

แผนกำไร (Profit Plan) ของสาขา

ก่อนอื่นขอคัดบทความบางตอนจากเรื่อง "Successful Profit Planning for Banks" ที่บริษัท Price Waterhouse & Co. เขียนให้แก่ Bank Administration Institute

หัวข้อ The Role of Profit Planning in Bank Management

เนื้อเรื่อง งานของผู้จัดการ คือ "การจัดการ" และไม่มีข้อยกเว้นใด ๆ สำหรับกฎนี้ ความหมายของข้อความนี้ ย่อมคลุมถึงเจ้าหน้าที่และพนักงานระดับ "Key" ของธนาคารด้วย งานของคนกลุ่มนี้ คือ การจัดการ, การวางแผน, การนำและการควบคุม ผลงานจะดีหรือไม่ วัดได้จากการ เปรียบเทียบกับงวดก่อน หรือกับมาตรฐานที่วางไว้ ผู้ที่รู้จักคุณค่าและความสำเร็จของการมีแผนกำไรนั้น ไม่ว่าเขาจะอยู่ในหรือนอกวงการธนาคาร ก็ตามเขาจะตระหนักดีว่า แผนกำไรสามารถช่วยการบริหารธนาคารให้ได้ผลดีเกิน เป้าหมายของการมีแผนกำไรก็เป็นเช่นนั้น รวมทั้งไม่จำเป็นต้องเป็นเครื่องมือค้ำบัลชีหรือ คำนการเงินค้ำคานใดค้ำหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารธนาคารใช้ในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อทำการระดมและใช้ทรัพยากรให้ได้ผลกำไรตาม เป้าหมายของการประกอบการนั้น ๆ

บทบาทของการวางแผนกำไร จะต้องดำเนินไปอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ได้ผล ประโยชน์เต็มที่ มิใช่ออกแบบมาเพื่อให้ "สวยหรู" หรือ เพื่อให้ "เป็นระเบียบวิธี" เท่านั้นแผนกำไรได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นประโยชน์และได้แพร่หลาย จนกลายเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญเพราะได้แสดงให้เห็นแล้วว่าเป็นเครื่องมือที่ติดตามให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ นอก จากนั้นแผนกำไรยังได้พิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเสริมส่งความพยายามของผู้บริหารที่จะได้

ผลงานในระดับสูง เพราะเป็นแผนงานที่ใกล้ชิดกับหัวใจของขบวนการจัดการที่เดียว
 กระบวนการนี้ถูกกล่าวขวัญว่าเป็นวงจรของการจัดการชั้น Classic (Classical
 Management Cycle) อันประกอบด้วย การวางแผน, การจัดสายงาน, การสื่อสาร
 การนำ, การวัดและการควบคุม ขอเน้นว่า

- การวางแผนกำไรเป็นการ เตรียมขบวนการที่แน่นอน และเตรียมเอกสารที่
 เกี่ยวข้อง อันสามารถก่อให้เกิดความสำเร็จได้
- แผนกำไรเป็นวิธีการที่สามารถให้ผลเป็นที่น่าพอใจ มากกว่าวิธีการหรือทาง
 เลือกอื่นที่สามารถหาได้ในวงการธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยความยุ่งยาก
 และความไม่แน่นอน

แผนกำไร มิได้เป็นวิธีการใหม่ที่จะสร้าง "วงจรของการจัดการ" แบบใหม่
 แต่สามารถสร้างพื้นฐานที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- เพราะจัดทำขึ้นด้วยความแม่นยำ ทั้งการวางแผน, การนำ, การควบคุม
 จนสามารถแน่ใจได้ว่า งานช่วงแรกของวงจรจะดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม
- เพราะวิธีการ, ขบวนการและเอกสารได้จัดทำอย่างมีระบบ จนสามารถ
 เห็นแนวทางที่จะจัดสายงาน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ประการสุดท้าย เพราะการวางแผนกำไรซึ่งวางระบบไว้อย่างดีดังกล่าว
 มานี้จะสามารถชักจูงวงจรของการจัดการ เข้ามาประสานงานร่วมกันได้

เหตุผลที่กล่าวมานี้ มองเห็นได้จากการนำวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำไร
 ไปเปรียบเทียบกับเนื้อหาสำคัญของวงจรการจัดการ (Management Cycle) นั้นเอง

วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำไร (Objectives of Profit Planning)

การวางแผนกำไร เป็นการประสานงานหลายด้าน และเป็นการรวมวัตถุประสงค์
 หลายประการเข้าด้วยกัน ประการแรกเป็นวัตถุประสงค์ที่เห็นได้เป็นตัวตน ซึ่ง

ปรากฏในขั้นสุดท้ายของแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เป็นโครงการของแผนงาน, แผนนโยบาย บันทึกรายงานที่ใช้ในการตัดสินใจ, แผนงานที่มีการสื่อสารระหว่างกัน, รายงาน ความก้าวหน้าและอื่น ๆ แบบฟอร์มเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวางแผนกำไร ประการที่สอง เป็นวัตถุประสงค์ที่มองเห็นเป็นตัวตนอย่างที่กล่าวมา แต่เป็นความมุ่งหมาย คำนึงจิตใจมากกว่า กล่าวคือ ใฝ่ผลทางค่านึงใจให้พนักงานทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์จะเห็นเป็นตัวตนหรือไม่ย่อมไม่สำคัญนัก เพราะต่างก็สนับสนุนขบวนการบริหาร ควบคู่กันทั้งคู่ จะใฝ่จำแนกความสำคัญของทั้งสองประการออกไป เพื่อช่วยให้ความกระจ่าง มากขึ้น ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ใฝ่ผลโดยตรง ได้แก่

- เป็นการกำหนดเป้าหมายของธนาคาร, ประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ, อนุมัติแผนงานและพิจารณาพัฒนาแผนประจำของธนาคาร
- เป็นการพัฒนาและมอบหมายแผนที่เลือกแล้วให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับ key ของธนาคาร
- เป็นการกำหนดความรับผิดชอบ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้
- เป็นการวางระบบที่สามารถวัดผลงานที่สำเร็จไปแล้ว แต่ละช่วงได้
- เป็นระบบที่สามารถวัดผลเปรียบเทียบกับแผน และมาตรฐานอื่น ๆ ได้, สามารถค้นหาสาเหตุของความแตกต่าง หากมี, สามารถแก้ปัญหาที่ จะขัดขวางการปฏิบัติงาน และ/หรือ สามารถพบทวน แก้ไข แผนเสียใหม่ได้ หากต้องการ

วัตถุประสงค์ที่ใฝ่ผลโดยทางอ้อม

- เป็นการพัฒนาให้เกิดความผูกพัน และความร่วมมือระหว่างผู้บริหารระดับ ต่าง ๆ ที่จะร่วมกันทำงานให้สำเร็จ เพราะต่างก็มีส่วนร่วมในขบวนการ ของแผนร่วมกัน

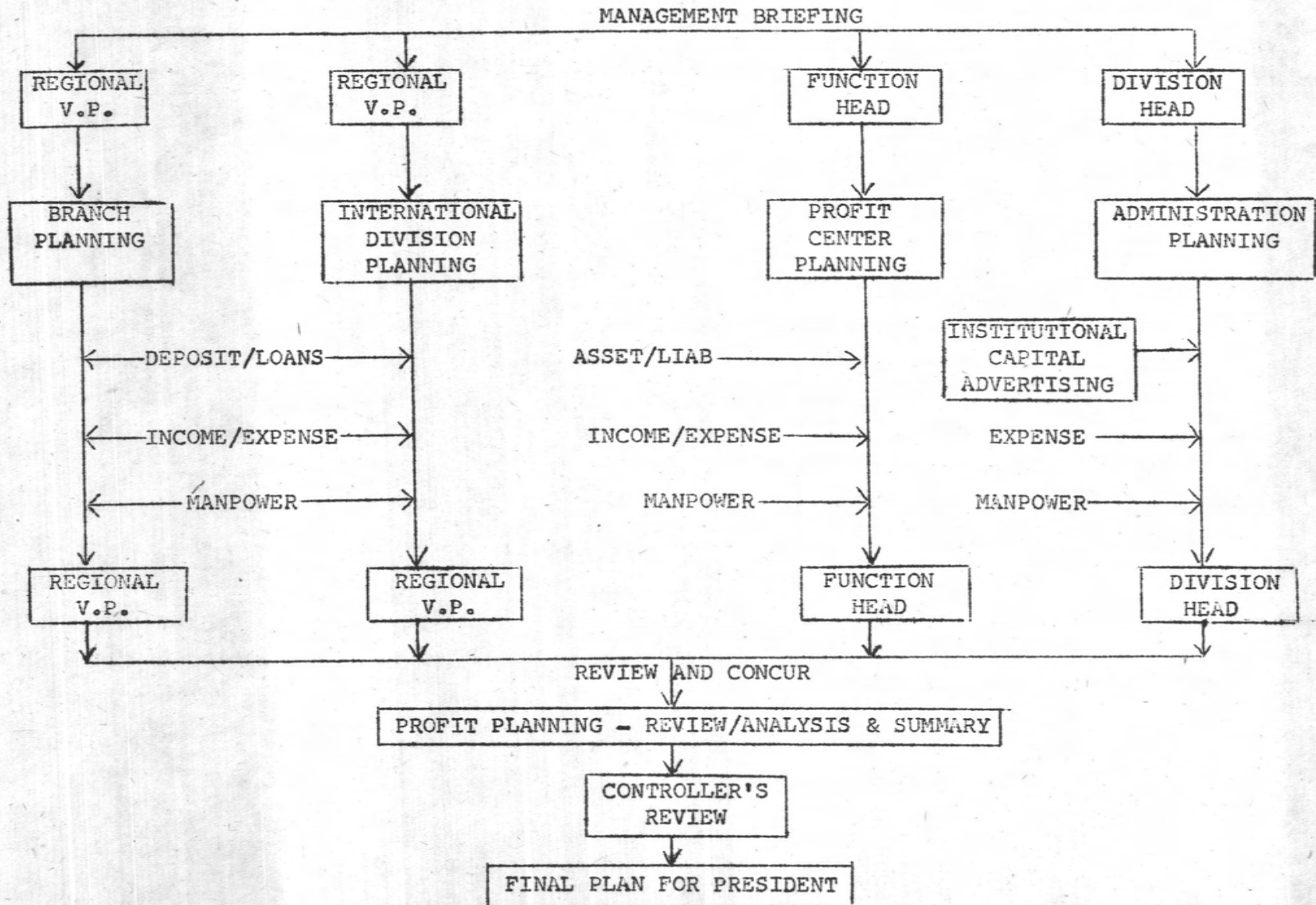
- เป็นงานที่ต้องสำรวจทางเลือกของเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งต้องศึกษาวิธีการที่จะทำให้ได้การประกอบการตามเป้าหมายนั้น ๆ และผลประโยชน์ที่จะได้ การวินิจฉัยเหตุและผลดังกล่าว ช่วยในการจัดสายงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมได้ และยังป้องกันมิให้เกิดการแบ่งงานชนิดที่ไม่ตรงตามความต้องการขึ้นได้
- ช่วยพัฒนาให้เกิดการยอมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ช่วยให้เกิดการยอมรับวิธีวัดผลกำไร และร่วมมือในการพบทวนการประกอบการ เพื่อให้ได้ผลกำไรนั้น ๆ
- ช่วยสอนให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในขบวนการวางแผนให้ทราบว่า จะทำอย่างไร จึงจะวางแผนในขอบเขตเล็ก ๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้เกิดการประสานงานด้านบริหาร เป็นทีม

จะเห็นว่ารายงานทุกรายการของการวางแผนกำไร มีส่วนช่วยส่งเสริมผลประโยชน์ให้แก่ธนาคารทั้งนั้น และครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทั้งด้านการทำงานประสานกันและร่วมกัน ช่วยให้ขบวนการบริหารง่ายขึ้น เชื่อมโยงกันได้ทั้งอดีต, ปัจจุบันและอนาคต ใช้ประโยชน์ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกธนาคาร, พิจารณาเหตุผลของการประกอบการกับสถานะเศรษฐกิจ มีมือหนึ่งยึดเป้าหมาย แต่อีกมือหนึ่งควานหาหนทางและแปลความหมายผลสุดท้ายก็คือหาพื้นฐานของการจัดองค์การ, การนำ, การวัดผลและการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติการเป็นไป และสำเร็จตามแผนที่วางไว้จริง

เป็นของแน่ที่ว่า แต่ละรายการในแผนกำไรมิได้เกิดขึ้นเองได้อย่างอัตโนมัติ แผนกำไรเป็นเทคนิคของขบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารของธนาคาร ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ แผนกำไรจะไม่มีคามหมายอะไรจนกว่า หรือจนกระทั่งจะถูกนำมาใช้

รูปภาพที่ 6.1
ผังการวางแผนกำไร

(CHART OF PROFIT PLANNING)



บทความที่คัดลอกมาจากเรื่อง "Successful Profit Planning for Banks" ช่วยให้ความกระจ่างว่าการทำแผนกำไรมีประโยชน์อย่างไร และมีผลต่อการจัดการธนาคารแค่ไหน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้จึงจะบรรลุผล

ในบทที่ 4 ได้กล่าวถึงการวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา พร้อมทั้งเปรียบเทียบความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา โดยมีได้กล่าวถึงการคาดคะเนว่าในอนาคตสาขาจะมีการประกอบการมากน้อยอย่างไร และจะทำกำไรได้สักแค่ไหน การคาดคะเนทั้ง 2 ประการสอดคล้องกับแผน (ระยะสั้นระยะยาว) ของธนาคารหรือไม่ ฉะนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงการตั้งเป้าหมายปริมาณการลงทุน และการคาดคะเนผลกำไรที่สาขาต้องทำขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณา เพื่อเป็นแผนกำไรของธนาคาร

ในฐานะที่สาขาเป็นศูนย์กำไร (Profit Center) มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและขยายปริมาณธุรกิจให้ได้รายได้สูง ผู้จัดการสาขาจึงเป็น Profit Center Manager และมีงานที่สำคัญ คือ การบริหารงานซึ่งได้แก่ การวางแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม การวางแผนกำไร เป็นการวางพื้นฐานการบริหารให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระบบการวัดผลกำไร สนับสนุนให้ผู้จัดการใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อได้รับผลกำไรดีตามที่คาดคะเนไว้

ลักษณะของงานที่จะต้องทำ สำหรับการวางแผนกำไร มีดังนี้.-

1. การวางแผนด้านบริการเงินฝาก สินเชื่อ และบริการอื่น ๆ
2. การวางแผนด้านกำลังคน
3. เป้าหมายเงินลงทุน เพื่อการประกอบการและเป้าหมายการประกอบการแยกตามประเภทรายได้-รายจ่าย

การวางแผนค่านบริการเงินฝาก สินเชื่อ และบริการอื่น ๆ

ในเรื่องการวางแผนค่านบริการเงินฝาก สินเชื่อ และบริการอื่น ๆ นั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง คือ ตลาด (Marketing) เศรษฐกิจและสภาวะแวดล้อม จึงจะทำให้แผนงานทั้งสามบรรลุเป้าหมายได้

ในด้านการตลาดนั้น ถ้าพิจารณาในแง่เงินฝากแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายบริหารจะพิจารณาเงินฝาก โดยใช้ Market Share เป็นตัวกำหนด วิธีการมีดังนี้.-

1. สํารวจ Market Share ของธนาคารตนเองว่าเป็นเท่าไรโดยเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินฝากที่ตนมีอยู่ ต่อเงินฝากทั่วประเทศ
2. สํารวจแนวโน้มของเงินฝากทั่วประเทศ โดยพิจารณาปริมาณเงินหมุนเวียนในมือประชาชน (พิจารณาการลงพุนภาคเอกชน, ภาครัฐบาล) และภาวะค่าครองชีพของประชาชนที่เพิ่มขึ้น คำนวณหา Growth แต่ละปี และพยากรณ์เงินฝากปีต่อไป
3. คำนวณหาเงินฝากของตน ว่าจะต้องมีเงินฝากเท่าใดในปีต่อไป จึงจะดำรง Market Share ที่เคยมีไว้ได้ การคำนวณใช้เงินฝากทั่วประเทศที่พยากรณ์ได้ตามข้อ 2 กับ Market Share ของตนเองตามข้อ 1.
4. จากนี้อาจดำเนินการประมาณการโดย 2 วิธี ต่อไปนี้

วิธีที่ 1 จากยอดรวมของธนาคารไปสู่ยอดแต่ละสาขา :

1. สํารวจแนวโน้มเงินฝากของตนเองในอดีต เพื่อใช้ในการวางแผนเงินฝากปีหน้าว่า การที่จะทำได้เท่าข้อ 3. จะเป็นไปได้หรือไม่? และถ้าหากมองเห็นว่าจะทำได้สูงกว่า จะสูงกว่าเท่าไร?
2. กระจายเงินฝากตามข้อ 3. ให้แก่สาขา โดยพิจารณาจาก
 - 2.1 เงินฝากในวงเวลาที่แล้วของสาขา
 - 2.2 ภาวะเศรษฐกิจ สถานที่ตั้ง และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

วิธีที่ 2 จากยอดแต่ละสาขาไปสู่ยอดรวมของธนาคาร :

1. ดูแนวโน้ม (Trend) ของแต่ละสาขาที่วางแผนเงินฝากมา
2. รวบรวมแผนเงินฝากของแต่ละสาขาวางแผนเทียบกับข้อ 3.
3. ในการวางแผนเงินฝากของแต่ละสาขา ควรให้แต่ละสาขาวางแผนแหล่งที่มาของเงินฝากด้วย เพื่อประโยชน์ในการวางแผนเงินฝากในงวดต่อไปและเพื่อส่งเสริมบริการเงินฝากให้ถูกต้อง

ในค่านสินเชื่อ ควรพิจารณาในแนวทางต่อไปนี้

1. สํารวจ Market Share ของแต่ละสินค้าที่สำคัญ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ และหากเป็นไปได้ควรสำรวจแนวโน้มของความต้องการสินค้าแต่ละชนิดในตลาดด้วย เพื่อช่วยประกอบในการรักษา Market Share ให้อยู่ในมาตรฐานตามนโยบายของธนาคารนั้น ๆ
2. กำหนดให้แต่ละสาขาวางแผนปล่อยสินเชื่อลูกค้าแต่ละราย โดยแยกเป็นลูกค้าเก่าและใหม่ มีรายละเอียดประกอบให้ครบถ้วน
3. กระตุ้นให้สาขาที่ปล่อยสินเชื่อค่อยให้ปล่อยมากขึ้น หากสำรวจแล้วว่าในแหล่งที่สาขาทั้งอยู่มีการปล่อยสินเชื่อได้อีก ขณะเดียวกันพยายามลดการปล่อยสินเชื่อใหม่สำหรับสาขาที่ปล่อยสินเชื่อเกินเงินฝากที่มีอยู่ (Over Trade) โดยกำหนดขอบเขตของการปล่อยสินเชื่อใหม่ เช่น ไม่ให้ปล่อยสินเชื่อเพิ่มหากเงินฝากไม่เพิ่ม, ปล่อยเพิ่มได้ตามสัดส่วนของเงินฝากที่เพิ่มและหนี้ที่ได้รับคืน ฯลฯ เป็นต้น วิธีการดังกล่าวจะช่วยการดูแลสินเชื่อให้อยู่ในมาตรฐานที่สมควรได้

สำหรับบริการอื่น ๆ อันได้แก่ บริการโอนเงินทางโทรเลข โอนเงินเพื่อการศึกษาศึกษาและคร่าฟท์ เป็นต้น แต่ละสาขาวางแผนในบริการแต่ละประเภท โดยพิจารณาข้อมูลในอดีตและแนวโน้มในอนาคต

เมื่อทราบถึงข้อที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนเงินฝาก สินเชื่อ และบริการอื่น ๆ
ต่อไป คือการวางแผนทั้ง 3 เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การที่จะให้บรรลุเป้าหมาย จำต้อง
มีการวางแผนงานล่วงหน้า ฉะนั้น แผนงานล่วงหน้าจึงจำต้องกำหนดออกมาเป็นตัวเลข
ในแบบฟอร์มที่เหมาะสมและประโยชน์ที่จะนำไปใช้

แบบฟอร์มแรก หรือ Work Sheet แรก คือ Work Sheet แผนเงินฝาก
เพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุนสำหรับสาขาในประเทศ ตารางที่ 6.1 และตารางที่ 6.2

คำอธิบาย Work Sheet ตารางที่ 6.1

ข้อ (3) คือ ยอดเงินฝากสิ้นเดือนธันวาคม 2515 โดยพิจารณาจากยอดเงิน
ฝากแต่ละประเภทจากสมุด ๗ วันสิ้นเดือนธันวาคม กับแนวโน้มเงินฝากที่สำนักงานใหญ่
จัดสรรให้

ข้อ (4) ถึง (9) คือ เงินฝากและดอกเบี้ยจ่ายที่สาขาประมาณการในแต่ละ
เดือน ซึ่งในแต่ละช่องคำนวณได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ข้อ (4)

จำนวนเงินฝากกระแสรายวัน = ข้อ (3) + สาขาคาดคะเนหาเพิ่มได้ใน
เดือนมกราคม 2516

$$\text{การคำนวณดอกเบี้ยจ่ายหาได้} = \frac{\text{ข้อ (3)} + \text{ข้อ (4)}}{2} \times \frac{\text{ข้อ (2)}}{12} \times \frac{1}{100}$$

ข้อ (10) คือ ยอดรวมของเดือนมกราคม ถึงมิถุนายน 2516

$$\text{จำนวนเงินถัวเฉลี่ยหาได้} = \frac{\text{ข้อ (4)} + \text{ข้อ (5)} + \text{ข้อ (6)} + \text{ข้อ (7)} + \text{ข้อ (8)} + \text{ข้อ (9)}}{6}$$

ข้อ (11) คือ เป้าหมายเงินฝากที่เพิ่มขึ้นที่สาขาตัดสินใจในการวางแผนงวด
มกราคม - มิถุนายน 2516

คำอธิบาย Work Sheet ตารางที่ 6.2

ข้อ (3) ถึง (8) คือ เงินฝากและคอกเบี้ยจ่ายที่สาขาประมาณการในแต่ละเดือน ซึ่งประมาณการได้เช่นเดียวกับ Work Sheet ตารางที่ 6.1

ข้อ (9) คือ ยอดรวมของเดือน ก.ค. ถึง ธ.ค.16 เช่นเดียวกับข้อ (10) Work Sheet ตารางที่ 6.1

ข้อ (10) คือ เป้าหมายเงินฝากที่เพิ่มขึ้นที่สาขาคัดสนใจในการวางแผน
งวด ก.ค. - ธ.ค.16

ข้อ (11) คือ เป้าหมายเงินฝากที่เพิ่มขึ้นทั้งปี ควรเท่ากับเป้าหมายยอดภาระ
ซึ่งสำนักงานใหญ่จัดสรรให้

ตารางที่ 6.1

Work Sheet แผนเงินฝากเพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุน⁽¹⁾

สาขา.....

สาขาในประเทศ

รหัส.....

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

(1) ประเภทเงินฝาก	(2) อัตรา ดอกเบี้ย	(3) จำนวนเงิน 31 ธ.ค. 15	(4)		(5)		(6)		(7)	
			ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		เม.ย.	
			จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย
กระแสรายวัน ประจำ สะสมทรัพย์ อื่น ๆ										
รวม										

(1) คัดแปลงจาก Management Control Systems Text and Case, Robert N. Anthony and John Dearden

ตารางที่ 6.1

Work Sheet แผนเงินฝากเพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุน⁽¹⁾

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516 (ต่อ)

สาขา.....

รหัส.....

หน่วย : พันบาท

(1) ประเภทเงินฝาก	(2) อัตรา ดอกเบี้ย	(3) จำนวนเงิน 31 ธ.ค. 15	(8) พ.ค.		(9) มิ.ย.		(10) ม.ค.-มิ.ย. 16		(11) ความเติบโต ม.ค.-มิ.ย. 16	
			จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ร้อยละ
กระแสรายวัน ประจำ สะสมทรัพย์ อื่น ๆ										
รวม										

(1) คัดแปลงจาก Management Control Systems Text and Case, Robert N. Anthony and John Dearden

ตารางที่ 6.2

Work Sheet แขนงเงินฝาก เพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุน

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516

สาขา.....

รหัส.....

หน่วย : พันบาท

(1) ประเภทเงินฝาก	(2) อัตรา ดอกเบี้ย	(3) ก.ค.		(4) ส.ค.		(5) ก.ย.		(6) ท.ค.	
		จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย
กระแสรายวัน ประจำ สะสมทรัพย์ อื่น ๆ									
รวม									

ตารางที่ 6.2

Work Sheet แผนเงินฝาก เพื่อประกอบเป้าหมายเงินทุน (2)

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516 (ต่อ)

สาขา.....

รหัส.....

หน่วย : พันบาท

(1) ประเภทเงินฝาก	(2) อัตรา ดอกเบี้ย	(7) พ.ย.		(8) ธ.ค.		(9) ก.ค.-ธ.ค.16		(10) (11) ความเติบโต				
		จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	จำนวน เงิน	ดอกเบี้ย จ่าย	ก.ค.-ธ.ค.16		ปี 2516		
								จำนวน เงิน	ร้อยละ	จำนวน เงิน	ร้อยละ	
กระแสรายวัน ประจำ สะสมทรัพย์ อื่น ๆ												
รวม												

(2) กัดแปลงจาก Robert N. Thony and John Dearden, Management Control System Text and Case,

Work Sheet ประกอบแผนเงินฝาก คือ รายละเอียดเป้าหมายและแหล่งที่มาของเงินฝาก

เป็น Work Sheet ที่พิจารณาแยกแหล่งที่มาของเงินฝากแต่ละประเภทที่เพิ่มขึ้นที่สาขา คาดว่าจะหาได้ในแต่ละงวดจากแหล่งต่าง ๆ ดังตารางที่ 6.3

เพื่อประโยชน์ในการขยายเงินฝากในอนาคตว่าจะหาได้จากแหล่งใดดีที่สุด
การวางแผนค้ำดินเชื่อ

เป็นการกระจายเงินฝากไปลงทุนในค้ำต่าง ๆ ที่ได้ผลตอบแทนสูงและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ซึ่งแผนค้ำดินเชื่อนี้ผู้จัดการจะต้องทำการวางแผน โดยวางแผน 3 ค้ำ คือ แผนดำเนินงานค้ำดินเชื่อในประเทศ ตามตารางที่ 6.4, แผนดำเนินงานค้ำดินเชื่อเข้าตามตารางที่ 6.5 และแผนดำเนินงานค้ำดินเชื่อขาออกตารางที่ 6.6

คำอธิบายแผนดำเนินงานค้ำดินเชื่อในประเทศ ตามตารางที่ 6.4 เพื่อวางแผน ปริมาณ สินเชื่อและรายได้ภายในประเทศของสาขา ซึ่งผู้จัดการสาขาจะต้องทำการวางแผนเป็น 3 ชั้นตอน โดยใช้แบบฟอร์มตามตารางที่ 6.4 คือ

1. วางแผนปริมาณสินเชื่อและรายได้ของลูกค้าเก่า แยกตามรายลูกค้า
2. วางแผนปริมาณสินเชื่อและรายได้ แยกตามประเภทธุรกิจโดยใช้ตัวเลขจากแบบฟอร์มรายลูกค้าในข้อ 1. มาสรุปเป็นประเภทธุรกิจในแบบฟอร์ม
3. วางแผนปริมาณสินเชื่อและรายได้รวมของสาขา โดยใช้ตัวเลขจากแบบฟอร์มประเภทธุรกิจในข้อ 2. มาสรุปเป็นปริมาณสินเชื่อและรายได้รวมของสาขา

ถ้าสาขาที่มีการประกอบธุรกิจทางค้ำต่างประเทศ จะต้องวางแผนค้ำต่างประเทศด้วย โดยใช้แบบฟอร์มตารางที่ 6.5 และตารางที่ 6.6 ด้วย (สาขาที่ประกอบธุรกิจทางค้ำต่างประเทศ หมายถึง สาขาที่มีการลงบัญชีค้ำต่างประเทศ)

ตารางที่ 6.3

รายละเอียดเป้าหมายและแหล่งที่มาของเงินฝาก

ประจำปี 2516

สาขา.....

รหัส.....

หน่วย : พันบาท

ประเภทเงินฝาก	แหล่งที่มาของเงินฝากปี 2516 (เพิ่มขึ้น)											
	เกษตรกร	วัด	คหบดี	ข้าราชการ	มูลนิธิ สมาคม หรือสโมสร	ร้านค้าของชำ และอื่น ๆ	บริษัท	โรงงาน	อื่น ๆ	รวม	ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด	
มกราคม-มิถุนายน												
กระแสรายวัน												
ประจำ												
สะสมทรัพย์												
อื่น ๆ												
รวม												
กรกฎาคม-ธันวาคม												
กระแสรายวัน												
ประจำ												
สะสมทรัพย์												
อื่น ๆ												
รวม												
มกราคม-ธันวาคม												

ตารางที่ 6.4

แผนดำเนินงานคานดินเชื่อประจำปี 2516

สาขา _____
 ชื่อลูกค้า / จำนวนราย _____
 ภาระหนี้ : โขยกถัวเฉลี่ย _____

ประเภทธุรกิจ _____

หน่วย : พันบาท

ประเภทดินเชื่อ	อัตราดอกเบี้ย		กค.-ชค.2515		มกราคม		กุมภาพันธ์		มีนาคม	
	2515	คาคการ 2516	ภาระหนี้	รายได้	ภาระหนี้	รายได้	ภาระหนี้	รายได้	ภาระหนี้	รายได้
<u>เงินเบิกเกินบัญชี</u>										
วงเงิน										
ภาระหนี้										
(ภาระหนี้/วงเงิน)										
<u>ดินเชื่อ</u>										
ดินเชื่อต่าง ๆ										
ดินเชื่อส่งออก										
ดินเชื่อเกษตร										
รวมดินเชื่อ										
รวมดินเชื่อและเงินเบิกเกินบัญชี										
<u>Clean Bills Disc.</u>										
L.B.D. "C"										
L.B.D. "RT"										
Total Clean Bills										
<u>Doc. Bill Disc.</u>										
L.B.D. "D"										
L.B.D. "DT"										
Total Doc. Bills Disc.										
Total Discount										
เฉพาะรายได้										
Commission L/G										
รวมทั้งสิ้น										

ตารางที่ 6.4

แผนดำเนินงานค่านสินเชื่อประจำปี 2516 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ

สาขา
ชื่อลูกค้า/จำนวนราย
ภาระหนี้ : ไขยอคถัวเฉลี่ย

หน่วย : พันบาท

ประเภทสินเชื่อ	อัตราดอกเบี้ย		ก.ค.-ธ.ค. 15		เมษายน		พฤษภาคม		มิถุนายน		รวม รายได้ ม.ค.-มิ.ย.	เป้าหมายเพิ่ม ขึ้น ม.ค.-มิ.ย. 16	
	25 15	คาค การ 25 16	ภาระหนี้	รายได้	ภาระ หนี้	รายได้	ภาระ หนี้	รายได้	ภาระ หนี้	รายได้		ภาระหนี้	รายได้
เงินเบิกเกินบัญชี													
วงเงิน													
ภาระหนี้													
(ภาระหนี้/วงเงิน)													
สินเชื่อ													
สินเชื่อต่าง ๆ													
สินเชื่อส่งออก													
สินเชื่อเกษตร													
รวมสินเชื่อ													
รวมสินเชื่อและเงินเบิกเกินบัญชี													
Clean Bills Disc.													
L.B.D. "C"													
L.B.D. "RT"													
Total Clean Bills													
Doc.Bill Disc.													
L.B.D. "D"													
L.B.D. "DT"													
Total Doc.Bills Disc.													
Total Discount													
เฉพาะรายได้													
Commission L/G													
รวมทั้งสิ้น													

ตารางที่ 6.5
แผนดำเนินงานคานดินเชื้อขาเข้าประจำปี 2516

ศูนย์ต่างประเทศ

L/O

ชื่อลูกค้า / จำนวนราย

ประเภทธุรกิจ

หน่วย : พันบาท

ปริมาณการค้าขาเข้า	ค่า ธรรมเนียม ก.ค.-ธ.ค.15	มกราคม		กุมภาพันธ์		มีนาคม		เมษายน		
		ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	
เปิด แอลซี										
ตัวเรียกเก็บ										
โอนเงินขาออก										
รวมปริมาณการค้าขาเข้า										
ค่าธรรมเนียมแอลซี										
รวมค่าธรรมเนียมรับ										
ภาระหนี้ : ไข้อยอดกัวเฉลี่ย (Average Balance)										
ประเภทสินเชื่อ	ก.ค.-ธ.ค.2515		มกราคม		กุมภาพันธ์		มีนาคม		เมษายน	
	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย
I/P & I/P Under T/R										
I/C (Over Due)										
Advance A/c										
อื่น ๆ										
รวม Import Bills										

L/O หมายถึง Lending Officer แต่ละคน

ตารางที่ 6.5
 แผนดำเนินงานด้านสินเชื่อฯ ประจำปี 2516 (ต่อ)

ศูนย์ต่างประเทศ
 L/O

ชื่อลูกค้า / จำนวนราย

ประเภทธุรกิจ

หน่วย : พันบาท

ปริมาณการค้าฯ	ค่าธรรมเนียม ก.ค.-ธ.ค. 15	พฤษภาคม		มิถุนายน		ม.ค.-มิ.ย. 16		เป้าหมายค่า ธรรมเนียมเพิ่ม ม.ค.-มิ.ย. 16		
		ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม	ปริมาณ การค้า	ค่า ธรรมเนียม			
เปิดแอลซี										
ตั๋วเรียกเก็บ										
โอนเงินขาออก										
รวมปริมาณการค้าฯ										
ค่าธรรมเนียมแอลซี										
รวมค่าธรรมเนียมรับ										
ภาระหนี้ : ไข้อยอดเฉลี่ย (Average Balance)										
ประเภทสินเชื่อ	ก.ค.-ธ.ค. 2515		พฤษภาคม		มิถุนายน		คอกเบี้ย		เป้าหมายเพิ่มขึ้น	
	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	ม.ค.-มิ.ย. 2516	ภาระหนี้	คอกเบี้ย	
I/P & I/P under T/R										
I/C (Over Due)										
Advance A/c										
อื่น ๆ										
รวม Import Bills										

L/O หมายถึง Lending Officer แต่ละคน

ตารางที่ 6.6
แผนดำเนินงานคานเงินเชื่อขาออก ประจำปี 2516

ศูนย์ต่างประเทศ

L/O

ชื่อลูกค้า / จำนวนราย

ประเภทธุรกิจ

หน่วย : พันบาท

ปริมาณการค้ำขาออก		มกราคม			กุมภาพันธ์			มีนาคม			เมษายน					
รับซื้อตั๋วส่งออก																
อื่น ๆ																
รวมปริมาณการค้ำขาออก																
ค่าธรรมเนียม		ก.ค.-ธ.ค.15			ม.ค.			ก.พ.			มี.ค.			เม.ย.		
Premium Commission																
ภาระหนี้ . ไซยอกถัวเฉลี่ย (Average Balance)																
Export Bills (คืนเชื่อ)		มกราคม			กุมภาพันธ์			มีนาคม			เมษายน					
		ภ/น	ค/บ	ส/ล	ภ/น	ค/บ	ส/ล	ภ/น	ค/บ	ส/ล	ภ/น	ค/บ	ส/ล			
Outward Doc.Bills (B/R)																
เปรียบเทียบคืนเชื่อและรายได้ Export Bills		คืนเชื่อและรายได้														
		ภาระหนี้			รายได้ ก.ค.- ธ.ค.15											
		ธ.ค. 25 15			คอกเบี้ย						ส่วนลด					
Outward Doc.Bills (B/R)																

หมายเหตุ ภ/น ย่อมาจาก ภาระหนี้, ค/บ ย่อมาจาก คอกเบี้ย, ส/ล ย่อมาจาก ส่วนลด

ตารางที่ 6.6

แผนดำเนินงานคานดินเชื้อซาออกประจำปี 2516 (ต่อ)

ศูนย์ต่างประเทศ

L/O

ชื่อลูกค้า / จำนวนราย

ประเภทธุรกิจ

หน่วย : พันบาท

ปริมาณการค้ำขายออก	พฤษภาคม	มิถุนายน	รวมปริมาณการค้ำขายออก ม.ค.-มิ.ย.2516					
รับซื้อตัวส่งออก								
อื่น ๆ								
รวมปริมาณการค้ำขายออก								
ค่าธรรมเนียม	พฤษภาคม	มิถุนายน	รวมค่าธรรมเนียม ม.ค.- มิ.ย.2516	เป้าหมายเพิ่มขึ้น ม.ค.- มิ.ย. 2516				
Premium Commission								
ภาระหนี้ : ไซยอกถัวเฉลี่ย (Average Balance)								
Export Bills (สินเชื่อ)	พฤษภาคม		มิถุนายน		รวมรายได้ ม.ค.- มิ.ย.16			
	ภ/น	ค/บ	ส/ล	ภ/น	ค/บ	ส/ล	คอกเบี้ย	ส่วนลด
Outward Doc.Bills (B/R)								
เปรียบเทียบสินเชื่อและรายได้ Export Bills	เป้าหมาย				เป้าหมายที่เพิ่มขึ้น ม.ค.-มิ.ย.2516			
	ภาระหนี้ มิ.ย.2516	รายได้ ม.ค.- มิ.ย.2516		ภาระหนี้ มิ.ย.2516	รายได้			ส่วนลด
		คอกเบี้ย	ส่วนลด		คอกเบี้ย	ส่วนลด		
Outward Doc.Bills (B/R)								

หมายเหตุ ภ/น ย่อมาจาก ภาระหนี้, ค/บ ย่อมาจาก คอกเบี้ย, ส/ล ย่อมาจาก ส่วนลด

คำอธิบายแผนดำเนินงานด้านสินเชื่อขาเข้า ตามตารางที่ 6.5 เพื่อวางแผน ปริมาณสินเชื่อ รายได้ และปริมาณการค้าขาเข้าของสาขา โดยผู้จัดการสาขาจะต้องทำ การวางแผนเป็น 3 ขั้นตอน โดยใช้แบบฟอร์มตารางที่ 6.5 คือ

1. วางแผนปริมาณสินเชื่อ รายได้ และปริมาณการค้าขาเข้าแยกตามรายลูกค้า
2. วางแผนปริมาณสินเชื่อ รายได้ และปริมาณการค้าขาเข้าแยกตามประเภท ธุรกิจ โดยใช้ตัวเลขจากแบบฟอร์มรายลูกค้าในข้อ 1. มาสรุปเป็นประเภทธุรกิจลงใน แบบฟอร์มนี้
3. วางแผนปริมาณสินเชื่อ และรายได้รวมของสาขาโดยใช้ตัวเลขจากแบบ ฟอร์มประเภทธุรกิจในข้อ 2. มาสรุปเป็นปริมาณ สินเชื่อ รายได้และปริมาณการค้าขาเข้า รวมของสาขา

คำอธิบายแผนดำเนินงานด้านสินเชื่อขาออก ตามตารางที่ 6.6 เพื่อวางแผน ปริมาณสินเชื่อ รายได้ และปริมาณการค้าขาออกของสาขา โดยผู้จัดการสาขาจะต้องทำ การวางแผนเป็น 3 ขั้นตอน โดยใช้แบบฟอร์มตารางที่ 6.6 การวางแผนก็เช่นเดียวกับ แผนการดำเนินงานด้านขาเข้า แต่ต่างกันที่ด้านขาออกเป็นการวางแผนด้านการค้าขาออก ของสาขาเท่านั้น

การวางแผนด้านบริการอื่น ๆ

บริการอื่น ๆ ที่ธนาคารพึงกระทำ เช่น โอนเงิน, เรียกเก็บ, บริการให้เช่า ตู้โทรศัพท์, บริการโอนเงินเพื่อการศึกษา และบริการด้านออกหนังสือกำประกัน เป็นต้น บริการต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จะแตกต่างกันไปแต่ธนาคารที่จะคิดค้นบริการใหม่ เพื่อ ชักจูงลูกค้าให้มาเป็นของธนาคารตน แต่ที่กล่าวเป็นบริการหลักที่ทุกธนาคารจะมีเหมือน ๆ กัน การวางแผนด้านบริการอื่น ๆ นี้ เป็นประโยชน์ต่อธนาคารมาก เพราะจะชักจูงให้ ลูกค้ามาใช้บริการด้านอื่น ๆ ด้วย อีกทั้งธนาคารยังมีรายได้จากการขายบริการเหล่านี้ ในรูปของค่าธรรมเนียม และการนำเงินที่ลูกค้ามาจุมชั่วคราวหนึ่ง ไปใช้ในการลงทุนระยะ สั้นได้ด้วย เป็นต้น การวางแผนด้านบริการอื่น ๆ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การวางแผน

ปริมาณธุรกิจโอนเงินและเรียกเก็บในประเทศ ตารางที่ 6.7, การวางแผนปริมาณอื่น ๆ ของสาขา ตารางที่ 6.8, การวางแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอนเงินต่างประเทศ ขาเข้า ตารางที่ 6.9 และการวางแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอนเงินต่างประเทศ ขาออก ตารางที่ 6.10 ดังนี้

การวางแผนปริมาณธุรกิจโอนเงินและเรียกเก็บเงินในประเทศและแผนบริการอื่น ๆ
(ตารางที่ 6.7, ตารางที่ 6.8)

เป็นการวางแผนเพื่อที่จะทราบว่าสาขาจะขยายบริการในแต่ละประเภทเพิ่มขึ้น ใดมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องคำนึงถึงผลกระทบกระเทือนต่อกำสั้งคน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการทำแผนด้วย การวางแผนสาขาจะใช้ข้อมูลจากรายงานการปฏิบัติงานของสาขา (จะกล่าวในตอนต่อไปเพียงย่อ ๆ) และสถิติเดิมที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาวางแผนทั้งปริมาณและรายได้

คำอธิบายแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอนเงินต่างประเทศขาเข้า ตาม
ตารางที่ 6.9

- ของ 1 หมายถึง ปริมาณธุรกิจที่ทำได้ในเดือน ก.ค.- ธ.ค. 25 15
- ของ 2 และ 4 หมายถึง ยอดคาดคะเนปริมาณธุรกิจของแต่ละเดือนในปี 25 16
- ของ 3 หมายถึง ยอดรวมปริมาณธุรกิจและรายได้ของทุกเดือนในช่อง 2
- ของ 5 หมายถึง ยอดรวมปริมาณธุรกิจและรายได้ของทุกเดือนในช่อง 4
- ของ 6 หมายถึง ยอดรวมของช่อง (3 + 5)

ตารางที่ 6.7

สาขา
รหัส

แผนปริมาณธุรกิจโอนเงินและเรียกเก็บในประเทศ

ประจำปี

หน่วย : บาท

	โอนเงิน (Remittance)						ตัวเรียกเก็บ (Collection)						รวมรายได้ ทั้งหมด	
	โอนเงิน ขาเข้า		โอนเงิน ขาออก		รวม		ตัวเรียกเก็บ ขาเข้า		ตัวเรียกเก็บ ขาออก		รวม			
	จำนวน เงิน	รายได้	จำนวน เงิน	รายได้	จำนวน เงิน	รายได้	จำนวน เงิน	รายได้	จำนวน เงิน	รายได้	จำนวน เงิน	รายได้		
มกราคม กุมภาพันธ์ มีนาคม เมษายน พฤษภาคม มิถุนายน														
รวม														
กรกฎาคม สิงหาคม กันยายน ตุลาคม พฤศจิกายน ธันวาคม														
รวม														
มกราคม-ธันวาคม														

สาขา
รหัส

ตารางที่ 6.8
แผนบริการอื่น ๆ ของสาขา
ประจำปี

	บริการให้เชาตู้รับ		บริการด้านออกหนังสือค่าประกัน		บริการโอนเงินเพื่อการศึกษา		บริการขาย Credit Card		อื่น ๆ	
	ปริมาณ (ราย)	รายได้ (บาท)	ปริมาณ (ราย)	รายได้ (บาท)	ปริมาณ (ราย)	รายได้ (บาท)	ปริมาณ		ปริมาณ	รายได้
							ราย	บาท		
มกราคม										
กุมภาพันธ์										
มีนาคม										
เมษายน										
พฤษภาคม										
มิถุนายน										
รวม										
กรกฎาคม										
สิงหาคม										
กันยายน										
ตุลาคม										
พฤศจิกายน										
ธันวาคม										
รวม										
รวมทั้งสิ้น										

ตารางที่ 6.9

Work Sheet ประกอบแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอนเงินต่างประเทศ

เฉพาะสาขาที่เป็นศูนย์โอนเงินต่างประเทศ

สาขา
รหัส

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

ประเภทของธุรกิจ โอนเงินต่าง ประเทศสาขา	(1)	(2)					(3)	(4)					(5)	(6)
	ปริมาณ และรายได้	ปริมาณธุรกิจปี 2516					เป้าหมาย มค.-มิย. 2516	ปริมาณธุรกิจปี 2516					เป้าหมาย กค.-ธค. 2516	รวมเป้าหมาย มค.-ธค.16
	กค.-ธค.15	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	
โอนเงินสาขา บริษัทลงทุน														
อุตสาหกรรม ท่องเที่ยว														
ค้าสินค้า														
ธุรกิจอื่น ๆ														
รวมปริมาณธุรกิจ สาขา														
รับซื้อธนบัตร														
รวมปริมาณธุรกิจ ทั้งหมด														
Exchange โอนเงินสาขา Profit รับซื้อธนบัตร														
รายได้จากค่า ธรรมเนียมรับและอื่น ๆ														
รวมรายได้ทั้งหมด														

ตารางที่ 6.10
ประกอบแผนปริมาณและรายได้ของธุรกิจโอนเงินต่างประเทศขาออก
เฉพาะสาขาที่เป็นศูนย์โอนเงินต่างประเทศ
ประจำปี 2516

สาขา
รหัส

หน่วย : พันบาท
(5) (6)

ประเภทของธุรกิจโอนเงิน ต่างประเทศขาออก	(1) ปริมาณ และรายได้ กค.-ชค. 15	(2) ปริมาณธุรกิจปี 2516					(3) เป้าหมาย มค.-มิย. 2516	(4) ปริมาณธุรกิจปี 2516					(5) เป้าหมาย กค.-ชค. 2516	(6) รวมเป้าหมาย ม.ค.-ชค. 16		
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.		มิย.	กค.	คค.	กย.	ตค.			พย.	ชค.
โอนเงินขาออก การศึกษา																
ค่าสินค้า																
เงินกู้และดอกเบี้ย																
บริการการเดินทาง																
ธุรกิจอื่น ๆ																
รวมปริมาณธุรกิจขาออก																
จำหน่ายธนบัตร																
รวมปริมาณธุรกิจทั้งหมด																
Exchange โอนเงินขาออก Profit จำหน่ายธนบัตร																
รายได้จากค่าธรรมเนียมรับ และอื่น ๆ																
รวมรายได้ทั้งหมด																

กำไรปริวรรตเงินตรา (Exchange Profit) หมายถึง ผลกำไรที่เกิดจากการรับซื้อ และการจำหน่ายเงินตราต่างประเทศอันได้มาจากธุรกิจค้าสินค้าเข้า สินค้าออก, ปริมาณ ธุรกิจโอนเงินเข้าและขาออก ตลอดจนการซื้อขายเหรียญและธนบัตรเงินตราต่างประเทศ

การแบ่งสรรรายได้ค่านกำไรปริวรรตเงินตราให้แก่สาขา ควรรวบรวมข้อมูล การได้และการเสียเงินตราต่างประเทศตามบัญชี ยอดซื้อและยอดขายระหว่างสำนักงาน ใหญ่กับสาขาใช้ข้อมูลที่รวบรวมไว้นี้เป็นพื้นฐานในการแบ่งสรร

กำหนดเปอร์เซ็นต์ของรายได้ที่จะแบ่งสรร เช่น การซื้อจะให้ .5% เป็นต้น หมายความว่า จากยอดซื้อ 100 บาท จะแบ่งให้ 50 สต. สาขาใดที่สามารถหมุนเวียน ให้อัตราการหมุนเวียนสูง มีการซื้อขายมากครั้งคือ เวียนได้จำนวนรอบมากขึ้นก็จะยิ่งได้ รายได้ค่านนี้สูงขึ้นเปอร์เซ็นต์ที่แบ่งให้ผู้บริหารค่านนี้โดยตรง ควรจะเป็นผู้กำหนดเพราะ เป็นผู้รู้อัตราค่านกำไรที่ได้รับแต่ละวัน อัตราที่กำหนดขึ้นนี้อาจเปลี่ยนแปลงขึ้นลงได้ตามการ ขึ้นลงของอัตราตลาด ฉะนั้น การที่ทำละเอียดแค่นั้นจึงขึ้นกับนโยบายของธนาคาร

เมื่อหักกำไรปริวรรตเงินตรา ที่แบ่งสรรให้สาขาออกจากยอดกำไรปริวรรต เงินตราทั้งหมดของธนาคาร อันบันทึกที่สำนักงานใหญ่ ผลที่ได้เป็นกำไรหรือขาดทุนของหน่วย งานที่ทำการซื้อขายเงินตราต่างประเทศของธนาคารกับธนาคารอื่น ๆ

การวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 6.11 เป็น work sheet การวางแผนกำลังคน แสดงการวิเคราะห์ ความต้องการกำลังคนของสาขา จำแนกตามตำแหน่งงาน ระดับชั้น การเลื่อนชั้น/ตำแหน่ง และกำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้.-

ของตำแหน่งงานและระดับชั้น ระบุตำแหน่งงานเรียงตามลำดับสายงานการ บังคับบัญชาตั้งแต่ ผู้จัดการสาขาลงมารวมถึงพนักงานและลูกจ้าง จำแนกตามตำแหน่ง งานแต่ละกลุ่ม

ของกำลังคนปี 2514 และ 2515 ระบุจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ในปี 2514 และปี 2515 ตั้งแต่ผู้จัดการสาขาลงมา แยกตามตำแหน่งงานและระดับชั้น

ของกำลังคนขอเลื่อนชั้น/ตำแหน่ง (±) ระบุจำนวนกำลังคนที่ขอเลื่อนชั้น/ตำแหน่ง ในปี 2516 ซึ่งจะมีผลให้เพิ่ม (+) กำลังคนในระดับชั้น/ตำแหน่ง ที่ขอเลื่อนไป และลด (-) กำลังคนในระดับชั้น/ตำแหน่งเดิม

ของกำลังคนที่ต้องการเพิ่ม (+) ระบุจำนวนกำลังคนที่ต้องการขอเพิ่มในปี 2516 แยกตามตำแหน่งงานและระดับชั้น

ของกำลังคนปี 2516 ระบุจำนวนกำลังคนที่ต้องการในปี 2516 แยกตามตำแหน่งงานและระดับชั้น โดยนำจำนวนกำลังคนในปี 2515 กำลังคนที่ขอเลื่อนชั้น/ตำแหน่ง และที่ต้องการเพิ่มมาพิจารณาถึงในแง่ของการเพิ่ม (+) และลด (-)

ของรายละเอียดของกำลังคนที่ต้องการเพิ่ม มีดังนี้.-

1. ของหน้าที่ความรับผิดชอบโดยย่อ ระบุหน้าที่การงานของตำแหน่งงานที่ขอเพิ่มอัตรากำลังโดยย่อ
2. ของคุณสมบัติที่ต้องการ ระบุคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ขอเพิ่ม เช่น ระดับการศึกษา ความรู้และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องหรือความสามารถพิเศษอื่น ๆ เพื่อ เป็นต้น
3. ของเหตุผลความจำเป็น ระบุรายละเอียดเหตุผลความจำเป็นประกอบการขออัตรากำลังในครั้งนี้
4. ของเวลาที่ต้องการ ระบุงวดเวลาที่ต้องการขอเพิ่มอัตรากำลัง

% ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่าย หมายจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. กำหนดโครงสร้างของสาขา (Organization) หมายถึง ในสาขาใดมีตำแหน่งและหน้าที่อะไร รวมถึงการวาง Layout ของสาขาด้วย เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน
2. กำหนดสายงาน เช่น งานในด้านรับฝากเงินจะต้องทำอะไรบ้าง เป็นต้น

ตารางที่ 6.11

Work Sheet การวางแผนกำลังคนประจำปี 2516

สาขา.....

รหัส..... จำนวนพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2515 จำนวน.....คน

ตำแหน่งงาน	ระดับ ชั้น	กำลังคน		กำลังคน ขอเลื่อน ชั้น/ค่า แห่ง(±)	กำลังคนที่ ต้องการ เพิ่ม(+)	กำลัง คน ปี2516	รายละเอียดของกำลังคนที่ต้องการเพิ่ม					
		2514	2515				หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยย่อ	คุณสมบัติที่ ต้องการ	เหตุผล ความจำเป็น	เวลาที่ต้องการ		
										งวด พ.ย.16	งวด ธ.ค.16	
หน่วยงาน	เดือน	จำนวนพนักงาน		%Time Recovery สำหรับฝ่ายการพนักงาน								
เงินฝาก												
โอนเงินในประเทศ												
โอนเงินต่างประเทศ												
สินเชื่อ												
ขาย												
ขายออก												
รวม												

3. เขียนผังการปฏิบัติงานให้คลุมเวลาการทำงานทุกชนิดจนจับเวลาการทำงาน และตั้งมาตรฐานโดยใช้ Time Measurement Techniques (เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น วิธีใช้นาฬิกา จับเวลาเป็นต้น) แล้วใช้เป็นเวลามาตรฐานของงานนั้น

4. บรรจุเวลามาตรฐานลงในผังการปฏิบัติงาน (ตั้งแต่ข้อ 1-4 ที่กล่าวมานี้ ดูตัวอย่างในบทที่ 3 เรื่อง การคำนวณหาต้นทุนต่องาน (Task Unit Cost)

5. นับปริมาณงานที่ตรงกับแต่ละงาน ในช่วงนี้ทุกสาขาจะมีสถิติของงานอยู่เรียบร้อยแล้ว จึงเพียงตรวจดูว่าสถิติของแต่ละงานตรงกับงานที่จับเวลาไว้หรือไม่ หากไม่ตรงก็ต้องเปลี่ยนระบบการนับเสียใหม่ให้ตรงกันเป็นการตั้งระบบ "Activity Report"

ตัวอย่าง รายงานการปฏิบัติงานของสาขา คำนเงินฝาก ตารางที่ 6.12

ตารางที่ 6.12
 รายงานการปฏิบัติงานของสาขา⁽³⁾
 (Branch Activity Report)
 ปริมาณงานคานเงินฝาก

สาขา.....
 รหัส.....

ประจำเดือน.....

ประเภท เงินฝาก	จำนวนบัญชี			รับฝาก					ถอน				
	เปิด ใหม่	ปิด บัญชี	ยอด คงค้าง	เงินสด		Clearing ปริมาณงาน	C/B ปริมาณ งาน	T/R ปริมาณ งาน	เงินสด		Clearing ปริมาณงาน	C/B ปริมาณ งาน	T/R ปริมาณ งาน
				ปริมาณ งาน	จำนวนเงิน (แสนบาท)				ปริมาณ งาน	จำนวนเงิน (แสนบาท)			
กระแสรายวัน	12	1	797	2,210	623	900		4,645	1,937	350	489		2,367
สะสมทรัพย์	103	70	3,283	577	32			161	1,358	35	13		177
ประจำ	58	63	1,841	201	39			26	445	28			424
รวม	173	134	5,921	2,988	694	900		4,832	3,740	413	502		2,968

C/B = Country Branch (ฝากที่สาขาอื่น)

(3) คัดแปลงจาก Management Control Systems Text and Cases, Robert N. Anthony 3 nd, 1976 Chemical Bank (A) pp. 667 - 670

รายงานการปฏิบัติงานของสาขา ควรแบ่งออกเป็นค่านเงินฝาก, ค่านดินเชื่อ, ค่านบริการโอนเงินและเรียกเก็บ และค่านอื่น ๆ

จากรายงานการปฏิบัติงานของสาขา จะนับปริมาณงานในงานแต่ละประเภทคูณด้วยเวลามาตรฐานของแต่ละงานจะได้งานที่วัดผลได้

ตัวอย่าง งานค่านเงินฝาก

<u>รายละเอียด</u>	<u>ปริมาณงาน</u>	<u>เวลามาตรฐาน</u> (นาที)	<u>เวลาทั้งหมด</u> (นาที)
<u>งานรับฝากเงินสด</u>			
1. รับ Pay-in Slip	2,988	5	14,940
2. นับเงิน	2,988	50	149,400
3. Posting การ์ดและสมุดฝาก	2,988	48	143,424
4. เช็คน	2,988	2	5,976
5. Authorized เช็คน	2,988	4	11,952
6. คืนสมุดให้ลูกค้า	2,988	2	<u>5,976</u>
รวม			<u>331,668</u>
<u>งานถอนเงินสด</u>	3,740		
รวมเวลาทั้งหมดที่วัดได้			500,000 นาที

6. จัดเจ้าหน้าที่นั่งสังเกตการณ์ตลอดวันเพื่อจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

6.1 ตรวจสอบว่าสายงานที่เขียนไว้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอน

6.2 นอกจากงานในสายงานแล้ว ยังมีงานพิเศษนอกเหนือสายงานเหล่านี้หรือไม่ หากมีจะตั้งมาตรฐานเวลาการทำงานเหล่านั้นได้หรือไม่ หากได้จะมีระบบนับปริมาณงานดังกล่าวได้หรือไม่ งานเหล่านี้ได้แก่ โทรศัพท์จากลูกค้าเป็นต้น หากตั้งมาตรฐาน

ได้และนับปริมาณงานได้เรียกงานนั้นว่า "งานที่วัดผลได้" จัดสถิติ เวลา และปริมาณงานไว้ให้เรียบร้อย และกำหนดการรายงานเป็นวัน สัปดาห์ หรือเดือน สุดแต่นโยบายของธนาคารว่าจะจัดในช่วงเวลาใดบ้างอย่างไร

หากตั้งมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ถือเป็น "งานที่วัดผลไม่ได้" เมื่อไม่มีระบบวัดแน่นอน จึงต้องกะประมาณในรูปร้อยละของงานที่วัดผลได้ เพื่อกะประมาณ% นี้ได้ ผู้สังเกตการณ์จะต้องจดผลที่สังเกตได้เอาไว้เป็นหลัก ผู้สังเกตการณ์หนึ่งจะต้องสังเกตพนักงานได้ประมาณ 10-15 คน สุดแต่สถานที่ที่จะอำนวย จับตามดูเวียนกันตามลำดับ เช่น รอบละ 5 นาที บันทึกไว้ว่าทุก ๆ 5 นาที แต่ละคนกำลังทำอะไรเป็นงานที่วัดผลได้ หรืองานที่วัดผลไม่ได้ ตั้งแต่เวลาทำงานของธนาคารจนเลิกงาน เช่น กำลังรับ Pay-in Slip เป็นงานที่วัดผลได้ กำลังตอบโทรศัพท์ เป็นงานที่วัดผลไม่ได้ กำลังคอยลูกค้าเป็นว่าง เป็นต้น

ตัวอย่าง เวลา	สาขา.....				
	นาย ก. Cashier	นาย ข. Checker	นาย ค.	นาย ง.	นาย จ.
8.30 - 8.35	A	B	C	D	
8.35 - 8.40	B	C	C	C	
8.40 - 8.45	C	A	C	C	
8.45 - 8.50	C	C	B	A	
8.50 - 8.55	D				
8.55 - 9.00					
9.00 - 9.05					

สมมุติ 8.30 - 8.35 ขณะสังเกตดู นาย ก. รับโทรศัพท์ นาย ข. ไปห้องน้ำ นาย ค. ทำงานในหน้าที่ของเขา นาย ง. วางงาน เป็นต้น

- A = รับโทรศัพท์
 B = ไปห้องน้ำ
 C = ทำงานในหน้าที่
 D = วางงาน
 E = หายไป เป็นต้น

นับตัวอักษรเหล่านี้ของแต่ละคนคูณด้วยเวลา 5 นาที จะได้เวลาออกมา 2 ตัวใหญ่ คืองานที่วัดผลได้กับงานที่วัดผลไม่ได้

การสังเกตการณ์จะกำหนดเอาวันที่มีงานมาก ปานกลาง และน้อย ตัวเฉลี่ย จะได้อางานที่วัดผลไม่ได้ ต่อวัน และงานที่วัดผลได้ ต่อวัน

การสังเกตการณ์จะต้องทำแก่ทุกหน่วยงานแล้วหาร้อยละ ของเวลาของงานที่วัดไม่ได้เทียบกับเวลาของงานที่วัดไคร้อยละ นี้จะแตกต่างกันไปแต่ละหน่วยงาน และจะใช้อยู่นี้เป็นมาตรฐานในการหางานที่วัดผลไม่ได้ ในคราวต่อไป

เทคนิคของ "Work Measurement" ยังมีอีกมากมาย ผู้ที่สนใจเรื่องนี้ควรค้นคว้าจากตำราของเรื่องนี้โดยเฉพาะ และการปรับปรุงเทคนิคให้ดีขึ้น ย่อมช่วยสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดผลเหล่านี้ให้ถูกต้องและให้ประโยชน์ที่สมบูรณ์ แต่ผู้บริหารของธนาคาร

7. การคำนวณเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการนำผลลัพธ์ไปใช้ในการวิเคราะห์ห้้อตราคำสั่ง ขั้นตอนมีดังนี้

7.1 จำนวนชั่วโมงการทำงานที่กำหนดให้ตามมาตรฐาน

ผลบวกของเวลาที่ใช้ในงานที่วัดผลได้ (Measured Time) กับเวลาที่ใช้ในงานที่วัดผลไม่ได้ (Unmeasured Time) เรียกได้ว่า เป็นจำนวนชั่วโมงการทำงานที่กำหนดให้ตามมาตรฐาน (Standard Allowed Hours) (เพราะเวลานี้ถูกกำหนดขึ้นจากมาตรฐานที่คั้งขึ้นใกล้เคียงความเป็นจริง)

7.2 จำนวนเวลาที่ใช้จริงที่ธนาคารให้มาทั้งหมด โดยอาศัยจำนวนพนักงาน จำนวนวันทำงานในเดือนนั้น ๆ หรือในช่วงเวลาที่วัดและแพ็คเตอร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การถูกยืมตัวไปใช้ในงานอื่น การยืมตัวพนักงานที่อื่นมาใช้ การลาพักผ่อน ลาดลด หรือลาจ าลา เป็นต้น คูณวิธีการคำนวณจากบทที่ 3 เรื่อง การคำนวณหาต้นทุนท้องถิ่น

7.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery)

เพื่อทราบประสิทธิภาพของการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและเพื่อเป็นการตรวจสอบว่า เวลาทำงานที่ธนาคารจัดสรรพนักงานให้มาแก่ทุกหน่วยงานนั้น สอดคล้องกับปริมาณงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ จึงมีการ เปรียบเทียบจากอัตราส่วนของจำนวน ชั่วโมงที่กำหนดให้ตามมาตรฐานกับจำนวนชั่วโมงที่ใช้จริง

อัตราส่วนที่กล่าวนี้มีชื่อว่า อัตราส่วนแสดงความคุ้มค่าของการใช้เวลา หรือ แสดงประสิทธิภาพของเวลาทำงาน (Productive Time Efficiency)

$$\text{ความคุ้มค่าของการใช้เวลา} = \frac{\text{เวลาที่กำหนดให้ตามมาตรฐาน}}{\text{เวลาที่ใช้จริง}}$$

ตัวอย่าง ความคุ้มค่าของการใช้เวลาคำนเงินฝากของสาขาที่มีหน่วยเงิน ซึ่งมีเวลาของงานที่วัดผลได้ 500,000 นาที เวลาของงานที่วัดผลไม่ได้ 115 % ของ เวลาของงานที่วัดผลได้ และเวลาทั้งหมดของพนักงานคำนวณฝากเท่ากับ 1,700,000 นาที

$$\text{ความคุ้มค่าของการใช้เวลา} = \frac{\text{เวลาที่กำหนดให้ตามมาตรฐาน}}{\text{เวลาที่ใช้จริง}}$$

$$\text{เวลาที่กำหนดให้ตามมาตรฐาน} = 500,000 + \frac{115 \times 500,000}{100}$$

$$= 1,075,000 \text{ นาที}$$

$$\text{เวลาที่ใช้จริง} = 1,700,000 \text{ นาที}$$

$$\therefore \text{ความคุ้มค่าของการใช้เวลา} = \frac{1,075,000}{1,700,000} \times 100$$

$$= 63.23 \%$$

การสรุปผลของความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery) ของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

โดยปกติแล้วผู้จัดการสาขาเองเป็นผู้ใช้ความคุ้มค่าของการใช้เวลาประกอบการบริหารงานของตนเอง เพราะความคุ้มค่าของการใช้เวลาคือเครื่องมือวัดผลที่สามารถบอกให้ผู้จัดการทราบว่าอัตราค่าจ้างที่ผู้จัดการจัดสรรให้แก่หน่วยงานทั้งเล็กและใหญ่ตามที่ตนเองกะประมาณ หรือได้รับค่าชอมาจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ได้เป็นที่พึงพอใจหรือไม่ คือมีปริมาณงานป้อนให้พนักงานที่จัดสรรไปอย่างพอเหมาะสมควร มิใช่พนักงานต้องรับภาระหนักเกินไปจนต้องอยู่เกินเวลาหรือชนกลับไปทำต่อที่บ้าน และมีชิ้นค้างอยู่เฉย ๆ เป็นประจำเพราะไม่มีงานเข้ามา

ผู้บริหารระดับสูงก็จะเป็นผู้ใช้ความคุ้มค่าของการใช้เวลา เช่นกัน แต่มักจะใช้เพียงบางครั้งบางคราว อาทิเช่น เมื่อสาขาขอพนักงานเพิ่มหรือเมื่อทำงานประมาณระดับฝ่ายหรือระดับธนาคาร ฉะนั้น จึงมักจะดูแลความคุ้มค่าของการใช้เวลารวมของทั้งสาขาอย่างเคียว แต่อาจจะเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางท่านสนใจความคุ้มค่าของการใช้เวลาของหน่วยงานเพิ่มเติมเพื่อสำรวจประสิทธิภาพของผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าส่วนมากกว่าที่จะหาหนทางจัดสรรพนักงานเสียเอง เพราะได้มอบหมายความรับผิดชอบเรื่องการจัดสรรพนักงานให้แก่ผู้จัดการสาขาอยู่แล้ว

ด้วยเหตุที่ผู้ที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับความคุ้มค่าของการใช้เวลา (Time Recovery) มีหลายระดับ ดังนั้นรายงานเรื่องนี้จึงควรมีรายละเอียดต่างกันหลายระดับ ดังนี้

1. ระดับหัวหน้าหน่วย (โดยแยกตามหน้าที่การงานของพนักงาน)

ตัวอย่าง หน่วยเงินฝาก

หน้าที่การงาน	จำนวนพนักงาน	ความคุ้มค่าของการใช้เวลา
เทลเลอร์ - รับฝาก	3	53.81 %
- ถอน	2	35.27 %
เดสเคปเตอร์	4	78.41 %
เช็คเกอร์	2	75.93 %
Authorized Teller	4	76.52 %
ผู้ช่วยสมุหบัญชี	1	58.86 %
เจ้าหน้าที่ Sub-Book	1	87.78 %
เจ้าหน้าที่จ่ายสมุดเช็ค	1	67.21 %
เช็คเคลียร์ริง	2	77.39 %
รวม	20	68.98 %

ความคุ้มค่าของการใช้เวลานี้เป็นเครื่องมือให้หัวหน้าหน่วยรักษาของพนักงาน และแก้ไขให้ตรงตามสมควรได้

2. ระดับผู้จัดการสาขา (โดยแยกตามหน่วยงาน)

ตัวอย่าง สาขา ก.

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน	ความคุ้มค่าของการใช้เวลา
เงินฝาก	20	68.98 %
สินเชื่อ	4	89.02 %

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน	ความคุ้มค่าของการใช้เวลา
ต่างประเทศ	3	67.65 %
โอนเงิน	3	66.19 %
รวม	30	69.81 %

ผู้จัดการสาขาอนุมัติใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงหน่วยงานด้านต่าง ๆ

3. ระดับผู้บริหารชั้นสูง (โดยแยกตามสาขา)

ตัวอย่าง

สาขา	จำนวนพนักงาน	ความคุ้มค่าของการใช้เวลา
ก.	30	69.81 %
ข.	57	56.02 %
ค.	62	95.39 %
รวม (สมมุติ)	5,000	85.00 %

จากความคุ้มค่าของการใช้เวลาจะเป็นประโยชน์ต่อสาขาในด้านการวางแผนกำลังคนว่าควรที่จะเพิ่ม ควรโยกย้ายคนหรือไม่ เพื่อให้ความคุ้มค่าของการใช้เวลาออกมาสูง อันเป็นการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่างาน

งบประมาณรายจ่าย เป็นประโยชน์ต่อสาขามากที่จะวางแผนด้านรายจ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกำลังคนและแผนต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น ตารางที่ 6.13 จะแสดงให้ทราบถึงงบประมาณรายจ่ายซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ 4 ประเภทคือ

1. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอาคาร เช่น ค่าเช่า, ค่าซ่อมแซม, ค่าไฟฟ้า, และ ค่าน้ำ เป็นต้น

2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน เช่น ค่าแรง, ค่าเงินเดือน และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ

3. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องใช้สำนักงาน เช่น ค่าซ่อมแซม, ค่าประกันภัย, ค่าน้ำมัน, และ Supplier เป็นต้น

4. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ เช่น ค่าเครื่องเขียน, โทรศัพท์, โทรเลข, แสตมป์ และ Legal Fee เป็นต้น

รายจ่ายประเภทลงทุนได้แก่ การลงทุนซื้อ Office Equipment และ Furniture & Fitting เป็นต้น

เป้าหมายรวมของเงินลงทุนและเป้าหมายรวมของรายได้-รายจ่าย

การรวมเป้าหมายของการดำเนินงานทุกประเภทของสาขาเข้าไว้ด้วยกันในตารางที่ 6.14 "เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบการ" (ในรูปของงบดุล) เพื่อจะได้สามารถประมาณการใช้เงินลงทุนว่าจะใช้ไปในทางใดเท่าใด และจะเสาะแสวงหาเงินลงทุนดังกล่าวมาจากแหล่งใดบ้าง (Source and Use of Funds) และการรวมรายได้-รายจ่าย อันประมาณการจากการดำเนินงานตามเป้าหมายรวมของเงินลงทุนนี้ เข้าไว้ในตารางที่ 6.15 "เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภทรายได้-รายจ่าย" เพื่อจะสามารถทราบได้ว่า เป้าหมายที่วางไว้ใน "เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบการ" นั้นจะให้กำไรแก่สาขามากน้อยแค่ไหน หากผลกำไรไม่เป็นที่พึงพอใจแก่สาขาย่อมแสดงว่า การรวมเป้าหมายนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพถึงระดับที่สาขาต้องการ ควรพยายามเพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ จึงนับเป็นความสามารถของผู้จัดการสาขาและธนาคารจะได้จัดความสามารถดังกล่าวจากผลงานที่ดำเนินการได้จริง เปรียบเทียบกับสาขาว่างไว้ทุกงวด ความดีเกินเกินคาดย่อมเห็นได้โดยง่าย

ตารางที่ ๖.๑๓

งบประมาณรายจ่าย

ยอดรวมงบประมาณรายจ่าย เสนอตั้งบัญชี ค่าใช้จ่ายทั่วไป และ รายจ่ายลงทุน		๑. ฝ่าย		๒. ส่วน/สาขา		๓. งบประจำ		Work Sheet งบประมาณประจำปี๒๕๖๖	
	๔. งบประมาณที่ เสนอตั้ง		๕. สำหรับส่วนงบประมาณ			๔. งบประมาณที่ เสนอตั้ง		๕. สำหรับส่วนงบประมาณ	
	มค.-มิย.๖๖	กค.-ธค.๖๖	มค.-มิย.๖๖	กค.-ธค.๖๖		มค.-มิย.๖๖	กค.-ธค.๖๖	มค.-มิย.๖๖	กค.-ธค.๖๖
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร</u>					<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับธุรกิจ</u>				
101					451				
102					452				
103					453				
104					454				
105					455				
รวม					461				
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน</u>					462				
211					รวม				
212					รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด				
221									
222					<u>รายจ่ายประเภทลงทุน</u>				
231					เครื่องใช้สำนักงาน				
รวม					เครื่องประดับเครื่องตกแต่ง				
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องใช้สำนักงาน</u>					รวม				
321									
331									
341									
351									
361									
รวม									

ตารางที่ 6.14

เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบกิจการ

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

สาขา
Code 101

ยอดคงค้าง 31 ธ.ค. 15	เป้าหมายของปี 2516		รายการ	ตารางที่	อัตราการเติบโต %		อัตราส่วนเทียบกับสินทรัพย์ รวม (%)	
	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16			30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16
			<u>หนี้สินและทุน</u>					
			เงินฝาก.-					
529,856	572,043	644,640	กระแสรายวัน สะสมทรัพย์ ประจำ อื่น ๆ	6.1,6.2	7.9	12.7	94.92	97.71
8,035	4,802	5,800	คร่าพท์และเงินโอนพึงจ่าย		(40.2)	20.8	0.80	0.88
26,274	25,780	9,218	หนี้สินอื่น ๆ		(1.9)	(64.2)	4.28	1.40
45	16	80	ระหว่างสาขา		(64.4)	400.0	0	0.01
0	0	0	เงินกู้จากธนาคารชาติ		0	0	0	0
0	0	0	เงินกู้จากสำนักงานใหญ่		0	0	0	0
564,210	602,641	659,738	<u>หนี้สินและทุน</u>		6.8	9.5	100	100

ตารางที่ 6.14

เป้าหมายเงินลงทุนเพื่อการประกอบการ

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

สาขา
Code 101

ยอดคงค้าง 31 ธ.ค. 15	เป้าหมายของปี 2516		รายการ	ตารางที่	อัตราการเติบโต %		อัตราส่วนเทียบกับสินทรัพย์ รวม (%)	
	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16			30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16
			<u>สินทรัพย์</u>					
1,522	2,250	2,050	เงินสด.-					
0	0	0	ในมือและฝากธนาคารอื่น		47.8	(8.9)	0.37	0.31
5,075	2,081	2,075	เงินฝากในธนาคารชาติ		0	0	0	0
0	0	0	(เฉพาะสาขาที่มี)					
242,524	232,144	269,969	อื่นๆ		(59.0)	(0.3)	0.35	0.31
			ระหว่างสาขา		0	0	0	0
			เงินใหญ่ (โอ.คී., สินเชื่อ	6.4	(4.3)	16.3	38.52	40.92
			ซื้อลดตั๋ว, ตั๋วเงิน					
			รับและอื่น ๆ)					
7,802	8,748	8,761	ที่ทำการและเครื่องใช้		12.1	0.2	1.45	1.33
1,666	1,696	1,698	สินทรัพย์อื่น ๆ		1.8	0.1	0.28	0.26
15,896	17,161	19,339	เงินส่งสำนักงานใหญ่.-					
79,478	79,478	85,806	ส่วนของเงินสดสำรอง		7.9	12.7	2.85	2.93
201,247	259,083	270,040	ส่วนของพันธบัตร		0	7.9	13.19	13.01
			ส่วนที่ให้สำนักงานใหญ่		23.2	4.2	42.99	40.93
564,210	602,641	659,738	สินทรัพย์รวม		6.8	9.5	100	100

ตารางที่ 6.15

เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภท รายได้ - รายจ่าย

สาขา

Code 101

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

ยอดคงค้าง 31 ธ.ค. 15	เป้าหมายของปี 2516		รายการที่	อัตราการเติบโต (%)	
	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16		30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16
			<u>คอกเบียและส่วนลด</u>		
			1. คอกเบียรับและส่วนลดรับ		
12,893	13,782	14,836	- คอกเบียรับจากสินเชื่อ	6.4	12.4
833	788	945	- ส่วนลดรับ	6.4	(5.4)
3,264	3,378	3,512	- คอกเบียรับจากพันธบัตร		3.5
8,227	9,386	10,582	- คอกเบียรับจากเงินส่งสำนักงานใหญ่		14.1
0	0	0	- อื่น ๆ		0
			<u>หัก</u> 2. คอกเบียจ่ายและส่วนลดจ่าย		
18,074	19,242	21,241	- คอกเบียจ่ายเงินฝาก	6.1, 6.2	6.5
0	0	0	- คอกเบียจ่ายให้เงินกู้สำนักงานใหญ่		0
0	0	0	- ส่วนลดจ่ายให้เงินกู้ธนาคารชาติ		0
7,143	8,092	8,634	INTEREST & DISCOUNT MAGIN		13.3



ตารางที่ 6.15

เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภท รายได้-รายจ่าย

สาขา A
Code 101

สาขาในประเทศ
ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

ยอดคงค้าง 31 ธ.ค. 15	เป้าหมายของปี 2516		รายการ	ตารางที่	อัตราการเติบโต (%)	
	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16			30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16
			<u>ค่าธรรมเนียมกำไรบริวรรตเงินตราและอื่น ๆ</u>			
			1. ค่าธรรมเนียมรับ			
			- จากสินเชื่อ	6.4		
			- จากโอนเงินต่างประเทศ(ขาเข้าและ ขาออก)	6.9, 6.10		
172	202	259	- จากโอนเงินและเรียกเก็บในประเทศ	6.7	17.4	28.2
			- อื่น ๆ	6.8		
1,529	1,470	1,540	2. กำไรบริวรรตเงินตราจากโอนเงินต่าง ประเทศ	6.9, 6.10	(5.9)	4.8
0	0	0	3. รายได้แบ่งสรรจากสำนักงานใหญ่	6.5, 6.6		
0	0	0	4. หนี้สูญรับคืน			
4	80	9	5. รายได้อื่น ๆ		1,900.0	(88.8)
0	1	1	หัก			
			6. ค่าธรรมเนียมจ่าย		0	0
382	564	607	7. ภาษีการค้า		47.6	7.6
3	6	9	8. ค่าอากรแสตมป์		100.0	50.0
1,320	1,181	1,191	OTHER MARGIN		10.5	0.9
8,463	9,273	9,825	TOTAL MARGIN (กอมหักค่าใช้จ่าย)		9.6	5.9

ตารางที่ 6.15

เป้าหมายของการประกอบการแยกตามประเภท รายได้-รายจ่าย

สาย A

Code 101

สาขาในประเทศ

ประจำปี 2516

หน่วย : พันบาท

ยอดคงค้าง 31 ธ.ค. 15	เป้าหมายของปี 2516		รายการ	ตารางที่	อัตราการเติบโต (%)	
	30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16			30 มิ.ย. 16	31 ธ.ค. 16
			<u>ค่าใช้จ่าย</u>			
			1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน.-			
200	150	100	- เกี่ยวกับที่ดินและอาคาร	6.13	(25)	(33.3)
2,371	2,434	2,500	- เกี่ยวกับพนักงาน	6.13	2.7	2.7
200	150	200	- เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้	6.13	(25)	33.3
139	148	185	- เกี่ยวกับธุรกิจ	6.13	6.5	25.0
349	477	250	2. ทุนสูญ		36.7	(47.6)
100	100	100	3. ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน		0	0
230	412	473	4. ค่าใช้จ่ายบริหาร		79.1	14.8
210	375	395	5. ค่าใช้จ่ายของการบริการระหว่างกัน		78.6	5.3
0	0	0	6. อื่น ๆ		0	0
4,664	5,027	5,622	กำไรหรือขาดทุน		7.8	118
529,856	550,949	608,341	ค่าเฉลี่ยของ Total Fund			
0.88 %	0.91 %	0.92 %	Profitability = $\frac{\text{กำไรหรือขาดทุน}}{\text{ค่าเฉลี่ยของ Total Fund}} \times 100$			