส่วน ๆ . . . . .	48
3.7	แสดงการแยกพนักงานเข้างานแต่ละงาน . . . . .	49
3.8	ตารางการคำนวณหาต้นทุนของงาน . . . . .	52
3.9	รายงานผลการปฏิบัติงาน . . . . .	52
4.1	อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของสาขา . . . . .	83
4.2	รายงานระดับสาขา . . . . .	91
4.3	รายงานระดับภาค . . . . .	94
4.4	รายงานผู้บริหารระดับสูงของกิจการสาขา . . . . .	97
4.5	รายงานผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร . . . . .	101
4.6	รายงานความสามารถในการหากำไรของสาขา . . . . .	104
5.1	การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนของส่วนการว่างพนักงาน . . . . .	112
5.2	การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนของส่วนบัญชีในประเทศ . . . . .	117
5.3	การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนของส่วนตรวจสอบสาขา . . . . .	118
5.4	คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย ส่วนการว่างพนักงาน . . . . .	121
5.5	ต้นทุนการโอนต่อหน่วยของส่วนการว่างพนักงาน . . . . .	122

5.6	แบบฟอร์มการโอนต้นทุนสำหรับสำนักงานใหญ่ . . . . .	124
5.7	แบบฟอร์มการโอนต้นทุนสำหรับสาขาในประเทศ . . . . .	124
5.8	รายงานการปฏิบัติงานส่วนการვაჯანგნა . . . . .	126
6.1, 6.2	Work Sheet แผนเงินฝากเพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุน . . . . .	145, 147
6.3	รายละเอียดเป้าหมายและแหล่งที่มาของเงินฝาก . . . . .	150
6.4	แผนค่านางานค่านสินเชื่อ . . . . .	151
6.5	แผนค่านางานค่านสินเชื่อขาเข้า . . . . .	153
6.6	แผนค่านางานค่านสินเชื่อขาออก . . . . .	155
6.7	แผนปริมาณธุรกิจโอนเงินและเรียกเก็บในประเทศ . . . . .	159
6.8	แผนบริการอื่น ๆ ของสาขา . . . . .	160
6.9	Work Sheet ประกอบแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอน เงินต่างประเทศขาเข้า . . . . .	161
6.10	Work Sheet ประกอบแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอน เงินต่างประเทศขาออก . . . . .	162
6.11	Work Sheet การวางแผนกำลังคน . . . . .	165
6.12	รายงานผลการปฏิบัติงานของสาขา ปริมาณงานค่านเงินฝาก	167
6.13	งบประมาณรายจ่าย . . . . .	176
6.14	เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบการสาขา . . . . .	177
6.15	เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภทรายได้-ราย จ่ายสาขา . . . . .	179
7.1	การจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการไปสู่หน่วยงานหลัก ของธนาคาร . . . . .	192
7.2	การจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานหลักไปสู่บริการต่าง ๆ ของธนาคาร . . . . .	198

7.3	การจัดสรรรายได้เข้าบริการต่าง ๆ ของธนาคาร . . . . .	201
7.4	งบดุลถัวเฉลี่ย . . . . .	204
7.5	ทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้และเงินสดที่ไม่ได้นำไปลงทุน . . . . .	206
7.6(ก)	การจัดสรรระหว่างเงินทุนหามาได้กับเงินทุนใช้ไป . . . . .	210
7.6(ข)	การจัดสรรระหว่างเงินทุนหามาได้กับเงินทุนใช้ไป . . . . .	211
7.7	การจัดสรรรายได้จากสินเชื่อและการลงทุนไปสู่ศูนย์กลาง หาเงินทุน (เงินฝากและทุน) . . . . .	213
7.8	การจัดสรรค่าใช้จ่ายจากสินเชื่อและการลงทุนไปสู่ศูนย์กลาง จัดหาเงินทุน (เงินฝากและทุน) . . . . .	215
7.9	การจัดสรรต้นทุนของเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายจากแหล่งจัดหา เงินทุนไปสู่แหล่งใช้เงินทุน (ทรัพย์สิน) . . . . .	217
7.10	รายได้สุทธิแต่ละบริการ . . . . .	220
8.1	การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของบริษัท ก.. . . . .	231
8.2	การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของบริษัท ก.. . . . .	233
8.3	การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของบริษัท ข.. . . . .	235
8.4	การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของบริษัท ข.. . . . .	238
8.5	การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของเจ้าหน้าที่ สินเชื่อ . . . . .	248



## รายการรูปประกอบ

รูปภาพที่

หน้า

2.1	กระบวนการการบริหารกำไร . . . . .	18
3.1	แนวความคิดเกี่ยวกับวงจรการวางแผนกำไรของศูนย์ความ รับผิดชอบ . . . . .	28
3.2	ผังการปฏิบัติงานงานรับฝากเงิน . . . . .	38
3.3	Flow Chart ระบบบัญชีของสาขาคานเงินฝาก . . . . .	57
4.1	แสดงการแบ่งองค์การของฝ่ายกิจการสาขา . . . . .	93
5.1	Organization by Profit Center . . . . .	106
5.2	ผังการโอนค่าใช้จ่าย . . . . .	125
5.3	Branch Funds Flow . . . . .	128
6.1	ผังการวางแผนกำไร . . . . .	139
8.1	ศูนย์ความรับผิดชอบต่อฝ่ายสินเชื่อ . . . . .	249