หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

# บทที่ 9

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากเนื้อความข้างต้นทั้งหมด พอจะสรุปสาระสำคัญของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ (Profitability Analysis of Commercial Banks) ได้ 2 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร(Profitability Analysis)
2. การวัดประสิทธิภาพของงาน (Measurement of Productivity)

<u>การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร</u> (Profitability Analysis)

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร เป็นการคำนวณหาผลกำไรเปรียบเทียบกับเงินลงทุนที่ใช้ไป วิธีการดังกล่าวจะพบด้วยว่า เงินลงทุนจากแหล่งใดที่มีต้นทุนต่ำและการลงทุนประเภทใด ให้อัตราผลตอบแทนที่ดีที่สุด ซึ่งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้แบ่งการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรออกเป็น 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. การวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา (Measurement of Branch Profitability)
2. การวัดความสามารถในการหากำไรจากแต่ละธุรกิจหรือบริการ (Measurement of Functional Profitability)
3. การวัดความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า (Measurement of Customer Profitability)

<u>การวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา</u> หมายถึง การวิเคราะห์กำไรของสาขา เพื่อทราบรายได้รายจ่าย และกำไรที่เกิดขึ้น และเมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละบริการ

จะพบสาเหตุที่เป็นไปเช่นนั้น และหาวิธีการปรับปรุง เพื่อให้ได้กำไรที่เกิดขึ้นหรือให้เป็นตามเป้าหมายที่ธนาคารตั้งไว้ เพราะสาขาเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กำไร (Profit Center) ศูนย์หนึ่งที่ดำเนินงานเป็นเอกเทศ การวิเคราะห์กำไรของสาขาแบ่งพิจารณาได้ 2 ตอน คือ

1. การวัดผลกำไร

2. การวางแผนกำไร(Profit Plan)

การวัดผลกำไร เป็นช่วงที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสาขา ซึ่งการวัดผลกำไรยังแบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดงบดุลและงบกำไรขาดทุนของสาขา อันแสดงขนาดของการประกอบการและผลได้เสียของแต่ละสาขา ตามระบบ Profit Centerคือ จะพิจารณาก่อนว่า งบดุลและงบกำไรขาดทุนของสาขา ตามที่ใช้อยู่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วหรือไม่ มีรายการใดที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ได้ถูกต้อง

2. รายการต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุน ควรจะสอดคล้องสัมพันธ์กับกฎหมายและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ของรัฐ โดยถือเสมือนว่าสาขาเป็นบริษัทเอกเทศบริษัทหนึ่ง

3. ดำเนินการวัดผลกำไรของสาขาแต่ละสาขา และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแต่ละสาขาโดยอาศัย Profitability และ Operating Ratios ต่าง ๆ เพื่อดูว่าสาขาใดดีเด่น หรือควรปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสาขาต่อไป

ในเรื่องของการวางแผนกำไรนั้น เป็นช่วงที่เกี่ยวกับเป้าหมายหรือแผนงานที่สาขาเสนอมาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ธนาคารตั้งไว้หรือไม่ โดยมีแผนงานต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนด้านบริการเงินฝาก สินเชื่อและบริการอื่น ๆ

2. การวางแผนด้านกำลังคน

3. เป้าหมายเงินลงทุน เพื่อการประกอบการ และ
เป้าหมายการประกอบการ แยกตามประเภทรายได้ - รายจ่าย

แผนงานต่าง ๆ ที่สาขาวางแผนมานี้ จำต้องสอดคล้องต้องกันด้วย โดยคำนึงถึงตลาด (Marketing) เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เป้าหมายที่สาขาวางแผนมาจะเป็นตัวที่คอยกระตุ้นเตือนให้สาขาทราบอยู่ตลอดเวลาว่า การดำเนินงานที่เป็นอยู่ขณะนั้นใกล้เป้าหมายที่ตนวางมาหรือยัง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะทราบว่าเป้าหมายรวมของทั้งธนาคารที่ผู้บริหารวางไว้มีหนทางที่จะเป็นไปได้หรือไม่ หากเป็นไปไม่ได้จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

<u>การวัดความสามารถในการหากำไรจากแต่ละธุรกิจหรือบริการ</u> เป็นการเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายในแต่ละบริการ เพื่อคำนวณหาผลกำไร และอัตราผลตอบแทนอันจะเป็นแนวทางชี้ให้ฝ่ายบริหารทราบว่า แนวโน้มในภายหน้าธนาคารควรจะหาเงินทุนประเภทใดที่เสียต้นทุนต่ำที่สุด ควรจะลงทุนในบริการด้านใดจึงจะให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด และควรจะปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริม หรือยกเลิกบริการใดของธนาคารบ้าง การวัดผลกำไรแต่ละบริการแบ่งพิจารณาได้ 2 ตอน คือ

1. การรวบรวมและวิเคราะห์แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน (Sources and Uses of Funds) เพื่อให้ทราบว่าการลงทุนประเภทใดใช้เงินจากแหล่งไหน

2. การกำหนดรายได้ - รายจ่าย ให้ตรงกับแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนและบริการอื่น ๆ เพื่อคำนวณหากำไร และอัตราผลตอบแทนของแต่ละบริการที่ธนาคารพาณิชย์มีอยู่

<u>การวัดความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า</u> หมายถึง การวัดผลประโยชน์ที่ธนาคารได้จากลูกค้าแต่ละราย ซึ่งเป็นการแยกลูกค้าออกเป็นหน่วยอิสระ อันให้ผลกำไรมากบ้างน้อยบ้าง สุดแต่เขาจะใช้บริการไหนของธนาคาร อันจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร

มากที่จะทราบว่าลูกค้ารายใดที่ธนาคารควรเอาใจ เช่น อาจจะยกเลิกการเก็บค่าธรรมเนียมบางชนิดจากลูกค้าที่ทำกำไรสูงก็ได้ หรืออาจจะจำกัดวงเงินสินเชื่อหรือไม่ปล่อยสินเชื่อลูกค้ารายใหม่ ซึ่งดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกับลูกค้าที่ทำกำไรต่ำหรือขาดทุนเป็นต้น และเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรเงินทุนในภาวะเงินฝืด โดยการเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ให้แก่ลูกค้าแต่ละรายด้วยการวัดผลกำไรจากลูกค้าแบ่งพิจารณาได้ 2 ตอน คือ

1. การวัดผลกำไร เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการคำนวณหากำไรและอัตราผลตอบแทน

2. เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ธนาคารได้รับจากลูกค้าว่าลูกค้ารายใดให้ผลตอบแทนดี รายใดไม่ดี เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวข้างต้น

<u>การวัดประสิทธิภาพของงาน</u>

การวัดประสิทธิภาพของงาน เป็นการคำนวณหาการใช้เวลาทำงานเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ว่าสอดคล้องกับปริมาณงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ การวัดผลงานจะแสดงออกในรูปของความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery) ซึ่งได้กล่าวไว้เพียงย่อ ๆ ในบทที่ 3 เรื่องการคำนวณหาต้นทุนต่องาน (Task Unit Cost) และบทที่ 6 แผนกำไร (Profit Plan) ของสาขา เรื่องการวางแผนด้านกำลังคน เป็นที่ทราบแล้วว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าของธนาคาร ถ้าการดำเนินงานด้านคนไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะกระทบกระเทือนผลการดำเนินงานในด้านอื่น การวัดผลต้องการชี้ให้เห็นความไม่มีประสิทธิภาพนั้นออกมา และชี้ได้ว่ากระทบกระเทือนจุดอื่นอย่างไร การบรรจุคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและความรู้ความสามารถซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีค่าคุ้มค่า ย่อมเป็นสิ่งที่ทุกธนาคารปรารถนา

การวัดประสิทธิภาพของงาน สามารถนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์กับการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ได้ดังต่อไปนี้

1. สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน การฝึกอบรมและการควบคุมทั่ว ๆ ไป

2. การวัดความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery) เป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่ามีความสามารถถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างเวลามาตรฐานและเวลาการปฏิบัติงานจริง แสดงในรูปของเปอร์เซ็นต์ซึ่งกำหนดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงาน

3. เป็นประโยชน์ในการกำหนด Work Load ของพนักงานแต่ละคนว่า พนักงานแต่ละคนสามารถรับงานได้มากน้อยเท่าใด อันเป็นการวัดประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคน

4. ใช้ในการวิเคราะห์จำนวนพนักงาน ช่วยให้ทราบว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงาน

5. ใช้ในการพยากรณ์จำนวนพนักงานในอนาคต ว่าควรจะใช้จำนวนพนักงานเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานที่สูงขึ้นหรือลดลงในอนาคต

6. ใช้ในการคำนวณหา Task Unit Cost เพื่อประโยชน์ในการกำหนดงบประมาณรายจ่ายในอนาคต และกำหนดราคาบริการใหม่ด้วย

จากเนื้อความข้างต้นทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันการวัดความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์เป็นสิ่งจำเป็นมาก และวิธีหรือขั้นตอนในการวัดก็จะได้คอนข้างแน่นอน ส่วนในเรื่องการนำไปใช้ประโยชน์นั้น ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการวางแผนและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นงาน

ที่ต้องอาศัยความละเอียด การที่จะให้ผลมากน้อยอย่างไร จึงขึ้นกับความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้บริหารงานด้านนี้เป็นอย่างมาก

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศ

ในประเทศไทย กิจการอุตสาหกรรมหรือกิจการอื่นที่นอกเหนือจากธนาคารพาณิชย์นั้น การวัดผลกำไรในระบบศูนย์กำไร ยังไม่แพร่หลายนัก จะมีใช้ก็เฉพาะแต่ทางด้านการผลิตเท่านั้น และมีเพียงเฉพาะไม่กี่บริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้น ส่วนด้านธนาคารพาณิชย์ความสนใจในระบบศูนย์กำไร ก็นับว่าเพิ่งเริ่มต้น และมีน้อยธนาคารที่ก้าวหน้าจนใช้ได้ผล

เรื่องการวัดผลกำไรของแต่ละสาขาในระบบศูนย์กำไร (Profit Center) จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ พบว่าระบบศูนย์กำไร (Profit Center) ในธนาคารพาณิชย์ไทย เพิ่งจะเริ่มดำเนินการใช้เพียง 3 - 4 ธนาคารเท่านั้น ซึ่งล้วนเป็นธนาคารชั้นนำของเมืองไทยทั้งสิ้น และเพิ่งเริ่มใช้ไปได้ 1 - 4 ปีเท่านั้นเอง จึงนับว่าธนาคารในประเทศไทยยังมีการใช้ระบบศูนย์กำไรน้อยมาก และยังอยู่ในขวงเริ่มต้นเป็นส่วนมาก เหตุผลหนึ่งที่ธนาคารไทยส่วนใหญ่ ยังให้ความสำคัญต่อระบบศูนย์กำไรน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่เป็นระบบที่จะอำนวยประโยชน์ให้แก่ธนาคารไม่น้อยทีเดียว คือ ขนาดของธุรกิจยังเล็กเกินไป

การจัดทำระบบศูนย์กำไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ธนาคารไทยทั้งหมดจัดทำด้วยการใช้พนักงานของธนาคารเอง ด้วยการส่งพนักงานไปดูงาน ณ ธนาคารต่างประเทศ ส่วนปัญหาที่ว่าหน่วยงานด้านวางระบบศูนย์กำไร ควรขึ้นกับหน่วยงานใดนั้น แต่ละธนาคารให้ความเห็นแตกต่างกันไป บางก็ขึ้นตรงกับผู้บริหารชั้นสูง (Top Management) บางก็ขึ้นตรงต่อฝ่ายวิจัย (Research Department) หรือฝ่ายบัญชี เป็นต้น ซึ่งสุดแต่ความเหมาะสมของธนาคารแต่ละแห่ง

ส่วนวิธีการจัดทำระบบศูนย์กำไรนี้ เนื่องจากเครื่องจักรสมองกลเพิ่งมีบทบาท

ในธนาคารพาณิชย์ยังไม่มากนัก และส่วนใหญ่ก็สนใจเฉพาะการให้บริการลูกค้าเท่านั้น เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าสนใจมาใช้บริการของเขามากขึ้น อันเป็นหนทางที่จะขยายขนาดของธนาคารวิธีหนึ่ง เมื่อขนาดของธนาคารใหญ่ขึ้น คอมพิวเตอร์จึงจะจำเป็นและให้ประโยชน์ต่อการวิเคราะห์วิจัย ดังนั้นการจัดทำระบบศูนย์กำไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีเพียงธนาคารพาณิชย์แห่งเดียวที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วย นอกนั้นใช้วิธีทำด้วยมือ (Manual System) และการใช้คอมพิวเตอร์ก็เป็นเพียงการออกยอดรวม คำนวณกำไรแต่ละสาขา และ Key Operating Ratio ต่าง ๆ เท่านั้น ส่วนการรวบรวมตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์ยังคงจัดทำด้วยมือ สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่ใช้วิธีทำด้วยมือต่างก็ให้ความคิดเห็นว่าจะเปลี่ยนไปใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่นั้นแตกต่างกันไป บางก็ว่าจะใช้คอมพิวเตอร์ภายใน 2 - 3 ปี โดยให้เหตุผลสนับสนุนการเปลี่ยนจากระบบทำด้วยมือไปใช้คอมพิวเตอร์ดังนี้

1. ธนาคารเป็นองค์การที่ใหญ่ มีสาขาเป็นจำนวนมาก จึงเป็นการยากที่จะทำด้วยมือได้ต่อไปอีกแล้ว จึงจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย

2. เพื่อความรวดเร็วในการรายงานผล เพราะว่าผลของระบบศูนย์กำไรจะสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้จัดทำหาหนทางที่จะดึงความสามารถในด้านความรวดเร็วจากคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. ความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากเครื่องคอมพิวเตอร์มีความสามารถทางด้านนี้ดีเป็นพิเศษอยู่แล้ว และเพื่อเป็นการลดปัญหาในเรื่องการคำนวณและการผิดพลาดจึงยกภาระเหล่านี้ให้เป็นหน้าที่ของคอมพิวเตอร์ในที่สุด

สำหรับธนาคารที่ไม่เปลี่ยนไปใช้คอมพิวเตอร์ ได้ให้เหตุผลว่า ระบบศูนย์กำไรของธนาคารของเขา ยังมี Pattern ไม่แน่นอนและผู้บริหารยังให้ความสำคัญน้อยกว่าที่ควร แต่ถ้าปัญหาเหล่านี้หมดไปธนาคารก็คิดจะใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย

ในเรื่องของระยะเวลาในการวัดผลกำไรนั้น ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดมีความเห็นว่าควรวัดผลกำไรเป็นงวด (6 เดือน) ส่วนการติดตามผลกำไรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายต่างก็ให้ความเห็นว่าควรจะทำเป็นไตรมาส (3 เดือน) เพื่อที่ฝ่ายบริหารจะทราบว่าเป้าหมายที่วางไว้มีโอกาสเป็นไปได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น และยังใช้กระตุ้นเตือนสาขาให้ทราบ แผนที่สาขาวางเป้ามานี้โอกาสที่จะเป็นไปได้หรือไม่ ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

ในเรื่องของการวัดผลกำไรนั้น ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ดูผลกำไรสุทธิ (Net Profit) แต่มีบางธนาคารดูอัตราผลตอบแทน (Rate of Return) โดยการเปรียบเทียบกำไรสุทธิกับเงินลงทุนถัวเฉลี่ย (เงินฝากถัวเฉลี่ย + เงินกู้สำนักงานใหญ่ถัวเฉลี่ย + เงินกู้ธนาคารชาติถัวเฉลี่ย) สำหรับหลักเกณฑ์ในการกำหนดรางวัลให้แต่ละสาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดให้ความเห็นว่า ควรพิจารณาจาก

1. กำไรสุทธิ (Net Profit)
2. เงินฝาก
3. สินเชื่อ
4. การบริหารสาขา

โดยให้ความสำคัญเงินฝากเป็นอันดับหนึ่ง กำไรสุทธิอันดับสอง และสินเชื่อการบริหารสาขา เป็นอันดับสามและสี่ แต่สำหรับธนาคารที่ใช้อัตราผลตอบแทนหรือเรียกว่า Profitability นั้น ให้ความสำคัญเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่น แต่ตัวกำไรสุทธิ (Net Profit) จะเปลี่ยนเป็น Profitability เท่านั้น สำหรับความสำคัญที่แต่ละธนาคารกำหนดเป็นหลักเกณฑ์นี้ ต่างให้ความเห็นว่าอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และภาวะเศรษฐกิจและความต้องการของฝ่ายบริหารก็ได้ จะไม่เป็นเช่นเดิมตลอดไป

ในเรื่องหลักเกณฑ์ในการแบ่งค่าใช้จ่ายผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ของธนาคารให้แต่ละสาขา ธนาคารส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งค่าใช้จ่ายผู้บริหารระดับสูงให้

แต่ละสาขา โดยให้เหตุผลว่าจะเป็นการเพิ่มภาระให้แก่สาขามากไป อันจะเป็นปัญหาทำให้สาขาไม่พอใจวิธีระบบศูนย์กำไรที่ใช้อยู่ แต่สำหรับธนาคารที่มีการแบ่งค่าใช้จ่ายผู้บริหารระดับสูงก็ให้เหตุผลว่า ในระบบศูนย์กำไรนั้น เมื่อเราต้องการให้แต่ละสาขาเป็นบริษัทเอกเทศบริษัทหนึ่ง ฉะนั้นก็ควรที่จะโอนค่าใช้จ่ายที่สำนักงานใหญ่ทำแทนสาขาไปด้วย จึงจะถูกต้องตามระบบศูนย์กำไร

นอกจากค่าใช้จ่ายผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริหารของสำนักงานใหญ่ที่ทำงานบริการให้แต่ละสาขา ซึ่งธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต่างก็โอนค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานพวกนี้ (ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายตรวจสอบ, ฝ่ายธุรการ เป็นต้น) ให้สาขาโดยโอนในราคาต้นทุนจริง (Actual Cost) ตามจำนวนหน่วย (Item) ที่ให้บริการแก่สาขานั้น ๆ และในอนาคต เมื่อธนาคารมีระบบต้นทุนมาตรฐาน ก็จะเปลี่ยนจากต้นทุนจริงไปใช้ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) เพราะต้นทุนมาตรฐานให้ประโยชน์แก่ธนาคารมากกว่าต้นทุนจริง

ในเรื่องของรายได้ ณ สำนักงานใหญ่นั้น ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งแบ่งรายได้ที่บันทึกบัญชีไว้ที่สำนักงานใหญ่ ให้สาขาต่าง ๆ ดังนี้

1. รายได้ด้านต่างประเทศ ได้แก่ ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อ ค่าธรรมเนียมรับและกำไรปริวรรตเงินตราต่างประเทศ

2. รายได้ในประเทศ ได้แก่ หลักทรัพย์รัฐบาล

สำหรับหลักเกณฑ์ในการแบ่งรายได้ด้านต่างประเทศนั้น ทุกธนาคารกล้ายคลึงกัน คือ รายได้จากสินเชื่อต่างประเทศ แบ่งตามปริมาณยอดคงค้าง (Outstanding) ของสินเชื่อ โดยที่รายได้ที่แบ่งนี้เป็นรายได้หลังจากหักค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานสำนักงานใหญ่ดำเนินงานให้ การแบ่งบางธนาคารก็แบ่งตามปริมาณยอดดุลย์ของสินเชื่อทั้งหมด บางธนาคารก็แบ่งตามปริมาณยอดดุลย์ของสินเชื่อแต่ละประเภท ค่าธรรมเนียมรับให้แต่ละสาขาตามที่เกิดขึ้นจริง กำไรปริวรรตเงินตราแบ่งได้ตามปริมาณการซื้อและขายเงินตราต่าง

ประเทศของแต่ละสาขา สำหรับรายได้จากหลักทรัพย์รัฐบาลนั้น แบ่งตามปริมาณพันธบัตรที่สาขาควรจะดำรงไว้ตามกฎหมาย

ในเรื่องของการคิดดอกเบี้ยระหว่างกันจากเงินกู้และเงินส่งสำนักงานใหญ่ แต่ละธนาคารให้ความเห็นที่แตกต่างกันออกไปดังนี้ บ้างก็คิดในอัตราดอกเบี้ยของ Call Loan บ้างก็คิดในอัตราดอกเบี้ยเงินฝากถัวเฉลี่ย + ค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการแสวงหาเงินทุน (Handling Cost) บ้างก็คิดในอัตรารายได้สุทธิ หารด้วยเงินลงทุนถัวเฉลี่ย เป็นต้น ซึ่งสุดแต่ความเหมาะสมของธนาคารแต่ละแห่ง

นอกจากการวัดผลกำไรของสาขาแล้ว ธนาคารเหล่านี้ยังมีการวัดผลกำไรด้านอื่น ๆ อีก เช่น การวัดผลกำไรของหน่วยงานสำนักงานใหญ่ การวัดผลกำไรแต่ละบริการ เป็นต้น แต่การวัดผลกำไรจากลูกค้าแต่ละรายนั้น ทุกธนาคารต่างยังไม่ได้ดำเนินการ แต่ก็ให้ความคิดเห็นว่าธนาคารคิดจะทำโดยให้เหตุผลว่า ธนาคารมีลูกค้าทั้งดีและไม่ดี การวัดผลกำไรจากลูกค้าจะทำให้ทราบว่ารายใดให้ผลกำไรดีกว่ารายใด เพื่อที่ธนาคารจะจัดสรรเงินให้แก่ลูกค้ารายที่ได้กำไรดี และเพื่อเอาใจลูกค้ารายที่ให้ผลกำไรให้แก่ธนาคารดีเท่านั้น

ส่วนในเรื่องประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์ ต่างก็คาดว่าจะได้รับจากระบบศูนย์กำไร (Profit Center) มีดังนี้

1. ใช้ในการวางแผนกำไร (Profit Plan) เงินฝากและสินเชื่อ
2. ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของผู้จัดการศูนย์กำไรแต่ละศูนย์
3. ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของแต่ละศูนย์โดยอาศัยแผนงานที่สาขาวางเป้าหมายมา
4. ใช้ในการตัดสินใจลงทุน

ส่วนในเรื่องปัญหาในการจัดทำระบบศูนย์กำไรที่ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ มี 5 ประการ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับระบบศูนย์กำไร มียังไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอีกเป็นจำนวนมาก

2. ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่ม ไม่อยากเรียนรู้จึงมักส่งตัวแทนมาอบรม จึงทำให้การวางแผนงานบางอย่างไม่ดี และมักผิดพลาดบ่อย ๆ จึงควรชี้แจงให้ทราบ

3. ระบบบัญชีของธนาคารยุ่งยากและซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารเป็นธุรกิจใหญ่ มีหน่วยงานและสาขามากมาย จึงทำให้เป็นปัญหาในการจัดทำระบบศูนย์กำไร เพราะการจัดทำระบบศูนย์กำไรจำเป็นต้องแยกรายได้ รายจ่าย ทุกประเภทเข้าศูนย์ต่าง ๆ การบันทึกบัญชีที่ซับซ้อนทำให้การวิเคราะห์เงินทุนได้มาแล้วใช้ไป รายได้รายจ่ายบางครั้งไม่สามารถทราบว่าเป็นของศูนย์ใดแน่ ผู้ใดรับผิดชอบ

4. หลักเกณฑ์ในการจัดสรรรายได้ รายจ่าย ณ สำนักงานใหญ่ให้สาขา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อ 2 ด้วย ปัญหาฐานะธนาคารพาณิชย์เหล่านี้มีความหวั่นวิตกว่าสาขาจะยอมรับในหลักเกณฑ์ที่ตนตั้งขึ้นหรือไม่ เพราะการดำเนินงานทุกอย่าง สำนักงานใหญ่เป็นฝ่ายจัดทำให้ และเป็นคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูง จึงมีผลทำให้สาขาต้องยอมรับโดยไม่มีข้อโต้แย้ง บางรายการที่ผลักไป สาขาอาจไม่ยอมรับรู้ เพราะบริการดังกล่าวตนก็มิได้ต้องการอยู่แล้ว

5. ปัญหาในการใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์กำไร สามารถนำไปใช้ในการบริหารและควบคุมได้มากน้อยแค่ไหน เพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่เกิดประโยชน์เลย ถ้าจัดทำระบบศูนย์กำไรแล้วไม่สามารถแก้ไข ปรับปรุง หรือเป็นแบบอย่างสำหรับสาขาที่ผลการดำเนินงานออกมาไม่ดี จะใช้เป็นแนวทางสำหรับสาขาตนได้

ถึงแม้ว่าจะพบอุปสรรคและปัญหาในการจัดทำระบบศูนย์กำไร แต่เจ้าหน้าที่บริหารงานด้านนี้ของแต่ละธนาคารต่างก็ให้ความเห็นว่า ในระยะเริ่มแรกของการจัดทำย่อมต้องประสบปัญหาข้างต้นทุกข้อ แต่เมื่อได้มีการปูพื้นฐานความรู้ และทำความเข้าใจว่า

ระบบนี้จะนำมาใช้ได้ประโยชน์อย่างไร ก็จะได้รับความร่วมมือในการจัดทำระบบศูนย์กำไรในที่สุด

ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีการจัดทำระบบศูนย์กำไรนั้น ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบศูนย์กำไรดังนี้

ถึงแม้ว่าธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ยังมิได้จัดทำระบบศูนย์กำไร ก็มิได้หมายความว่าธนาคารพาณิชย์เหล่านี้จะไม่สนใจเรื่องการจัดทำระบบศูนย์กำไร จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหาร ต่างให้ความเห็นว่าในอนาคต ธนาคารมีโครงการที่จะจัดทำระบบศูนย์กำไรในระยะยาว คือ มากกว่า 5 ปี สาเหตุที่มีโครงการในระยะยาวก็เพราะ

1. ผู้บริหารยังไม่สนใจ เนื่องจากธนาคารมีสาขาน้อย ความจำเป็นในการบริหารงานในระบบศูนย์กำไรจึงยังไม่มี แต่ในอนาคตเมื่อธนาคารมีสาขามาก มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น การวางแผนและควบคุมก็จะลำบากขึ้น จึงจะใช้ระบบศูนย์กำไรเข้าช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. เสียค่าใช้จ่ายมาก เพราะจะต้องตั้งหน่วยงานด้านนี้ขึ้นมาทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบศูนย์กำไร ซึ่งไม่คุ้มค่าใช้จ่ายที่เสียไป

3. ขาดผู้มีความรู้ทางด้านนี้ ถ้าธนาคารจะตั้งระบบศูนย์กำไรก็จำเป็นที่จะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมาก ธนาคารของเขายังเล็กและกำไรก็ยังไม่มากพอที่จะทุ่มเทด้านนี้

4. ระบบการรายงานภายในธนาคารยังไม่ดี หรือการจัดแบ่งหน่วยงานก็ยังไม่เรียบร้อย ฉะนั้นถ้าตั้งหน่วยงานขึ้นมาแล้วจะทำให้เกิดปัญหามากมาย เนื่องจากระบบการรายงาน การจัดสายงานยังไม่พร้อม

5. ระบบบัญชียังไม่ดี เป็นปัญหาที่ยุ่งยากมากสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จะใช้

ระบบศูนย์กำไร เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์รายได้รายจ่าย เงินทุนได้มาและใช้ไป

ถึงแม้สาเหตุเหล่านี้ที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ ไม่อาจจัดตั้งระบบศูนย์กำไรในระยะสั้นได้ แต่ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เกือบทุกแห่งกำลังตื่นตัวในเรื่องการจัดทำระบบศูนย์กำไรไม่น้อยทีเดียว

ในเมื่อมีโครงการที่จะจัดทำระบบศูนย์กำไร ก็จำเป็นอยู่เองที่จะต้องให้ความเห็นในเรื่องหน่วยงานควรขึ้นตรงต่อใคร ซึ่งธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารชั้นสูง (Top Management) ส่วนวิธีการจัดทำระบบศูนย์กำไรต่างให้ความเห็นว่า ควรใช้วิธีทำด้วยมือ (Manual System) เป็นส่วนใหญ่

ส่วนปัญหาและประโยชน์ของการจัดทำระบบศูนย์กำไร ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้คาดว่าจะมีน้อยกว่าควร เพราะสามารถไต่ถามจากธนาคารที่จัดทำไปแล้ว

จะเห็นได้ว่าระบบศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังล้าหลังธนาคารต่างประเทศมาก โดยมีธนาคารที่คิดค้นเรื่องนี้เพียงไม่กี่ธนาคาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ยังไม่มีความจำเป็นจากการทำกำไรหรือจากคู่แข่งบีบบังคับก็ได้ แต่เมื่อใดเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้น ทุกธนาคารก็คงจะหันมาศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้จริงจัง จึงเป็นที่หวังได้ว่าในอนาคตระบบศูนย์กำไรคงจะมีบทบาทในธนาคารไทยไม่น้อย

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

ในการจัดทำระบบศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศนั้น จากการรวบรวมข้อมูลได้พบข้อบกพร่อง และปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศแต่ละแห่งจะต้องหาทางแก้ไขเพื่อให้ระบบศูนย์กำไรใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการเริ่มจัดทำระบบศูนย์กำไร หรือเพื่อปรับปรุงระบบศูนย์กำไรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ใช้ได้มากยิ่งขึ้น จึงควรสนใจในเรื่องต่อไปนี้

1. <u>ฐานะของหน่วยงาน</u> เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านนี้ พึงสำนึกเสมอว่าตนเป็นเพียง Staff มิใช่ Line ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่ก้าวก่ายเข้าไปรบกวนงานของ Line เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้ การที่จะได้รับความร่วมมือจาก Line จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้คือ

(1) อำนาจจากผู้บริหารชั้นสูง ผลงานหรือประโยชน์ที่ได้รับจากระบบศูนย์กำไร ผู้ที่จะใช้ข้อมูลเหล่านี้ ส่วนใหญ่ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ หรือทั้งธนาคารทั้งสิ้น ฉะนั้นหน่วยงานผู้จัดทำ จึงควรหาวิธีจูงใจให้ผู้บริหารเหล่านี้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบศูนย์กำไร เพื่อใช้เป็นช่องทางที่จะสามารถได้รับความสนับสนุนให้งานสำเร็จไปด้วยดี

(2) ความร่วมมือ ในการวิเคราะห์ระบบศูนย์กำไร บางครั้งอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำระบบศูนย์กำไรสำเร็จผล ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านนี้จึงควรปฏิบัติตนดังต่อไปนี้

(ก) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานด้านนี้ ควรวางตัวให้เหมาะสมไม่ถือเขา ถือเรา

(ข) อธิบายวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่จะได้รับทั้งต่อหน่วยงานเองและธนาคารโดยส่วนรวม เพื่อให้เข้าใจในทางที่ถูก เพราะส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อจับผิดอยู่เสมอ

(ค) ข้อบกพร่องที่ค้นพบ ควรหาทางชี้แจงให้ผู้จัดการศูนย์เข้าใจว่าเขามีส่วนร่วมในการค้นพบนี้ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขอย่างเต็มที่

(ง) การรายงาน สรุปผลการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร ควรที่จะวิเคราะห์ในแนวทางที่ไม่กลาวร้าย ควรเป็นแนวทางในด้านแนะนำแก้ไขปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และควรมอบสำเนาการวิเคราะห์ให้ผู้จัดการศูนย์ได้ทราบหนึ่งชุดด้วย เพื่อสะดวกในความร่วมมือกันช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. <u>การจัดตั้งหน่วยงานด้านการจัดระบบศูนย์กำไร</u> ควรพิจารณาว่าการจัดตั้ง

หน่วยงานด้านนี้ ควรใช้วิธีใดจาก 2 วิธีนี้ คือ

(1) จ้างผู้ชำนาญมาวางระบบให้

(2) ใช้พนักงานของธนาคารคิดค้นและวางระบบเอง

การจ้างผู้เชี่ยวชาญนั้น ถึงแม้จะสามารถวางระบบได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็มีปัญหาที่สำคัญก็คือ

(1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงมากในการจ้างผู้เชี่ยวชาญ

(2) ผู้เชี่ยวชาญมักจะขาดความรู้ในเรื่องการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ อาจทำให้ระบบที่วางไว้ผิดจุดประสงค์ก็ได้

(3) การจ้างผู้เชี่ยวชาญ มักจะเกิดการไม่ยอมรับและไม่ให้ความร่วมมือจากผู้บริหารบางกลุ่มของธนาคาร ฉะนั้นทางแก้ คือ ต้องทำในนามของผู้จัดการใหญ่หรือตั้งคณะกรรมการร่วมทำงานด้วย โดยผู้จัดการใหญ่เป็นประธานในการร่วมประชุมทุกครั้ง

(4) ในระยะแรกจะได้ผลดี หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญวางระบบไว้เรียบร้อยแล้วและเลิกสัญญาไป ปัญหาที่จะตามมา คือ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธนาคารใหม่ เจ้าหน้าที่ของธนาคารเองจะไม่สามารถดำเนินงานแก้ปัญหาต่อไปได้

ในกรณีที่ใช้พนักงานของธนาคารคิดค้น และวางระบบขึ้นใช้เอง ปัญหาก็จะเกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม คือ พนักงานของธนาคารเข้าใจการดำเนินงานและกฎหมายของธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างดี แต่ไม่เข้าใจเทคนิคในการจัดทำระบบศูนย์กำไร จึงจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองอยู่เป็นเวลานานจึงจะสำเร็จ และที่สำคัญ คือ ไม่สามารถนำผลของระบบศูนย์กำไรไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่เข้าใจในระบบศูนย์กำไรดีพอ

จากปัญหาและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ทั่วไปนิยมใช้วิธีผสม คือ จ้างผู้เชี่ยวชาญ มาฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร แล้วจัดวางระบบควบคู่กันไป ก็จะสามารถ

แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นได้

ในแง่ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศนั้น เนื่องจากเป็นของใหม่และหาที่เรียนไม่ได้ ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจึงมักส่งพนักงานของตนเองไปดูงานและฝึกอบรมจากธนาคารต่างประเทศ เพื่อนำแบบอย่างมาปรับใช้กับธนาคารของตน แทนการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ

3. <u>หน่วยงานด้านระบบศูนย์กำไรควรขึ้นกับใคร</u> จากจัดตั้งหน่วยงานด้านศูนย์กำไรนั้น มิใช่ว่าจะให้ขึ้นกับใครก็ได้ เพราะความสำเร็จของระบบศูนย์กำไรนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยเสมอ ดังนั้นสิ่งที่จะพิจารณาในการจัดองค์การของหน่วยงานด้านนี้ต้องกำนึงถึง

(ก) ผู้ใช้ข้อมูล เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณา ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานด้านนี้เป็นเพียง Staff จึงไม่มีอำนาจในการสั่งการโดยตรง ฉะนั้นจึงอาศัยอำนาจผ่านฝ่ายบริหารชั้นสูง เพราะข้อมูลด้านระบบศูนย์กำไร ผู้บริหารชั้นสูงจะเป็นผู้ใช้ เช่น ในการวางแผนกำไรของธนาคารเป็นต้น ฉะนั้นหน่วยงานด้านวัดผลกำไรในระบบศูนย์กำไรควรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารชั้นสูงโดยตรง

(ข) วัตถุประสงค์ จากวัตถุประสงค์หลักของระบบศูนย์กำไรหรือการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร ก็เพื่อการวางแผนและควบคุม ดังนั้นก่อนที่จะตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมา ควรจะได้พิจารณาเสียก่อนว่าใครเป็นผู้นำผลทางการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรไปใช้ในการวางแผนและควบคุมมากที่สุด ก็ควรจะตั้งหน่วยงานนี้ให้ขึ้นกับบุคคลนั้น

(ค) กลุ่มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนจัดตั้งหน่วยงานด้านนี้ ควรกำนึงถึงว่า งานด้านนี้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง จึงควรพิจารณาจัดหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านวิเคราะห์กำไรหรือศูนย์กำไรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของธนาคารโดยส่วนรวม

(ง) อำนาจ หน้าที่ (Authority) บางกรณีหน่วยงานด้านนี้ต้องบอกความ

บกพร่องและให้คำแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงของพวก Line ฉะนั้นหัวหน้าหน่วยงานจึงควรอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าหน่วยงานที่จะวิเคราะห์ หรือควรได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้บริหารสูงสุด โดยการแจ้งให้แต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ทราบก่อน

4. <u>การจัดทำระบบศูนย์กำไร</u> จะต้องระลึกว่า สาขาในประเทศเท่านั้นที่มีระบบเดียวกัน ส่วนสาขาต่างประเทศนั้น เนื่องจากกฎหมายหรือข้อบังคับของแต่ละท้องถิ่นแตกต่างจากในประเทศ การจัดทำจึงควรแยกระบบของแต่ละสาขาให้ถูกต้อง

5. <u>การวัดผลกำไร ควรใช้วิธีใด</u> ไม่ว่าจะเป็น Average Rate of Return, Pay Back Period Method, Internal Rate of Return Method (Discount Rate), หรือ Present Value Method ก็ตาม การจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งนั้น จะต้องคำนึงถึงความพร้อม ความต้องการของฝ่ายบริหาร และความนิยมวิธีการในขณะนั้น

6. <u>จำนวนพนักงานในหน่วยงานด้านวิเคราะห์กำไร</u> ปัญหาที่ว่าหน่วยงานด้านนี้ควรใช้พนักงานเท่าใด จึงจะเหมาะสมนั้น มิใช่ว่าจะกำหนดได้ตามใจชอบ เพราะอาจจะไม่เหมาะกับปริมาณงานที่จะวิเคราะห์ก็ได้ ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดอัตรากำลังของหน่วยงานด้านนี้ ควรจะได้พิจารณาหลักเกณฑ์เหล่านี้ประกอบ คือ

(ก) ปริมาณงานที่จะวิเคราะห์มีมากน้อยเพียงใด เพราะถ้ามีปริมาณงานมาก ก็ย่อมต้องใช้อัตรากำลังมากตามสัดส่วน

(ข) ความละเอียดในการวิเคราะห์ ถ้าต้องการความถูกต้องสูงก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ละเอียด ก็จะต้องใช้อัตรากำลังมาก แต่ถ้าต้องการวิเคราะห์บางหน่วยงานหรือบางสาขาและคร่าว ๆ ก็ใช้พนักงานเพื่อวิเคราะห์น้อยลง

(ค) ธนาคารใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานหรือใช้ทำด้วยมือ ถ้าใช้คอมพิวเตอร์ก็อาจใช้คนน้อย แต่ถ้าทำด้วยมือก็จำเป็นต้องใช้อัตรากำลังมาก

7. <u>การปรับปรุงให้หลักเกณฑ์ทันต่อเหตุการณ์ และแบบฟอร์มการรายงาน</u>

ต่อผู้ใช้อยู่เสมอ ทุก ๆ ปี หลังจากกำหนดหลักเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ผลที่ได้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการขยายตัวของธนาคาร จึงทำให้เกิดกิจกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานใหม่ หรือกฎหมาย กฎข้อบังคับของรัฐเปลี่ยนไป ย่อมมีผลกระทบกระเทือนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ที่วางไว้เดิม จึงควรนำมาทบทวนใหม่ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา

8. ควรมีระบบต้นทุนที่แน่นอนแล้ว ซึ่งอาจเป็นต้นทุนจริงหรือต้นทุนมาตรฐานก็ได้ เพราะในการวัดผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลด้านต้นทุน เมื่อใช้ในการวัดผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน เช่น การ Transfer Pricing เป็นต้น

ระบบการวัดผลกำไร หรือระบบศูนย์กำไรในอนาคต

ถึงแม้ว่าระบบศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควรก็ตาม แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต่างให้ความคิดเห็นว่าในอนาคตการวัดผลกำไรในระบบศูนย์กำไร (Profit Center) จะเป็นสิ่งจำเป็นที่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งจะต้องใช้ โดยให้เหตุผลว่าเนื่องจากคู่แข่งขันมีบบังคับหรือความจำเป็นจากการทำกำไรหรือกฎหมาย กฎข้อบังคับของรัฐมีบบังคับ จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารของธนาคารพยายามที่จะศึกษาค้นคว้า เพื่อจัดทำระบบศูนย์กำไร อันจะใช้ประโยชน์ในการวางแผนและควบคุม ดังนั้นในอนาคตอันใกล้นี้ ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งในประเทศคงจะได้มีการจัดทำระบบศูนย์กำไรอย่างแน่นอน

ปัจจุบันนี้เทคนิคและความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านคอมพิวเตอร์ ได้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้น ทั้งทางด้านการให้บริการลูกค้าและทางด้านการบริหารงาน เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือและเทคนิคเหล่านี้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องสูงมาก จากเทคนิคใหม่ ๆ ของคอมพิวเตอร์ที่ก้อย ๆ พัฒนาขึ้นมาในแต่ละธนาคารนี้เอง จึงทำให้ในอนาคตระบบศูนย์กำไรจะสามารถจัดทำโดยคอมพิวเตอร์ได้ โดยเฉพาะงานที่ต้องทำประจำ

(Routine Works) ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ เพื่อรายงานผู้บริหารได้รวดเร็วขึ้นทันต่อเหตุการณ์

วิทยานิพนธ์เรื่องการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ (Profitability Analysis of Commercial Banks) จะเป็นเพียงแนวทางในการวัดผลกำไรในระบบศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศ และการวัดประสิทธิภาพของงาน (Productivity) เท่านั้น ส่วนวิธีการปฏิบัติจริงของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งนั้น จำเป็นจะต้องดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพของธนาคารเหล่านั้น

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างมากว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้นอกจากจะทำประโยชน์ให้แก่ธนาคารพาณิชย์โดยตรงแล้ว คงเป็นแนวทางที่สถาบันอื่น ๆ นำไปดัดแปลงใช้ได้ หากมีบริการที่คล้ายคลึงกัน อาทิเช่น บริษัทเงินทุน บริษัทประกันภัย ฯลฯ เป็นต้น และด้วยเหตุที่การพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ทางวงการธนาคารทั่วโลก ยังคงก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง จึงกาดได้ว่าจะมีการสร้างสรรวิธีการใหม่ ๆ อันจะดัดแปลงการวิเคราะห์ให้เห็นเหตุผลได้ชัดแจ้งขึ้น และช่วยให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงถูกจุด อันจะนำประโยชน์สูงสุดมาให้แก่ผู้ที่ขวนขวาย ศึกษา และติดตามใช้เทคนิคเหล่านั้น