



การผลักรายได้ รายจ่ายของสำนักงานใหญ่ให้แก่สาขา

และ

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบในสำนักงานใหญ่

ในการประเมิน Branch Profitability ที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ต้องนำค่าใช้จ่ายในการควบคุมดูแล (Administrative Cost) ที่สำนักงานใหญ่มาหักด้วยรายจ่ายอันเกิดจากบริการต่าง ๆ ณ ที่สาขา แต่รายได้ รายจ่ายผ่านบัญชีไว้ในสำนักงานใหญ่

หน่วยงานในสำนักงานใหญ่มีหน้าที่ต่าง ๆ กัน บางหน่วยให้บริการแก่สาขาและหน่วยงานอื่น เช่น ส่วนบัญชีในประเทศ และส่วนบัญชีต่างประเทศ เป็นต้น การแยกงานไปทำตามสาขานั้น สาขาเองอาจจะคิดว่าจะเสียต้นทุนมากกว่า แต่ที่จริงการกระทำดังกล่าวสำนักงานใหญ่ก็ต้องเสียค่าควบคุม เช็คสอยความถูกต้องเช่นกัน และข้อนี้สาขามักจะละเลยและไม่ได้นำมารวมด้วยในการเปรียบเทียบต้นทุน หลายหน่วยงานทำงานด้านควบคุม เพื่อให้งานของธนาคารถูกต้อง และก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง บางหน่วยงานต้องควบคุมสถานะการเงินของธนาคารให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และพร้อมกันนั้นต้องระมัดระวังให้ธนาคารได้ประโยชน์สูงสุดไปด้วย เช่น หน่วยงานที่ทำการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เราอาจแยกหน่วยงานเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ.-

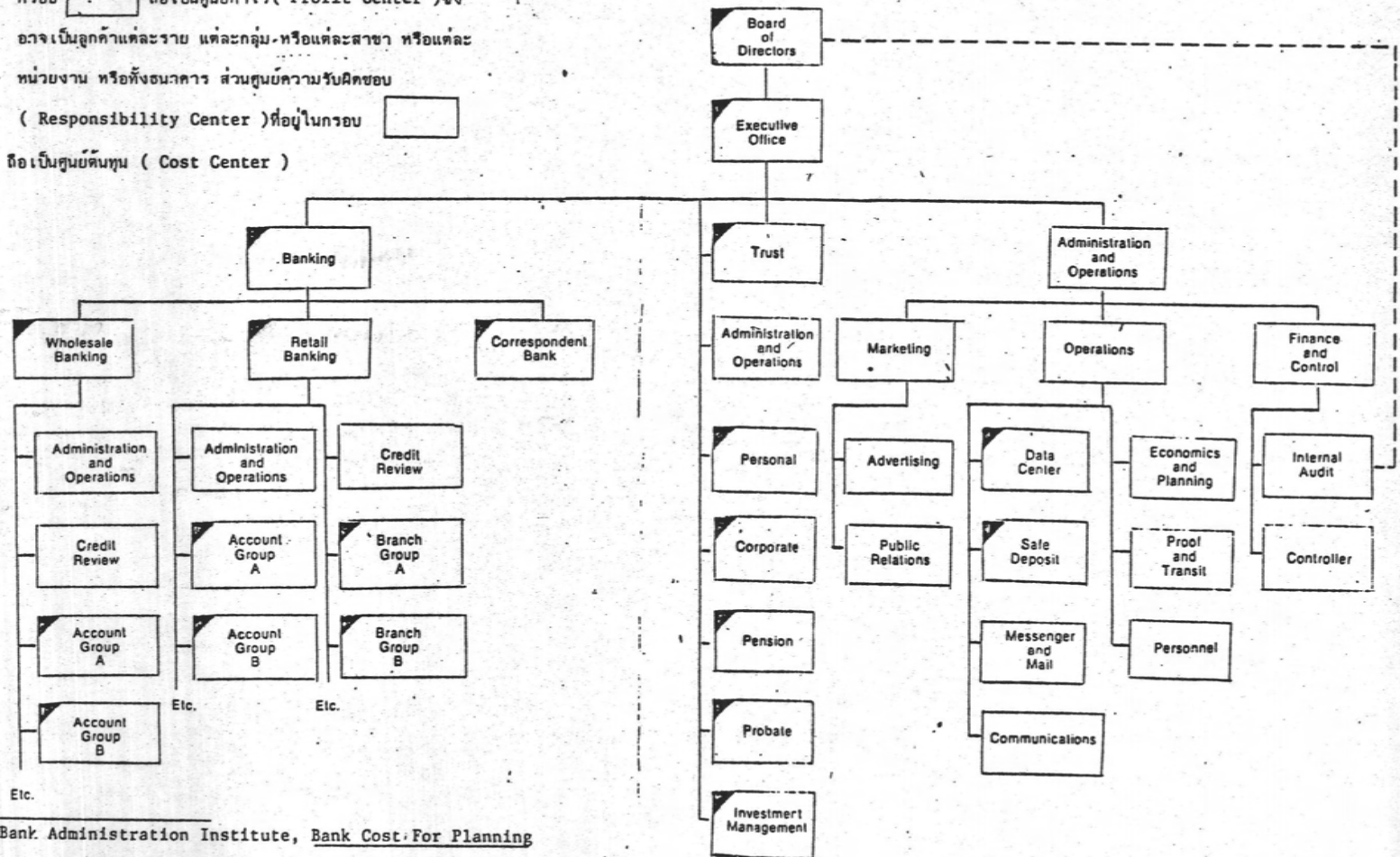
1. ศูนย์กำไร (Profit Center)
2. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)

สำหรับศูนย์กำไรในสำนักงานใหญ่ จะอธิบายหลักเกณฑ์เพียงย่อ ๆ เท่านั้น เพราะในแต่ละธนาคารพาณิชย์ การแบ่งศูนย์ต่าง ๆ ในกลุ่มที่หากำไร อาจไม่เหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของฝ่ายบริหาร ดังรูปภาพที่ 5.1 Organization By Profit-Center

ORGANIZATION BY PROFIT CENTER

หมายเหตุ

ศูนย์ความรับผิดชอบ ( Responsibility Center ) ที่อยู่ใน  
 กรอบ  ถือเป็นศูนย์กำไร ( Profit Center ) ซึ่ง  
 อาจเป็นลูกค้าแต่ละราย แต่ละกลุ่ม-หรือแต่ละสาขา หรือแต่ละ  
 หน่วยงาน หรือทั้งธนาคาร ส่วนศูนย์ความรับผิดชอบ  
 ( Responsibility Center ) ที่อยู่นอกกรอบ   
 ถือเป็นศูนย์ต้นทุน ( Cost Center )



1 Bank Administration Institute, Bank Cost For Planning and Control , pp. 224 -225 .

## ศูนย์กำไร

แต่ละศูนย์ต้องสามารถจัดทำปริมาณการประกอบการในรูปของงบดุล (แสดงยอด Outstanding) หรือปริมาณ (Volume) รายได้ รายจ่าย และผลกำไรของตนเองได้ และสามารถวางเป้าหมายของการประกอบการ พร้อมทั้งประมาณการของผลกำไรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วย ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องแจกแจงปริมาณการประกอบการรายได้ และรายจ่ายของแต่ละศูนย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชั้นตอน ดังนี้

ชั้นที่ 1 แยกปริมาณการประกอบการ (บางประเภทอยู่ในงบดุลแะบางประเภทไม่อยู่) รายได้ รายจ่ายและผลกำไรจากงบของธนาคาร ตามลักษณะของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละศูนย์ โดยอาศัยตัวเลข ข้อมูลในอดีต

(ปริมาณการประกอบการ คือ Sources and Uses of Funds)

ชั้นที่ 2 เนื่องจากแต่ละศูนย์ต้องแยกออกจากกันเป็นเอกเทศ (Independent Center) และทางก็ต้องการแสดงผลงานของศูนย์คน ฉะนั้นปริมาณการประกอบการระหว่างกัน และรายได้ รายจ่าย จำเป็นต้องโอนให้กันและกันอย่างละเอียด นั่นคือในงบดุลและงบกำไรขาดทุนของแต่ละศูนย์กำไรในสำนักงานใหญ่ จะมีรายการเกี่ยวข้องกับศูนย์อื่น ๆ เช่น ถ้าแบ่งกลุ่มที่ทำกำไรออกเป็นศูนย์กำไรด้านต่างประเทศ ฯลฯ ดังที่กล่าวข้างต้นจะต้องมีรายการโอนระหว่างกัน ดังนี้

ศูนย์กำไรด้านต่างประเทศ มีหน้าที่ดูแลเงินตราต่างประเทศทั้งหมดของธนาคาร จะมีรายได้ รายจ่าย สำคัญพร้อมทั้งเงินลงทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ รายจ่าย นั้น ๆ ที่จะต้องโอน คือ

- จะต้องได้ผลประโยชน์จากการจัดหาเงินตราต่างประเทศให้แก่ศูนย์อื่น เช่น จัดหาเงินเพื่อสินเชื่อต่างประเทศของสาขาต่าง ๆ สาขาจะต้องจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนเป็นต้น

- จะต้องจ่ายผลประโยชน์ให้แก่ศูนย์อื่น ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้ได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นทางใด อาทิ เช่น ธนาคารโคที่แยกศูนย์บริหารโอนและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศไว้ เป็นศูนย์กลางใดทางหาก ศูนย์นี้ก็จะต้องได้รับผลประโยชน์จากการไต่สวนเกินจากการโอนเงิน และการซื้อขายเงินตราในส่วนที่ได้เข้าบัญชีต่างประเทศไว้ เป็นต้น

ศูนย์กลางร้านค้าเงินเชื่อในประเทศ มีหน้าที่ดูแลเงินบาททั้งหมดของธนาคาร จะมีรายได้ รายจ่ายสำคัญรวมทั้งเงินลงทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ รายจ่าย นั้น ๆ ที่จะต้องโอน คือ

- จะต้องได้ผลประโยชน์จากการจัดสรรเงินบาทให้แก่ศูนย์อื่น เช่น ดอกเบี้ย ได้จากสาขาที่กู้เงินจากสำนักงานใหญ่ ได้จากฝ่ายบริหารโอนและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ในการให้เงินบาทไปเป็นเงินลงทุน หากเป็นศูนย์ที่แยกจากกันดังกล่าวแล้ว เป็นต้น

- จะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สาขาที่มีเงินเหลือ และนำส่งสำนักงานใหญ่ จ่ายให้ศูนย์กลางร้านค้าต่างประเทศ สำหรับเงินตราต่างประเทศที่ขายไปเนื่องจากความต้องการเงินบาท เป็นต้น

ศูนย์กลางร้านค้าบริการโอนและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มีหน้าที่ดูแลการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ให้เป็นไปโดยได้ผลประโยชน์สูงสุด ศูนย์เช่นนี้น่าจะรวมอยู่ในสาขา และการวัดผลประโยชน์จัดในรูป Functional Profitability อันจะได้กล่าวในบทที่ 7 อย่างไรก็ตาม หากจำเป็นต้องแยกเป็นศูนย์ต่างหาก และจะต้องจัดความสามารถ ก็จะต้องคิดละเอียดลงไปตามลักษณะงาน รายได้ รายจ่าย สำคัญที่จะต้องโอน ยกเป็นตัวอย่างได้ ดังนี้

- รายได้จากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Exchange Profit) ของรายการที่ผ่านสำนักงานใหญ่ รายได้นี้เป็นทั้งของสาขาและหน่วยงานในสำนักงานใหญ่หลายหน่วยงาน จึงต้องโอนออกไปให้แก่แต่ละจุด ซึ่งหลักเกณฑ์ในการแบ่งรายได้กำไรปริวรรตเงินตรานั้นขึ้นอยู่กับ การตกลงระหว่างหน่วยงานกัน ซึ่งอาจแบ่งเปอร์เซ็นต์ให้ตามปริมาณเงินที่ซื้อขาย, คิดกำไรกันละเอียดที่สุดเงิน หรือ Convert เป็น Local Currency

แล้วแบ่งควยอัตราเปอร์เซ็นต์ด้วยของ Margin โดยถือว่าไม่ว่าสกุลใด อัตราซื้อกับอัตราขายจะขึ้นหรือลงตามกัน แต่ Margin ระหว่างอัตราทั้งสองจะใกล้เคียงกันเสมอ เป็นต้น

- รายได้ที่ได้รับจากศูนย์กำไรด้านต่างประเทศในการซื้อตราฟัท อันนำเงินตราต่างประเทศมาให้อาคาร เป็นต้น
- รายจ่ายที่ต้องจ่ายให้แก่ศูนย์กำไรด้านสินเชื่อในประเทศ ในการใช้เงินบาทไปในการซื้อตราฟัทเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

จากขั้นตอนในการแจกแจงปริมาณการประกอบการรายได้และรายจ่ายของแต่ละศูนย์ รวมทั้งรายการโอนระหว่างศูนย์ จะสามารถวัดความสามารถในการหากำไรของแต่ละศูนย์ และใช้ระบบเดียวกันในการวางแผน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

หมายเหตุ บางหน่วยงานในศูนย์กำไรทำงานในลักษณะเป็นศูนย์ต้นทุน คือ ให้แก่บริการแก่สาขา จำเป็นที่จะต้องโอนต้นทุนของหน่วยงานบริการนี้ให้แก่สาขา โดยจะต้องวิเคราะห์ออกมาว่า หน่วยงานพวกนี้ทำให้ศูนย์กำไรของตนเองเท่าไร ทำให้หน่วยอื่นเท่าไร เพื่อที่จะโอนต้นทุนไปให้หน่วยงานอื่นหรือสาขา ซึ่งหลักเกณฑ์การคำนวณหาต้นทุนในการโอนนั้น จะกล่าวในเรื่องศูนย์ต้นทุนต่อไป (ศูนย์ต้นทุนจะไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่แบ่งผลกำไรระหว่างกัน เช่นกำไรปริวรรตเงินตราหรือรายได้จากสินเชื่อต่างประเทศ เป็นต้น) ตัวอย่างที่จะเห็นได้ชัด เช่น หน่วยงานในศูนย์กำไรด้านสินเชื่อในประเทศ บางครั้งทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเงินกู้ที่เกินวงเงินอนุมัติของสาขาเช่นนี้ ศูนย์กำไรด้านสินเชื่อในประเทศก็จะต้องติดตามบริการนี้กับสาขาเป็นครั้ง ๆ ไป ตามจำนวนเวลาที่เสียไป เป็นต้น

## ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)

กลุ่มที่ให้บริการประกอบด้วยหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ที่ปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์  
ความรับผิดชอบ โดยบริการสนับสนุนหน่วยงานอื่น หน่วยงานเหล่านี้จะมีแต่รายจ่ายเท่านั้น  
ในการวัดผลแต่ละครั้ง ศูนย์เหล่านี้จะมีส่วน คือ.-

1. ความคุ้มค่าใช้จ่ายของตนเอง โดยที่ราคาของงานที่ผลิตขึ้นได้ เทียบกับค่า  
ใช้จ่ายจริง การที่ราคาของงานเพื่อการนี้ไม่ต้องผลักค่าใช้จ่ายอื่นมารวม เพราะต้องการ  
พิจารณาแต่ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งนับเป็น Controllable Expenses ได้  
ประโยชน์โดยตรงต่อการทำงบประมาณ และการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในมาตรฐานที่สมควร

2. โอนต้นทุนของตนไปยังหน่วยงานที่ได้รับผลประโยชน์ การโอนนี้จะต้องตั้ง  
ราคาของแต่ละหน้าที่การงาน การตั้งราคาจำเป็นต้องผลักค่าใช้จ่ายของผู้บริหารระดับสูงมา  
รวมด้วย ยิ่งโอนต้นทุนครบถ้วนได้เท่าไร ก็จะมีวัดผลของแต่ละศูนย์ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้นเท่านั้น  
จะได้แยกกล่าวละเอียดที่ละข้อดังต่อไปนี้.-

(1) การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน แต่ละศูนย์นั้นจำเป็นต้องตั้งราคา  
ของงานที่แต่ละศูนย์ผลิตขึ้นได้ เพื่อนำมาเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง ซึ่งหลักเกณฑ์ในการคำนวณ  
หาต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละงานนั้น ได้กล่าวแล้วในบทที่ 3 ในหัวข้อ การคำนวณหาต้นทุนต่อ  
หน่วย (Cost Per Unit) ฉะนั้น ในบทนี้จะไม่กล่าวถึงการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยซ้ำอีก  
แต่จะกล่าวถึงการนำต้นทุนต่อหน่วยไปใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนอย่างไร ก่อน  
ที่จะกล่าวถึงการควบคุม จำเป็นต้องทราบก่อนว่า ค่าใช้จ่ายที่จะควบคุมนั้นได้แก่ค่าใช้จ่าย  
ประเภทใดบ้าง ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงาน (Labor Expenses)

2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป (Burden Expenses)

ซึ่งค่าใช้จ่ายทั้งสองได้กล่าวแล้วในบทที่ 3 ว่า ประกอบด้วยอะไรบ้าง

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน (Cost Recovery) หรือการควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน เช่น ส่วนการว่าจ้างพนักงาน, ส่วนบัญชีในประเทศ และส่วนตรวจสอบสาขา เป็นต้น

ส่วนการว่าจ้างพนักงาน ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของส่วนการว่าจ้างพนักงาน จำเป็นที่จะต้องที่ราคาของงานที่ส่วนการว่าจ้างพนักงานผลิตขึ้นได้ (ได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Unit ในบทที่ 3) เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง

สมมติว่าได้คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของงานต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นได้ ดังนี้.-

หน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย (ปี 2515)			
	ทางตรง (บาท)	ทางอ้อม (บาท)	รวม (บาท)	
1. บริการให้คำแนะนำผู้มาสมัครงาน, ตรวจสอบสมัคร, บันทึกทะเบียน, จัดแยกใบสมัคร	ราย	14.28	5.08	19.36
2. เตรียมสถานที่, อุปกรณ์การสอบ, จัดสอบ	ราย	35.52	12.63	48.15
3. สอบสัมภาษณ์, คัดเลือกและประเมินผล	ราย	7.14	2.54	9.68
4. สรุปผล, เสนอ, จัดเก็บใบสมัคร	ราย	9.89	3.52	13.41
5. จัดรับพนักงานใหม่ (ตรวจโรค, ทำสัญญา)	ราย	70.31	25.01	95.32
6. ตรวจสอบหลักฐานการรับเข้าทำงาน	ราย	59.75	21.25	81.00
7. ดำเนินพิธีการออกคำสั่งบรรจุ, ย้าย ฯลฯ	ราย	8.84	3.14	11.98

ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณได้นี้ ใช้ตัวเลขในอดีตคือตัวเลขในปีที่แล้ว เป็นพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน ในปีปัจจุบันและใช้พิจารณางบประมาณในปีต่อไป

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน ดูจากตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน  
ส่วนการว่าจ้างพนักงาน

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
งาน	หน่วย	ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง	งวด ม.ค.-มี.ย.16		ความคุ้มค่าของเงิน
			ปริมาณงาน	ปริมาณงาน × ต้นทุนต่อหน่วย	
1	ราย	14.28	4,294	61,318.32	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐาน} \times 100}{\text{ค่าใช้จ่ายจริง}}$ เท่ากับ $\frac{306,663.20}{399,812.55} \times 100$ เท่ากับ 76.70%
2	ราย	35.52	1,157	41,096.64	
3	ราย	7.14	4,294	30,659.16	
4	ราย	9.89	4,156	41,102.84	
5	ราย	70.31	724	50,904.44	
6	ราย	59.75	852	50,907.00	
7	ราย	8.84	3,470	30,674.80	
หัก		ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานรวม		306,663.20	
		ค่าใช้จ่ายจริง (มค.-มี.ย.16)		399,812.55	
		ผลต่างน่าพอใจ (ไม่น่าพอใจ)		(93,149.35)	

คำอธิบายตารางที่ 5.1

แสดงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน ของส่วนการว่าจ้างพนักงาน

ของ (1) ประเภทของงานในส่วนการว่าจ้างพนักงาน

ของ (2) หน่วยที่ใช้วัด

ของ (3) ต้นทุนต่อหน่วยที่เป็นทางตรงโดยข้อมูลปีที่แล้ว (สมมติปี 2515) เป็นปีฐานในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น



ของ (4) ปริมาณงานในงวดปัจจุบัน (งวด ม.ค. - มิ.ย.16) ที่จะวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน

ของ (5) นำปริมาณงานในของ (4) คูณ ต้นทุนต่อหน่วยในของ (3) ของแต่ละงาน จะได้ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานของแต่ละงาน รวมค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานของแต่ละงาน จะได้ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานรวม หักด้วยค่าใช้จ่ายจริง (ม.ค.-มิ.ย.16) จะได้ผลต่าง ซึ่งผลต่างมี 2 ประเภท คือ

- 1) ผลต่างที่น่าพอใจ คือ ผลต่างที่เกิดจากค่าใช้จ่ายจริงต่ำกว่าค่าใช้จ่ายตามมาตรฐาน
- 2) ผลต่างไม่น่าพอใจ คือ ผลต่างที่เกิดจากค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่าค่าใช้จ่ายตามมาตรฐาน

ในกรณีของส่วนการว่าจ้างพนักงาน ได้ผลต่างไม่น่าพอใจ 93,149.35 บาท คือ ค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่าค่ามาตรฐาน ซึ่งถ้าวิเคราะห์ต่อไป จะทำให้ทราบว่าสาเหตุเพราะต้นทุนต่อหน่วยในปัจจุบันสูงกว่ามาตรฐาน อันสืบเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายและปริมาณงาน

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายจริง (ม.ค.-มิ.ย.16) นั้น คิดแต่ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าใช้จ่ายทางตรงเท่านั้น ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อมไม่นำมาคิด

ของ (6) ความคุ้มค่าของเงิน (Cost Recovery) คือ การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของธนาคารไปในด้านค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับพนักงานของแต่ละหน่วยงาน และเป็นการตรวจสอบว่าทรัพยากรที่ใช้ไปนั้นสอดคล้องกับทั้งปริมาณและคุณภาพของงานหรือไม่ การวัดใช้เปรียบเทียบจากอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายที่ควรเสียไปตามมาตรฐานของเวลาทำงาน, ปริมาณงาน และคุณค่าความยากง่ายของงานกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปจริง

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

การคำนวณความคุ้มค่าของเงิน ผลลัพธ์แสดงออกเป็นดัชนี หรือร้อยละใน 3 รูป  
คือ.-

1. ดัชนีน้อยกว่า 1 หรือน้อยกว่า 100% แสดงว่าหน่วยงานนี้จ่ายค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่มาตรฐานกำหนดไว้
2. ดัชนีเท่ากับ 1 หรือเท่ากับ 100% แสดงว่าหน่วยงานนี้จ่ายค่าใช้จ่ายได้เท่ากับมาตรฐานพอดี
3. ดัชนีมากกว่า 1 หรือมากกว่า 100% แสดงว่าหน่วยงานนี้จ่ายค่าใช้จ่ายน้อยกว่ามาตรฐาน

ความคุ้มค่าของเงินนี้ อาจหาของทั้งส่วนหรือแยกเป็นหน่วยงาน ตลอดจนแยกเป็นตัวบุคคลก็ได้ หากแยกแยะข้อมูลไว้อย่างละเอียด ผลลัพธ์ของส่วนทำให้ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเทียบระหว่างส่วนงานได้ว่า ส่วนงานใดมีความจำเป็นในการขยายอัตรากำลังเร่งด่วนกว่ากัน ผลลัพธ์ของหน่วยงานทำให้หัวหน้าส่วนงานเปรียบเทียบได้ว่า หน่วยงานใดงานหนักงานเบาประการใด และหาทางจัดสรรพนักงานให้ดีขึ้นกว่าก่อน ผลลัพธ์ของแต่ละงานจะแสดงให้เห็นว่างานใดหนัก และหากจะใช้พนักงานเพิ่มจะต้องรับคุณวุฒิใด และได้แก่งานใด

ความคุ้มค่าของเงินนี้ยังจะเป็นเครื่องมือของหัวหน้าส่วนงาน ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในความรับผิดชอบของตน ภายใต้ข้อตกลงของฝ่ายบริหารว่า ดัชนีเท่าใดที่ถือเป็นดัชนีปกติ (Normal Cost Recovery) อันจะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการควบคุมต่อไป

ดัชนีปกติ (Normal Cost Recovery) ที่คตินั้น ควรเป็นเท่าใด ย่อมหายาก แต่ดัชนีที่พอใช้เปรียบเทียบได้แทนดัชนีปกติ คือ ดัชนีตัวเฉลี่ยจากหลายส่วนงานมาเป็นแนวทางเปรียบเทียบ หรือการเปรียบเทียบกับของตนเองในอดีตก็อาจทำได้ ทำนองเดียวกัน อัตราร่วมผลการดำเนินงานที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 4 ในหัวข้อ อัตราร่วมผลการดำเนินงานของสาขา

ดัชนีความคุ้มค่าของงานใช้ในการตั้งงบประมาณในปีต่อ ๆ ไป โดยการให้แต่ละส่วนงานวางแผนปริมาณงานในอนาคต นำมาปริมาณงานที่วางแผนคูณกับต้นทุนต่อหน่วยที่เป็นทางตรงแต่ละงาน จะได้ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (ทางตรง) ของแต่ละงาน นำค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (ทางตรง) รวมของทั้งส่วนคำนวณทางงบประมาณจริงที่แต่ละส่วนจะได้รับในปีต่อไป โดยอาศัยดัชนีความคุ้มค่าของงานช่วยในการคำนวณทางงบประมาณจริงดังนี้

$$\text{งบประมาณจริง} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน}}{\text{ดัชนีความคุ้มค่าของเงินถัวเฉลี่ย}} + \text{ค่าใช้จ่ายจริงของทางอ้อม}$$

ค่าใช้จ่ายจริงของทางอ้อม คำนวณหาจากวิธีการดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าใช้จ่ายจริง Indirect} = \frac{\text{Indirect Cost}}{\text{Direct Cost}} \times \frac{\text{Standard Direct Cost}}{\text{ดัชนีความคุ้มค่าของเงินถัวเฉลี่ย}}$$

ส่วนบัญชีในประเทศ กรคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย หรือการตีราคาของงานของส่วนบัญชีในประเทศ ขั้นตอนในการคำนวณทำนองเดียวกับส่วนการว่าจ้างพนักงาน

งานของส่วนบัญชีในประเทศคือการผ่านบัญชี หน่วยที่ใช้วัดคือ ใบ การแบ่งงานจะแบ่งตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 งาน คือ

1. หน่วยบัญชีสำนักงานใหญ่
2. หน่วยบัญชีสาขา
- และ 3. หน่วยบัญชีเงินกู้

(แต่ละธนาคารอาจแบ่งงานในให้อยลงไป หรือมีเพียงงานเดียวแล้วแต่ความ  
ต้องการ) จับเวลาการทำงานของแต่ละหน่วยว่า งานหนึ่งชิ้นใช้เวลาเท่าไรทั้งเป็น  
มาตรฐาน

ค่าใช้จ่ายจะจัดสรรเข้าแต่ละหน่วย ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายพนักงาน จัดสรรเข้างานต่าง ๆ ใดทันที ถ้ารู้ตัวผู้ปฏิบัติงานว่า  
เป็นใคร แต่ถ้าไม่รู้ก็ใช้วิธีถัวเฉลี่ยเข้างานตามเวลามาตรฐาน

2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป แบ่งได้แต่ละหน่วยตามจำนวนคน หรือตามจำนวนเวลาที่  
ใช้ในการทำงานมาตรฐาน

ส่วนค่าใช้จ่ายที่เป็นทางอ้อม นั้น แบ่งให้แต่ละหน่วยตามจำนวนพนักงานของ  
แต่ละหน่วย ถ้ารู้ตัวผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นใคร แต่ถ้าไม่รู้ก็ใช้วิธีถัวเฉลี่ยเข้างานตามเวลา  
มาตรฐาน

สมมติว่าได้คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของงานต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นได้ ดังนี้

งาน                      หน่วย                      (ต้นทุนต่อหน่วย) (ปี 2515)

		ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
1. หน่วยบัญชีสำนักงานใหญ่	ใบ	0.30	0.10	0.40
2. หน่วยบัญชีสาขา	ใบ	0.15	0.05	0.20
3. หน่วยบัญชีเงินกู้	ใบ	1.90	0.90	2.80

หลังจากกำหนดต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้เป็นมาตรฐานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำต้นทุน  
ต่อหน่วยไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน และการวางแผนค่าใช้จ่าย เพื่อ  
กำหนดงบประมาณจริง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2

การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน  
ส่วนบัญชีในประเทศ

งาน	หน่วย	ต้นทุนต่อ หน่วย ทางตรง	งวด ม.ค. - มิ.ย.16		ความคุ้มค่าของเงิน
			ปริมาณงาน	ปริมาณงาน X ต้นทุนต่อหน่วย	
1	ใบ	0.30	837,115	251,134.50	$\frac{530,480.05}{528,141.05} \times 100$  = 101.21%
2	ใบ	0.15	1,110,271	166,540.65	
3	ใบ	1.90	59,371	112,804.90	
ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานรวม				530,480.05	
หัก ค่าใช้จ่ายจริง (ม.ค.-มิ.ย.16)				524,141.05	
ผลต่างน่าพอใจ(ไม่น่าพอใจ)				6,339.00	

จากตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของส่วนบัญชีในประเทศ แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายจริงต่ำกว่าค่ามาตรฐาน แสดงผลต่างน่าพอใจ เท่ากับ 6,339.00 บาท และความคุ้มค่าของเงินสูงกว่า 100% คือเท่ากับ 101.21% แสดงซึ่งประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของธนาคารไปในด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานที่ดี ส่วนการวางแผนค่าใช้จ่ายเพื่อกำหนดงบประมาณจริง ก็ทำนองเดียวกับส่วนการว่าจ้างพนักงาน

ส่วนตรวจสอบสาขา การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย ก็ทำนองเดียวกับส่วนการว่าจ้างพนักงาน แต่จะต่างที่หน่วยวัด คือ ส่วนตรวจสอบสาขาใช้หน่วยวัดเป็น วัน การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยจึงง่ายกว่าทั้งสองส่วนที่กล่าวมาแล้ว

ค่าใช้จ่ายพนักงาน และค่าใช้จ่ายภาระอื่น ๆ ไม่ต้องแยกเข้างานต่าง ๆ เพราะมีงานเดียว เพียงแต่แยกค่าใช้จ่ายทางตรงกับทางอ้อม หาค่ายจำนวนวันทั้งหมดที่ไปตรวจสอบสาขา ก็จะได้อัตราต้นทุนต่อวันต่อคน

สมมติว่าได้คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของงานตรวจสอบสาขาได้ ดังนี้

งาน	หน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย (ปี 2515)		
		ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
1. ตรวจสอบสาขา	วัน	450.00	164.00	614.00

หลังจากกำหนดต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้เป็นมาตรฐานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำต้นทุนต่อหน่วยไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของเงิน และการวางแผนค่าใช้จ่าย เพื่อกำหนดงบประมาณจริงทำนองเดียวกับส่วนการว่าจ้างพนักงาน และส่วนบัญชีในประเทศ

### ตารางที่ 5.3

#### การควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน ส่วนตรวจสอบสาขา

งาน	หน่วย	ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง	งวด ม.ค. - มิ.ย. 16		ความคุ้มค่าของเงิน
			ปริมาณงาน	ปริมาณงาน X ต้นทุนต่อหน่วย	
1	วัน	450.00	1,515	681,750.00	$\frac{681,750}{693,922} \times 100$
ค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานรวม				681,750.00	= 98.31 %
หัก ค่าใช้จ่ายจริง (ม.ค.-มิ.ย. 16)				693,922.00	
ผลต่างน่าพอใจ (ไม่น่าพอใจ)				(11,672.00)	

จากตารางที่ 5.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของส่วนตรวจสอบสาขา แสดงให้เห็นว่า ค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่าค่าใช้จ่ายมาตรฐาน ผลลัพธ์จึงเป็นผลต่างไม่น่าพอใจ เท่ากับ 11,672.00 บาท และความคุ้มค่าของเงินเท่ากับ 98.13% การเปรียบเทียบก็โดยการเปรียบเทียบกับตัวเองในอดีต และกับความคุ้มค่าของเงินตัวเองเฉลี่ยคงไค่กลางข้างต้น ประสิทธิภาพของงานของส่วนตรวจสอบสาขามีค่าใช้จ่ายที่ปริมาณงานมาก แต่อยู่ที่ปริมาณงานน้อย เพราะการตรวจสอบนั้น ประสิทธิภาพ คือ เวลาที่ใช้ในการตรวจสอบน้อย แต่ได้ผลงานดี ฉะนั้นจะต้องควบคุมเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบด้วย อันจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยทางอ้อม ซึ่งผิดกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนการวางแผนค่าใช้จ่ายเพื่อกำหนดงบประมาณจริง ก็ทำนองเดียวกับส่วนการวางแผนงาน

ธนาคารพาณิชย์ใดสามารถวิเคราะห์หน่วยงานบริการได้ครบทุกหน่วยงานแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายของทั้งธนาคาร และยังเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หน่วยงานที่ทำกำไร ที่ไม่ต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งที่เกิดจากความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ให้บริการด้วย

สรุป การควบคุมค่าใช้จ่ายของหน่วยงานให้บริการ ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3 ทาง คือ

1. ปริมาณงานที่ออกมา จะแสดงให้เห็นว่าความคุ้มค่าของเงินสูงหรือต่ำ อันจะชี้ให้เห็นจุดที่จุดเด่นและข้อเสียของหน่วยงานนั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงส่วนงาน เช่น เกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการใช้เวลา
2. เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายของส่วนงานไม่ให้สูง โดยใช้มาตรฐานเป็นตัวเปรียบเทียบ
3. ใช้ความคุ้มค่าของเงิน ในการพิจารณางบประมาณที่แต่ละส่วนงานเสนอมา

(2) Transfer Cost เป็นการโอนต้นทุนของคนไปยังหน่วยงานที่ได้รับผลประโยชน์ การโอนต้นทุนนี้จะต้องตั้งราคาของแต่ละหน้าที่การงาน การตั้งราคาจำเป็นต้องคิดค่าใช้จ่ายทุกอย่างครบถ้วน เพื่อการวัดผลของแต่ละศูนย์จะได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ฉะนั้นการโอนต้นทุนจึงเป็นวิธีการต่อจากการควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน

การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยในศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการคำนวณประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน กับค่าใช้จ่ายทั่วไป ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้นในบทที่ 3 ว่า ประกอบด้วยรายการอะไรบ้าง สำหรับการคำนวณในกรณีการโอนต้นทุนนี้ จะต้องคำนวณ ค่าใช้จ่ายทุกตัวที่เกี่ยวข้องของกับหน่วยงาน อันได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง
2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป
3. ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารในฝ่าย
4. ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารระดับสูง
5. ค่าใช้จ่ายที่รับโอนมาจากหน่วยงานอื่น เนื่องจากไปใช้บริการ

จากค่าใช้จ่ายทั้ง 5 ตัว จะนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยที่จะใช้โอน (Transfer Cost per Unit) ดังต่อไปนี้

ตัวอย่าง การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยเพื่อการโอนของส่วนการว่าจ้าง ฝ่ายการพนักงาน ต้นทุนต่อหน่วย เพื่อการโอนประกอบด้วยต้นทุนต่อหน่วย 3 ตัว คือ

1. ต้นทุนต่อหน่วยที่เป็นทางตรง
2. ต้นทุนต่อหน่วยที่เป็นทางอ้อม
3. ต้นทุนต่อหน่วยที่รับจัดสรรมา

ต้นทุนต่อหน่วยที่เป็นทางตรงและทางอ้อม จะได้มาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายของ ศูนย์ต้นทุนที่กล่าวมาแล้ว ส่วนต้นทุนต่อหน่วยที่รับจัดสรรมาจะประกอบด้วยค่าใช้จ่าย 3 ตัว คือ ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารในฝ่าย , ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารระดับสูง และค่าใช้จ่ายที่รับ โอนมาจากหน่วยงานอื่น เนื่องจากไปใช้บริการ ซึ่งค่าใช้จ่ายทั้ง 3 ตัวจะได้มาจากตัวเลข ในบทที่ 7 ความสามารถในการหากำไรแต่ละบริการ ตารางที่ 7.1 ผังแสดงการจัดสรร ค่าใช้จ่าย โดยเอาค่าใช้จ่ายยอด (xx) ของแต่ละส่วน หัก ด้วยค่าใช้จ่ายที่คำนวณในการ ควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน จึงได้ค่าใช้จ่ายที่จัดสรร เช่น



ยอด (XX)	915,353.50 บาท
ค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม	<u>415,722.20 บาท</u>
ค่าใช้จ่ายที่รับจัดสรรมา	<u>499,631.30 บาท</u>

(ค่าใช้จ่ายที่ใช้คำนวณ จะต้องเป็นค่าใช้จ่ายในงวดเดียวกัน)

จากค่าใช้จ่ายที่รับจัดสรรมาจะแบ่งค่าใช้จ่ายนี้เข้างานแต่ละงาน โดยใช้เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายในแต่ละงานของการควบคุมค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน เพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (ดูตารางที่ 5.4)

ตารางที่ 5.4

งาน	%งาน	ค่าใช้จ่ายที่รับจัดสรรมา	ปริมาณงาน	ต้นทุนต่อหน่วย
		(บาท)		(บาท)
1	20.0	99,926.37	4,294	23.27
2	13.4	66,950.66	1,157	57.86
3	10.0	49,963.10	4,294	11.63
4	13.4	66,950.66	4,156	16.11
5	16.6	82,938.74	724	114.56
6	16.6	82,938.74	852	97.34
7	10.0	49,963.10	3,470	14.40
	100%	499,631.30		

จากต้นทุนต่อหน่วยของค่าใช้จ่ายที่รับจัดสรรมา จะนำมารวมกับต้นทุนต่อหน่วยของค่าใช้จ่ายโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อคำนวณหาต้นทุนที่โอนต่อไป ดูตารางที่ 5.5

### ตารางที่ 5.5

#### การคำนวณหาต้นทุนที่โอนค่อหน่วย ส่วนการว่าจ้างพนักงาน

(1) งาน	(2) หน่วย	(3) - (5) ต้นทุนค่อหน่วย			(6) รวม ต้นทุน ค่อหน่วย (บาท)	(7) - (9) ต้นทุนที่โอน		
		ทางตรง (บาท)	ทางอ้อม (บาท)	ที่รับจัดสรรมา (บาท)		พนักงานเช่าใหม่		งาน (7) (บาท/ราย)
						T/B & HO (บาท)	C/B (บาท)	
1	ราย	14.28	5.08	23.27	42.63	42.63		
2	ราย	35.52	12.63	57.86	106.01	106.01		
3	ราย	7.14	2.54	11.63	21.31	21.31		
4	ราย	9.89	3.52	16.11	29.52	29.52		
5	ราย	70.31	25.01	114.56	209.88	209.88	209.88	
6	ราย	59.75	21.25	97.34	178.34	178.34	178.34	
7	ราย	8.84	3.14	14.40	26.38	587.69	388.22	26.38

คำอธิบายตารางที่ 5.5 การคำนวณหาต้นทุนที่โอนค่อหน่วยของส่วนการว่าจ้าง ฝ่ายการ  
พนักงาน

- ของ (1) งานของส่วนการว่าจ้างใดกลาวแล้วข้างตน
- ของ (2) หน่วยที่ใช้คำนวณ
- ของ (3) ต้นทุนทางตรงค่อหน่วย จากตารางที่ 5.1 หรือหน้า 110
- ของ (4) ต้นทุนทางอ้อมค่อหน่วย จากหน้า 110
- ของ (5) ต้นทุนที่รับจัดสรรมาค่อหน่วย จากตารางที่ 5.4
- ของ (6) รวมต้นทุนค่อหน่วย = ของ (3) + ของ (4) + ของ (5)
- ของ (7), (8) และ (9) การคำนวณหาต้นทุนที่โอนค่อหน่วย

ตามจำนวนพนักงานเข้าใหม่ และงาน 7 (พนักงานบรรจุ, ย้าย, แต่งตั้ง, ลาออก, ปลด, เลื่อนขั้นและตัดเงินเดือน) ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่า พนักงานเข้าใหม่ 1 คน จะต้องผ่านงานใดบ้าง ใน 7 งานที่กำหนด ในกรณีนี้แบ่งพนักงานเข้าใหม่เป็น 2 พวก คือ

1. พนักงานเข้าใหม่สาขานครหลวงและสำนักงานใหญ่ จะต้องผ่านงานที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 ตามลำดับ
2. พนักงานเข้าใหม่สาขาต่างจังหวัด จะต้องผ่านงานที่ 5 และ 6 เท่านั้น ส่วนพนักงานบรรจุ, ย้าย, แต่งตั้ง, ลาออก, ปลด เลื่อนขั้นและตัดเงินเดือน จะผ่านงานที่ 7 เท่านั้น

เมื่อกำหนดพนักงานเข้าใหม่และบรรจุ, ย้าย ฯ แม้ว่าจะต้องผ่านงานใดบ้าง ขึ้นต่อไปคือ การรวบรวมต้นทุนคอกหน่วยของแต่ละงานเข้าตามที่กำหนด จะได้นต้นทุนคอกคน (ราย) ของพนักงานเข้าใหม่ที่เป็นสาขานครหลวงและสำนักงานใหญ่, สาขาต่างจังหวัด และพนักงานบรรจุ, ย้าย ฯ ตามตารางที่ 5.5 ของ (7), (8) และ (9) ดังนี้

1. พนักงานเข้าใหม่สาขานครหลวงและสำนักงานใหญ่ จะโอนในราคาเท่ากับ 587.69 บาท คอกคน (ราย)
2. พนักงานเข้าใหม่สาขาต่างจังหวัด จะโอนในราคาเท่ากับ 388.22 บาท คอกคน (ราย) และ
3. พนักงานบรรจุ, ย้าย, แต่งตั้ง, ลาออก, ปลด, เลื่อนขั้นและตัดเงินเดือน จะโอนในราคาเท่ากับ 26.38 บาทคอกคน (ราย)

สำหรับส่วนงานบริการส่วนอื่น ๆ ก็คำนวณหาได้ทำนองเดียวกับส่วนการว่าจ้าง

การโอนต้นทุนให้หน่วยงานในสำนักงานและสาขานั้น จะใช้แบบฟอร์มตามตารางที่ 5.6 และตารางที่ 5.7 โดยหน่วยงานสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้จัดทำ แจ้งให้สาขาทราบว่า สาขาใช้บริการสำนักงานใหญ่มากหรือน้อย อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผน และการควบคุมค่าใช้จ่ายของส่วนงานต่าง ๆ โดยทางอ้อม

## ตารางที่ 5.6

ส่วน ก ข

แบบฟอร์มการโอนต้นทุน

ฝ่าย ตรวจสอบ สำนักงานใหญ่ ประจำงวด ม.ค.-มี.ย.21

Code 5305

หน่วย : บาท

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ประเภทงาน	หน่วย	ปริมาณ	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนเงินรวม	หน่วยงาน
1. พนักงานเข้าใหม่	คน	3	587.69	1,763.07	ส่วนการว่าจ้าง
รวม	-	-	-	XXX	-

## ตารางที่ 5.7

แบบฟอร์มการโอนต้นทุน

สาขา ปัตตานี สาขาในประเทศไทย ประจำงวด ม.ค.-มี.ย.21

Code 131

หน่วย : บาท

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ประเภทงาน	หน่วย	ปริมาณ	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนเงินรวม	หน่วยงาน
1. พนักงานเข้าใหม่	คน	2	388.22	776.44	ส่วนการว่าจ้าง
รวม	-	-	-	XXX	-

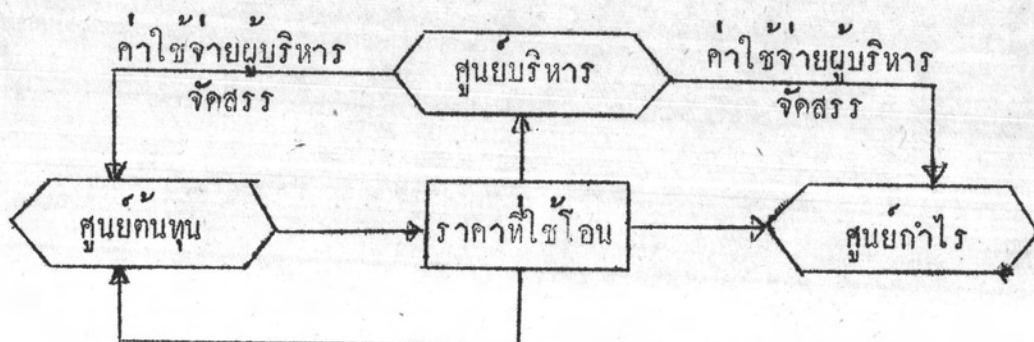
คำอธิบายตารางที่ 5.6 และ 5.7 แบบฟอร์มการโอนต้นทุน ของหน่วยงานสำนักงานใหญ่ และสาขาในประเทศ

- ของ (1) ประเภทงานที่ส่วนงานและสาขาให้บริการ เช่น พนักงานเข้าใหม่
- ของ (2) หน่วยที่ใช้วัด เช่น คน, ฉบับ, ครั้ง และชั่วโมง เป็นต้น
- ของ (3) ปริมาณงาน เช่น 3 คน และ 2 คน ตามลำดับ จากรายงานการปฏิบัติงาน ตารางที่ 5.8
- ของ (4) ต้นทุนต่อหน่วยที่จะใช้โอนตามตารางที่ 5.5 ต้นทุนที่โอนต่อหน่วย เช่น พนักงานเข้าใหม่ ส่วนงานในสำนักงานใหญ่และสาขานครหลวง คิดราคาโอนเท่ากับ 587.69 บาท สาขาต่างจังหวัด คิดราคาโอนเท่ากับ 388.22 บาท เป็นต้น
- ของ (5) จำนวนเงินรวมเท่ากับ ของ (3) คูณของ (4)
- ของ (6) ชื่อหน่วยงานที่ให้บริการ

ฉะนั้น ถ้าธนาคารพาณิชย์สามารถคำนวณหาราคาโอนต้นทุน ได้ครบทุกงานของ ส่วนงานที่ให้บริการ และโอนต้นทุนไปให้หน่วยงานที่ได้รับผลประโยชน์ครบถ้วนได้เท่าไร ก็จะได้ผลของแต่ละศูนย์ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากรูปภาพที่ 5.2 การโอนค่าใช้จ่าย

รูปภาพที่ 5.2

ผังการโอนค่าใช้จ่าย



ตารางที่ 5.8

รายงานการปฏิบัติงาน

ส่วนการว่าจ้างพนักงาน

ประจำเดือน ..... ปี .....

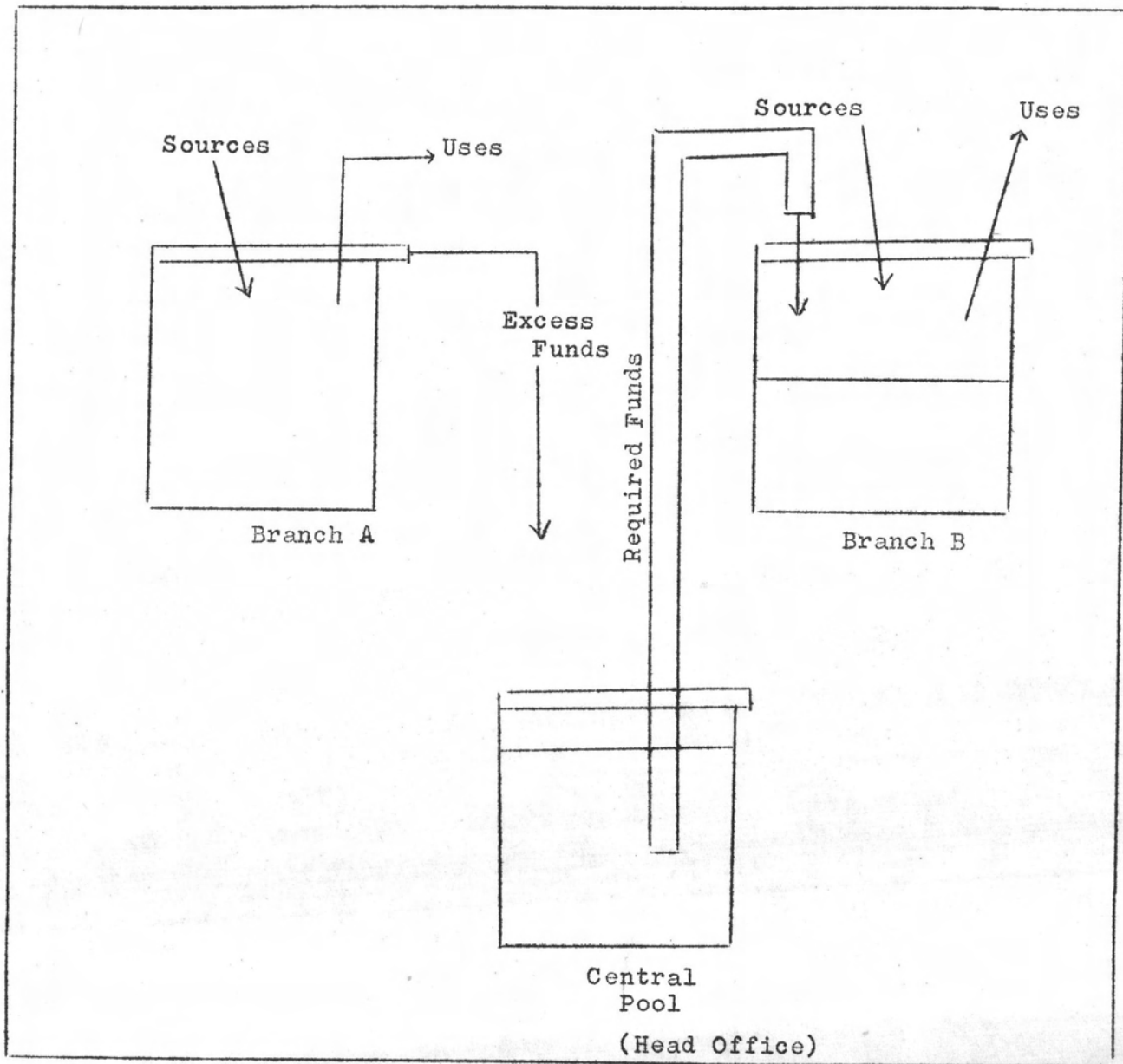
ส่วนงานที่ใช้บริการ	จำนวนคน (ราย)	
	พนักงานเข้าใหม่	พนักงานบรรจุ
ฝ่ายตรวจสอบ		
ส่วน กข	3	-
สาขานครหลวง		
สาขา A	-	-
สาขาต่างจังหวัด		
สาขามัตตานี	2	-
ฯลฯ		

## ดอกเบี้ยระหว่างกันจากเงินส่งสำนักงานใหญ่หรือเงินกู้สำนักงานใหญ่

สาขาและหน่วยงานที่ปฏิบัติการมีเงินลงทุนมากเกินไปความต้องการ (ความต้องการคือการปล่อยสินเชื่อ, เงินสดสำรอง, พันธบัตรรัฐบาล และซื้อสินทรัพย์ที่จำเป็น) จะส่งไปที่สำนักงานใหญ่ ส่วนสาขาและหน่วยงานที่ปฏิบัติการอื่น ซึ่งมีเงินไม่พอที่จะนำไปใช้ในการลงทุน จะต้องกู้จากสำนักงานใหญ่ ดังรูปภาพที่ 5.3 แต่ละสาขา อัตราส่วนของเงินฝาก : เงินกู้ จะแตกต่างกันออกไป (บางสาขาอาจจะมีดอกเบี้ยรับจากเงินส่งสำนักงานใหญ่มากกว่ารายได้โดยตรงของสาขาอีกด้วย ดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4) ส่วนการกำหนดอัตราดอกเบี้ยระหว่างกันในบทที่ 4 ได้กล่าวไว้ว่า "การกำหนดอัตราดอกเบี้ยระหว่างกันมีหลายวิธีแล้วแต่นโยบายของฝ่ายบริหารของธนาคารนั้น ๆ จะกำหนด หลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป จะใช้ราคาต้นทุนของเงินลงทุนในตลาด (Market Rate) จริงอยู่ต้นทุนในการแสวงหาเงินลงทุนของธนาคารโดยเฉลี่ย อาจจะต่ำกว่าราคาตลาด เพราะได้เงินฝาก ซึ่งมีต้นทุนค่ามากในบางประเภท แต่การใช้อัตราเฉลี่ยดังกล่าว (ต้นทุนในการแสวงหาเงินลงทุนของธนาคารโดยเฉลี่ย) จะทำให้มองไม่เห็นความสามารถที่แท้จริงของผู้จัดการสาขาแต่ละคน จึงไม่เป็นวิธีการที่นิยมใช้" ดังจะอธิบายข้อดีข้อเสียในแต่ละวิธี และหลักเกณฑ์ในการคำนวณหาอัตราดอกเบี้ย ดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 กำหนดจากราคาต้นทุนของเงินลงทุนในตลาด (Market Rate) วิธีนี้เป็นหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป แต่ในประเทศไทยการหาราคาตลาดอาจยุ่งยากและบางครั้งราคาตลาดที่ได้มา ก็ไม่ถูกต้องนัก เพราะข้อมูลต่าง ๆ ยังถือเป็นความลับของแต่ละกิจการ อัตราดอกเบี้ยที่สามารถใช้แทนราคาตลาดได้ อาทิเช่น อัตราดอกเบี้ยการกู้เงินจากธนาคารแห่งประเทศไทย

วิธีที่ 2 กำหนดจากราคาต้นทุนของเงินลงทุนของธนาคารโดยเฉลี่ย ด้วยการเปรียบเทียบหาอัตราเปอร์เซ็นต์ระหว่างต้นทุนของเงินลงทุน (ได้แก่ ดอกเบี้ยจ่ายและต้นทุนในการแสวงหาเงินทุน) กับค่าเฉลี่ยของเงินลงทุนตามอัตราส่วน ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5.3 2

Branch Funds Flow

<sup>2</sup>Bank Administration Institute, Bank Cost for Planning and Control, pp. 197



$$\text{อัตราดอกเบี้ย (\%)} = \frac{\text{ต้นทุนของเงินลงทุน}}{\text{กำไรเฉลี่ยของเงินลงทุน}} \times 100$$

ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า อัตราเฉลี่ยดังกล่าวนี้จะทำให้มองไม่เห็นความสามารถที่แท้จริงของผู้จัดการสาขาแต่ละคน

วิธีที่ 3 กำหนดจากรายได้สุทธิของเงินลงทุนของธนาคาร โดยการแยกเงินลงทุนออกเป็น 2 กอง คือ<sup>3</sup>

1. กองเงินชนิดพิเศษ (Special Investment Pool) เป็นเงินที่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากเงินลงทุนระยะยาว

2. กองเงินชนิดธรรมดา (Regular Investment Pool) เป็นเงินที่จะมีรายได้จากการลงทุนระยะสั้น ๆ

กำหนดให้กองเงินชนิดพิเศษ ได้ผลตอบแทนสูงกว่ากองเงินชนิดธรรมดา

หลักเกณฑ์ในการแยกเงินลงทุนเข้ากองดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. สำหรับสาขาที่ส่งเงินทุนให้สำนักงานใหญ่ หลักเกณฑ์คือ

- เงินฝากประจำอยู่ในกองเงินชนิดพิเศษ
- เงินฝากเผื่อเรียกอยู่ในกองเงินชนิดธรรมดา
- เงินฝากสะสมทรัพย์ส่วนหนึ่งอยู่ในกองเงินชนิดพิเศษ และอีกส่วนอยู่ในกองเงินชนิดธรรมดา (อัตราส่วนแล้วแต่ผู้บริหารจะกำหนด โดยใช้สถิติของการเคลื่อนไหวที่ผ่านมา เช่นอาจเป็น 63% และ 37% ตามลำดับเป็นต้น)

2. ส่วนสาขาที่กู้เงินอาจตั้งหลักเกณฑ์ว่า จะต้องเสียอัตราดอกเบี้ยตามอัตราของเงินสงเคราะห์

<sup>3</sup>Management Control Systems Text & Cases; Robert N. Anthony and John, pp. 651 - 671.

การคำนวณหาอัตราดอกเบี้ยของกองเงินทั้ง 2 ชนิด มีดังนี้

$$1. \text{ อัตราของเงินฝากชนิดพิเศษ} = \frac{\text{รายได้สุทธิจากเงินชนิดพิเศษ}}{\text{ยอดเงินลงทุนชนิดพิเศษ (ซึ่งรวมบางส่วนของเงินฝากสะสมทรัพย์)}}$$

$$2. \text{ อัตราของเงินส่งธรรมดา} = \frac{\text{รายได้สุทธิจากเงินชนิดธรรมดา}}{\text{เงินส่ง H.O - เงินกู้ H.O - ยอดเงินลงทุนชนิดพิเศษ}}$$

การคำนวณหาเงินลงทุนว่ามาจากเงินฝากประเภทใดเท่าใด และการคำนวณหาดอกเบี้ยระหว่างกัน ดูตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง สมมติเป็นสาขาที่ส่งเงินให้สำนักงานใหญ่ (หน่วย : พันบาท)

เงินฝากเพื่อเรียก	\$	13,134	
<u>หัก</u> เงินจม (Float)		(727)	
<u>บวก</u> ภาษีการคลัง และสินเชื่อ		<u>221</u>	
เงินฝากเมื่อเรียกหลังการปรับปรุง	\$	12,628	
<u>หัก</u> สำรองตามกฎหมาย 18%		<u>(2,273)</u>	
เงินฝากเมื่อเรียกสุทธิ			\$ 10,355
เงินฝากสะสมทรัพย์	\$	1,026	
<u>หัก</u> สำรองตามกฎหมาย 5%		<u>(51)</u>	
เงินฝากสะสมทรัพย์สุทธิ			<u>975</u>
เงินฝากสุทธิที่สามารถนำไปลงทุนได้			11,330
<u>หัก</u> สินเชื่อต่าง ๆ เงินสด และทรัพย์สินอื่น ๆ			<u>(1,229)</u>
เงินส่งให้สำนักงานใหญ่	\$		<u>10,101</u>

## การคำนวณดอกเบี้ยจากเงินส่งให้สำนักงานใหญ่

	เงินฝาก	อัตราดอกเบี้ย	ดอกเบี้ยรับ
กองเงินชนิดพิเศษ (63%)	\$ 614,000	x 7.88%	= \$ 48,383
กองเงินชนิดธรรมดา (37%)	361,000	x 4.05%	= \$ 14,620
เงินสะสมทรัพย์ (100%)	975,000	x 6.46%	= \$ 63,003
กองเงินชนิดธรรมดา			
เงินฝากเผื่อเรียก	9,126,000	x 4.05%	= 369,603
เงินส่งให้สำนักงานใหญ่	\$ 10,101,000		
ดอกเบี้ยรับจากเงินส่งให้สำนักงานใหญ่			\$ 432,606

แม้ว่าวิธีการนี้ ให้ความเป็นธรรมแก่สาขา แต่ผลที่ตามมาจะทำให้แต่ละสาขาพยายามหาเงินฝากประเภทที่สำนักงานใหญ่ให้อัตราดอกเบี้ยระหว่างกันสูง นั่นคือสาขาจะแข่งขันกันหาเงินฝากประจำ อันจะเป็นผลให้ธนาคารต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากสูง ซึ่งขัดกับนโยบายของธนาคารที่ต้องการให้สาขาหาเงินฝากประเภทที่เสียต้นทุนต่ำ ฉะนั้นการใช้วิธีอื่นอาจจะเหมาะสมกว่า อาทิเช่น ใช้อัตราถัวเฉลี่ยของดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายในการแสวงหาเงินฝากต่อเงินทุนถัวเฉลี่ยของธนาคาร ซึ่งหาได้ง่ายกว่า

การกำหนดอัตรากอเบี้ยระหว่างกันทั้ง 3 วิธีที่กล่าวมานี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสียแล้วแต่ธนาคารพาณิชย์จะเลือกใช้วิธีใดให้เหมาะสมกับธนาคารของตน บางครั้งการกำหนดอัตรากอเบี้ยก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายบริหาร เป็นสำคัญ

การจัดสรรรายได้จากสำนักงานใหญ่ให้สาขา (Income Allocated from H.O. Book)

บริการบางประเภท แม้ว่าจะเกิดขึ้นที่สาขาก็ตาม แต่สำนักงานใหญ่จะเป็นฝ่ายบันทึกบัญชีอันเกิดจากบริการประเภทนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะจะต้องระมัดระวังยอดเหล่านั้นเป็นพิเศษ เช่น ยอดที่เกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น ฉะนั้น ในระบบศูนย์กำไรจึงต้องแบ่งสรรรายได้จากบริการประเภทนี้ให้แก่สาขาต่าง ๆ

บริการบางประเภทที่กล่าวนั้น ได้แก่ สินเชื่อค้ำต่างประเทศ, บริการธุรกิจ  
โอนเงินต่างประเทศ และบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการที่กล่าวนี้จะเกิด  
ขึ้นในแต่ละสาขา แต่การบันทึกบัญชี, การออกเงินทุน สำนักงานใหญ่จะเป็นฝ่ายควบคุม  
ฉะนั้นรายได้ที่เกิดขึ้นจากบริการเหล่านี้ อันได้แก่ ดอกเบี้ยรับ ส่วนลดรับ ค่าธรรมเนียม  
รับ และกำไรจากปริวรรตเงินตรา จะจัดสรรไปให้แต่ละสาขาที่เกิดบริการเหล่านี้ตาม  
ข้อตกลงระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาของแต่ละธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกัน  
สุดแต่นโยบายของฝ่ายบริหารของธนาคารนั้น ๆ

วิธีการจัดสรรรายได้จากสำนักงานใหญ่ ให้แก่สาขามีด้วยกันหลายวิธี ดังจะกล่าว  
ต่อไปนี้

วิธีที่ 1 แบ่งรายได้ส่วนหนึ่งให้แก่ฝ่ายที่ออกเงินทุน โดยใช้อัตราดอกเบี้ย  
ระหว่างกันจากเงินส่งสำนักงานใหญ่ หรือเงินกู้สำนักงานใหญ่ ส่วนที่เหลือจะเป็นกำไรเบื้องต้น  
ซึ่งจะถูกแบ่งไปชดเชยกับค่าใช้จ่ายที่แต่ละหน่วยงานเสียไปเพื่องานนี้บ้าง และเป็นกำไร  
บ้างตามสัดส่วนที่สมควร ตัวอย่างเช่น

สมมติ รายได้จากเงินกู้ค้ำต่างประเทศ	=	15,000 บาท
เงินกู้ตัวเฉลี่ยค้ำต่างประเทศ	=	100,000 บาท
ดอกเบี้ยระหว่างกัน	=	9% ต่อปี
รายได้แบ่งสรรให้ฝ่ายเงินทุน	=	$100,000 \times \frac{9}{100}$
	=	9,000 บาท

ส่วนที่เหลืออันเป็นกำไรเบื้องต้น =  $15,000 - 9,000 = 6,000$  บาท  
หากแบ่งกำไรเบื้องต้นนี้ให้แก่หน่วยงานที่เป็นผู้รับบริการ และผู้ให้บริการเท่า ๆ กัน แต่ละ  
หน่วยจะได้รับ = 3,000 บาท

สำนักงานใหญ่ได้รับรายได้	=	12,000 บาท
สาขาได้รับ	=	3,000 บาท
นำรายได้ที่กล่าวข้างต้นเทียบหาเปอร์เซ็นต์ จะได้ดังนี้		

$$\text{รายได้แบ่งสรรให้เงินทุน} = \frac{9,000}{15,000} \times 100 = 60\% \text{ ของรายได้}$$

$$\text{ที่เหลือแบ่งให้แต่ละฝ่าย ๆ ละ} = \frac{3,000}{15,000} \times 100 = 20\% \text{ ของรายได้}$$

เปอร์เซ็นต์ที่ได้มาใช้เป็นเกณฑ์ขยาย ๆ ในการจัดสรรรายได้ให้แก่สาขาต่าง ๆ ที่เกิดบริการประเภทที่กล่าวข้างต้น

วิธีที่ 2 แบ่งรายได้จากสำนักงานใหญ่ให้สาขาโดยใช้วิธี Marginal Rate ด้วยการนำเอาอัตราดอกเบี้ยรับตัวเฉลี่ยค่านดินเชือต่างประเทศหักด้วยดอกเบี้ยระหว่างกัน จากเงินส่งสำนักงานใหญ่ หรือเงินกู้สำนักงานใหญ่ และค่าใช้จ่าย ณ สำนักงานใหญ่ที่ใช้ไป เพื่อการนั้น จะได้อัตราดอกเบี้ย Marginal Rate แบ่งสรรรายได้ให้แก่สาขาตาม ยอดเงินกู้ตัวเฉลี่ยของแต่ละสาขาเป็นเกณฑ์ เช่น

$$\text{อัตราดอกเบี้ยรับตัวเฉลี่ย} = 13\%$$

$$\text{ดอกเบี้ยระหว่างกัน และค่าใช้จ่าย} = 10\%$$

$$\text{Marginal Rate} = 13\% - 10\% = 3\%$$

$$\text{สาขา ก. มียอดเงินกู้ตัวเฉลี่ย} = 100,000 \text{ บาท}$$

$$\text{รายได้แบ่งสรรให้สาขา ก.} = 100,000 \times \frac{3}{100}$$

$$= 3,000 \text{ บาท}$$

วิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมและง่ายในการเก็บบันทึกตัวเลขต่าง ๆ และเสียค่าใช้จ่ายน้อย

วิธีที่ 3 แยกแบ่งรายได้ให้เป็นประเภท ๆ แต่ละประเภทตามปริมาณที่ผู้รับได้รับจริง วิธีนี้ยุ่งยาก เพราะต้องรวบรวมปริมาณที่ได้รับจริงแต่ละประเภท และแต่ละประเภทตั้งกำหนดราคาหรือเปอร์เซ็นต์ที่แบ่งให้ ให้เหมาะสมอย่างไรก็ตาม เป็นวิธีที่เป็นธรรม หากทำได้สมบูรณ์

จากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย และรายได้จากสำนักงานใหญ่ให้แก่  
สาขาตามที่กล่าวข้างต้น แต่ละธนาคารพาณิชย์จะเลือกใช้วิธีใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม  
ของธนาคารนั้น ว่าควรจะใช้วิธีใด จึงจะเหมาะสมกับธนาคารของตน และควรได้รับความ  
เห็นชอบจากฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งคู่มือที่ช่วย จึงจะทำให้การวัดผลในระบบศูนย์กำไร  
(Profit Center) บรรลุตามเป้าหมายที่ธนาคารตั้งไว้