



บทที่ 4

## การวัดความสามารถในการหากำไรของสาขา (Measurement of Branch Profitability)

Branch Profitability หมายถึง การวิเคราะห์หากำไรของสาขาเพื่อทราบรายได้รายจ่าย และกำไรที่เกิดขึ้นจากแต่ละบริการ หาสาเหตุที่เป็นไปเช่นนั้นและหาวิธีการปรับปรุง เพื่อให้ได้กำไรสูงขึ้นหรือให้เป็นตามเป้าหมายที่ธนาคารตั้งไว้

สาขาเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบทั้งรายได้รายจ่าย และกำไรของตนเองเปรียบเป็นศูนย์กำไรศูนย์หนึ่ง (ดูความหมายของคำว่าศูนย์กำไรที่กล่าวในบทที่ 3) ฉะนั้น ก่อนที่จะวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา จำต้องทราบถึงจุดประสงค์ในการวิเคราะห์เสียก่อนว่าเพื่ออะไร? นำไปใช้ประโยชน์ในทางใด?

### จุดประสงค์และการนำไปใช้ประโยชน์

1. เพื่อติดตามผลกำไรที่เปลี่ยนแปลงไป และศึกษาความเปลี่ยนแปลงว่ามีสาเหตุมาจากการขยายรายได้ การประหยัดรายจ่าย หรือเหตุอื่น ในกรณีที่เกิดงานคือเด่น อาจใช้เป็นแนวทางแก่สาขาอื่นได้
2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำระบบข้อมูลด้านต้นทุนที่จัดทำไว้มาเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางที่จะลดต้นทุนและแนวทางขยายรายได้
3. เพื่อก่อให้เกิดระบบรายงานการควบคุมต้นทุน ไปเสริมสร้างผลกำไรของแต่ละสาขา สาขาปิดปกติย่อมจำเป็นเป็นอันดับแรก ฉะนั้นหากมีสาขาเป็นจำนวนมากไม่สามารถทำรายงานครบถ้วน ก็อาจทำแต่เฉพาะสาขาที่มีกำไรสูงหรือต่ำกว่าปกติ
4. เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำไรของสาขา ทำให้แผนกำไรเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้เป็นแนวทางเปรียบเทียบกับกำไรที่สาขาทำได้จริง เพื่อการศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจัง

เพื่อที่จะได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสาขา และเพื่อได้รับประโยชน์นี้ต่อทั้ง  
ธนาคารและสาขา ก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์ ควรชี้แจงนโยบาย วิธีการ ประโยชน์  
ตลอดจนมาตรฐานของความสามารถในการหากำไรที่สาขาควรทำให้ได้ ให้สาขาเข้าใจ  
เสียก่อน อาจจะใช้ทางหนังสือแจ้งให้ทราบ หรือการอบรมซึ่งจะยิ่งได้ผลดี เพราะสาขา  
จะมีโอกาสถามได้เต็มที่ ทั้งนี้ธนาคารจะต้องเลือกวิธีการที่ใช้ และมาตรฐานที่เหมาะสม  
กับคนเสียก่อน

มาตรฐานของความสามารถในการหากำไรว่าเป็นเท่าใด จึงจะเหมาะสมย่อม  
เป็นของยาก เพราะขึ้นกับสาขานั้นอยู่ในถิ่นใด, เปิดมานานเท่าใด ฯลฯ หากไม่สามารถ  
หามาตรฐานได้ครบทุกลักษณะของสาขาในระยะเริ่มต้นนี้ อาจจะใช้ความสามารถในการ  
หากำไรรวมของธนาคารเป็นแนวทางในการเริ่มต้น โดยวิเคราะห์เสียก่อนว่าผลลัพธ์  
ดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์อาจใช้เปรียบเทียบความสามารถในการหา  
กำไรของธนาคารอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลอันเป็นยอดรวมของทุกธนาคาร มีข้อมูลปกปิดและ  
สามารถหาได้ทั่วทุกธนาคารหากต้องการ

อย่างไรก็ตาม การที่ไม่มีมาตรฐานที่เข้าลักษณะกับสาขาโดยแท้ จะเป็นเหตุ  
ให้สาขาที่ได้ความสามารถในการหากำไรต่ำ ท้อใจ และสาขาที่มีความสามารถในการหา  
กำไรสูง ไม่ชวนขยายที่จะปรับปรุงเท่าใด การติดตามผลเพื่อให้กำลังใจแก่สาขาที่ขึ้น  
และสนับสนุนสาขาที่อยู่แล้วให้ดีขึ้น ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ ทั้งรางวัลและความดี  
ความชอบ ย่อมต้องสอดคล้องกับผลที่ได้อีกด้วย

แนวทางดังกล่าวอาจเรียบเรียงเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้.-

ก. ทำการวัดผลกำไรและความสามารถในการหากำไร ตามวิธีการที่เลือก  
และชี้แจงให้สาขาทราบแล้ว โดยใช้ข้อมูลในอดีตที่ใกล้ เช่น ของงวดที่แล้ว เป็นต้น  
ขั้นนี้เป็นขั้นเริ่มต้น จึงอาจขลุ่ยหลักและต้องมีการแก้ไขบ้าง ฉะนั้นควรรีบทำเนิ่น ๆ  
เพื่อให้เสร็จเรียบร้อยก่อนปิดงวดที่ถัดไป เพื่อเมื่อปิดงวดจะได้วัดผลแบบเดียวกันของ

วงค์ใหม่เปรียบเทียบได้ทันที อันจะเป็นการวัดผลที่เป็นฐานในการพิจารณาความดีความชอบของสาขาอีกด้วย

การวัดผลครั้งแรกในขั้นนี้ จะต้องเหลือเวลาไว้วิเคราะห์ผล บางสาขาที่ได้ผลกำไรผิดปกติ เช่น คีเค่นมากหรือเลวลงมาก จะต้องหาเหตุผลว่าเหตุใดคีเค่นเช่นนั้น ไขเป็นตัวอย่างแก่สาขาอื่นที่จะทำตามได้หรือไม่ สาขาที่เลวมีสาเหตุเพราะอะไร การวิเคราะห์ในช่วงนี้ จะเป็นพื้นฐานแก่การวิเคราะห์ ผลที่วัดได้ในวงค์ต่อ ๆ ไปด้วย ฉะนั้นหากมีอุปสรรคในการวิเคราะห์จะใคร่ตัว และแก้ไขวิธีการวัดผลให้สมบูรณ์ โดยให้การวัดผลนั้นเป็นเครื่องชี้ความสามารถที่บอกสาเหตุใดด้วยว่าเกิดเพราะอะไร อันจะให้แนวทางที่จะแก้ไขได้

ข. วัดความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา ในวงค์ถัดมาเปรียบเทียบกับวงค์ที่แล้ว และวิเคราะห์ผล สาขาที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน อาจวิเคราะห์ต่อไปด้วยว่าจะสามารถหากำไรได้ตามเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่มี ควรแจ้งผลการวัด และการวิเคราะห์ให้สาขาทราบโดยด่วน และติดตามการแก้ไขของสาขา

ค. ต้องสามารถแนะนำการแก้ไขให้สาขาที่ต้องการความช่วยเหลือได้ โดยต้องเตรียมหาแนวทางไว้ก่อนว่า

1. สาขาแบบใดมีทางปรับปรุง แก้ไขได้ง่ายและแบบใดทำได้ยาก
2. สาขาที่ได้ความสามารถในการหากำไรสูงขึ้น ได้ปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้างและด้านใดทำได้ยาก ด้านใดทำได้ง่าย เป็นแบบให้สาขาอื่นทำตามได้หรือไม่
3. สาขาที่ยังมีความสามารถในการหากำไรไกลจากเป้าหมาย จะมีทางแก้ไขได้อย่างไร เช่น ตรวจสอบว่าอีกกี่วงค์จึงจะได้ผลกำไรตามเป้าหมาย มีหนทางที่จะได้ตามเป้าหมายเร็วกว่านี้หรือไม่? ฯลฯ

## เทคนิคที่ใช้ในการวัดผลกำไรและความสามารถในการหากำไร

เมื่อมีแนวทางในการจัดทำไว้เรียบร้อยแล้ว จะได้พิจารณาถึงเทคนิคการวัดผลกันอย่างละเอียด เพราะจะเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อสาขาคงกล่าวมาแล้ว สิ่งแรกที่จะต้องคำนึงถึง คือ งบดุลและงบกำไรขาดทุนของสาขา อันแสดงขนาดของการประกอบการและผลกำไรของแต่ละสาขา จะต้องพิจารณาก่อนว่า งบดุลและงบกำไรขาดทุนของสาขา ตามที่ใช้อยู่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วหรือไม่ มีรายการใดที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ได้ถูกต้อง

ก่อนอื่นจะต้องทราบกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์เสียก่อน ในเรื่องหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ และการเปิดสาขาว่าธนาคารพาณิชย์จะต้องปฏิบัติอย่างไร

ในเรื่องหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์จะกล่าวเพียงย่อ ๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดถ้าหากท่านผู้อ่านสนใจความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ จะหาอ่านได้จากหนังสือ "การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี" ของอาจารย์ประยูร จินดา-ประคินธุ์ หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ .-

- ก. หน้าที่ในด้านการรับฝากเงิน (Deposit Function) ซึ่งแบ่งออกเป็น
  1. เงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม (Demand Deposits) เช่น เงินฝากกระแสรายวัน, เงินฝากออมทรัพย์ เป็นต้น
  2. เงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นกำหนดระยะเวลา (Time Deposits) ได้แก่ เงินฝากประจำ
- ข. หน้าที่ในด้านการให้กู้ยืมเงิน (Lending Function) ซึ่งได้แก่ การให้กู้ (Loan), การเบิกเงินเกินบัญชี (Overdrafts) และการซื้อลดตั๋วเงิน Bills Discounted)
- ค. หน้าที่ในด้านการให้บริการอื่นตามประเพณีที่ธนาคารพาณิชย์พึงกระทำ (Service Function) เช่น บริการการค้าระหว่างประเทศ (เช่น เบิก

Letter of Credit, ข่ายเงินตราต่างประเทศ, ทำ Trust Receipt และบริการคลังสินค้า เป็นต้น), บริการด้านการเรียกเก็บเงินตามตัวหรือเช็ค และบริการ โอนเงินต่าง ๆ เป็นต้น

ในเรื่องของพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขานั้น มีดังนี้.-

"มาตรา 11 ให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินสดสำรองไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยแต่ละวัน เป็นอัตราส่วนกับยอดเงินฝากไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดด้วยความเห็นชอบของรัฐมนตรี ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 ของยอดเงินฝาก โดยที่เงินจำนวนนี้สามารถนำพันธบัตรรัฐบาลไทย ซึ่งปราศจากความผูกพันมาทดแทนได้ ซึ่งในขณะนี้ (ปี 2521) ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งดำรงเงินสดสำรองไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย 3% ของยอดเงินฝาก และใช้พันธบัตรแทนเงินสดสำรองได้ 4% ของยอดเงินฝากด้วย (ประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยฉบับนี้ประกาศ ณ วันที่ 27 ตุลาคม 2519 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 เมษายน 2519)" สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ ของมาตรา 11 หากท่านผู้อ่านสนใจในรายละเอียดของมาตรา 11 จะหาอ่านได้จากหนังสือที่กล่าวข้างต้น ของอาจารย์ประยูร จินดาประภินธุ์

"เงื่อนไขที่กระทรวงการคลังกำหนดในการเปิดสาขา เช่น ให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงตัวเงินคลัง, พันธบัตรรัฐบาลไทย พันธบัตรหรือหุ้นกู้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันกันเงินและคอกเบี้ย หุ้น หุ้นกู้ หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ออกโดยบริษัทเงินทุน-อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นจำนวนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 16 ของเงินฝากทั้งสิ้นในขณะนี้ (ปี 2521) การดำรงหลักทรัพย์ที่กล่าวข้างต้น ให้ถือยอดเงินฝากเพียงวันบัญชีของแต่ละงวด เป็นเกณฑ์ในการคำนวณหายอดหลักทรัพย์ดังกล่าว ที่จะต้องดำรงไว้ในงวด 6 เดือนถัดไป และจะต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนภายในเวลา 45 วัน นับแต่วันบัญชีของแต่ละงวด"

พระราชบัญญัติและเงื่อนไขในการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ในทางปฏิบัติสำหรับมาตรา 11 นั้น สาขารับภาระไป แต่เงื่อนไขในการเปิดสาขานั้น สำนักงานใหญ่รับภาระไป ฉะนั้นในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา จำต้องหลักการนี้ไปให้สาขาเป็นฝ่ายรับไป เพื่อจะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการวางแผนกำไรของสาขาได้อย่างดี และเป็นไปตามคำจำกัดความของคำว่า ศูนย์กำไร (Profit Center) ด้วย

ได้กล่าวไว้แล้วว่า ในการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา ตัวเลขหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มา ได้รับมาจากงบดุลและงบกำไรขาดทุนของสาขา ซึ่งก็ได้กล่าวไว้ข้างต้นทั้ง 2 งบของสาขานั้น มีบางรายการที่อาจต้องเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นก่อนจะวิเคราะห์ จะต้องพิจารณางบในอดีตว่าเป็นเช่นใด รายการใดควรเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือเพิ่มเติม เพื่อให้ถูกต้องแก่กรณีในเรื่องการวิเคราะห์ โดยดูจากตัวอย่างตารางต่อไปนี้ ซึ่งจะเรียกชื่อว่า Management Report 1 และ Management Report 2 เพื่อมิให้สับสนกับงบของธนาคาร เพราะรายงานที่จะกล่าวถึงนี้ อาจจัดทำขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ หรือบางธนาคารจะคิดแปลงงบจริงให้ตรงกันเลยก็อาจทำได้

Management Report 1 เป็นการแสดงงบดุลของสาขาตามระบบศูนย์กำไร ซึ่งมีดังนี้.-

Management Report No.1

สาขา ก.

งบดุล (ครึ่งปี)<sup>1</sup>

ณ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ.2515

สินทรัพย์

(หน่วย : บาท)

## เงินสด .-

เงินสดในมือและฝากธนาคารอื่น	4,382,099.46
เงินฝากในธนาคารชาติ	12,917,378.79
อื่น ๆ	12,200.00
พันธบัตร	19,500,000.00 *
สำนักงานใหญ่	0 *
ระหว่างสาขา	0
ตัวเงินรับ	4,355,517.00
เงินให้กู้และเบิกเกินบัญชี	142,438,270.58
ที่ทำการธนาคารและเครื่องใช้	2,341,803.60
สินทรัพย์อื่น ๆ	113,898.60
สินทรัพย์รวม	<u>186,061,168.03</u>

ทุนและหนี้สิน

เงินฝาก	139,292,785.03
เงินกู้จากสำนักงานใหญ่	2,067,090.35 *
ตราหนี้และเงินโอนพึงจ่าย	6,576,537.58
หนี้สินอื่น ๆ	5,533,165.14
ระหว่างสาขา	32,591,689.93
เงินกู้จาก ช.ป.ท.	0
ทุนและหนี้สินรวม	<u>186,061,168.03</u>

<sup>1</sup> คัดแปลงจาก Haskin & Dells, Bank Costs for Planning and Control, pp.305.

จะเห็นว่ารายการที่มีเครื่องหมาย \* เป็นรายการที่เพิ่มเติมจากงบรวมของธนาคาร เพื่อการวัดประสิทธิภาพของสาขา การวิเคราะห์รายการพันบัญชีที่สาขาจะต้องรับภาระ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ (อันเป็นหลักการกระจายอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์ Profit Center) เป็นผลทำให้รายการอื่น ๆ ที่มีเครื่องหมาย \* เปลี่ยนแปลงด้วย โดยจุดประสงค์ให้สาขามีรายการต่าง ๆ ครบถ้วน ประหนึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์เอง

จาก Management Report 1 จะได้แยกกล่าวรายละเอียดของรายการต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินสด คือ ธนบัตรและเหรียญเงินบาท ซึ่งสาขาถืออยู่ (รวมเช็คธนาคาร) โดยแบ่งออกเป็น

1.1 เงินสดในมือและเงินฝากธนาคารอื่น ได้แก่ เงินสดในมือ, เงินสดย่อย, Foreign Notes & Coins, Local Bank Abroad ยอดนี้ คือ ยอดที่สาขามีอยู่เดิมในงบดุล

1.2 เงินฝากในธนาคารชาติ (Bank of Thailand) เนื่องจากแต่ละสาขา จะมีสภาพเหมือนธนาคารเอกเทศ ฉะนั้นยอดนี้ก็คือ เงินสดสำรองที่สาขาจะต้องดำรงไว้ในอัตราที่ธนาคารชาติกำหนด ชั้นแรกจึงต้องสำรองยอดของสาขาที่มีอยู่ในธนาคารชาติ แล้วเปรียบเทียบกับยอดที่คำนวณตามกฎหมายที่ธนาคารชาติกำหนด (สมมติว่าธนาคารชาติต้องการให้ดำรงเงินสด 3% ของยอดเงินฝากของสาขาทั้งหมด) หากไม่พอต้องไต่ยอดที่คำนวณได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ส่วนเพิ่มให้พอนี้ ถือว่าหักจากยอดสำนักงานใหญ่ ซึ่งอาจจะเป็นลดยอดเงินส่งสำนักงานใหญ่ ทำให้ได้รับดอกเบี้ยจากสำนักงานใหญ่น้อยลง หรือหากไม่มีเงินส่งสำนักงานใหญ่เลย ก็ถือเป็นเงินกู้จากสำนักงานใหญ่ โดยสาขาต้องจ่ายดอกเบี้ยให้อัตราที่คิดระหว่างกัน สาขาใดที่มีเงินฝากในธนาคารชาติสูงกว่าเปอร์เซ็นต์ที่ธนาคารชาติกำหนดอาจต้องถูกเพ็งเล็งว่ามีเหตุผลเพียงพอหรือไม่ และอาจเป็นผลให้เห็นว่า สาขานั้นปล่อยให้เกิด Surplus Fund ซึ่งไม่ได้นำไปหาผลประโยชน์ให้ธนาคาร



1.3 อื่น ๆ ได้แก่ เงินสดที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวไปแล้ว เช่น Uncleared Cheque, เป็นต้น ยอดนี้จะตรงกับในงบดุลที่สาขามีอยู่เดิม

2. พันธบัตร (Government Securities Investment) ที่ธนาคารชาติอนุญาตให้ใช้เป็นส่วนหนึ่งของเงินสดสำรองได้ ตามปกติในงบของธนาคาร ส่วนมากสาขาจะไม่มีการนี้ เพราะสำนักงานใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบดูแลทั้งธนาคาร จึงไปรวมอยู่ในงบของสำนักงานใหญ่ จึงต้องกระจายยอดพันธบัตรนี้ให้แก่สาขา โดยคำนวณตามข้อกำหนดของธนาคารชาติ เช่นขณะนี้ เป็น 16% ของยอดเงินฝากทั้งสิ้นของสาขาในวันสิ้นงวดก่อน ค่าที่คำนวณได้นี้จะนำมาหักออกจากยอด H.O. (เงินส่งสำนักงานใหญ่) หากเป็นสาขาที่สำนักงานใหญ่ ยอดนี้จะเพิ่มในยอดเงินกู้สำนักงานใหญ่เช่นเดียวกับในข้อ 1.2

3. บัญชีสำนักงานใหญ่ (H.O. Account) เป็นบัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ บัญชีนี้จะใช้เพื่อยอดปรับปรุงเงินฝากในธนาคารชาติ และพันธบัตรคงที่กล่าวข้างต้น ถ้ายอดที่เหลือเป็นลูกหนี้ ก็แสดงว่าสาขามีเงินส่งสำนักงานใหญ่ หรือเรียกว่า Surplus Fund Branch ถ้าเป็นยอดเจ้าหนี้ ก็แสดงว่าสาขาต้องกู้เงินจากสำนักงานใหญ่มาใช้ เรียกว่า Borrowing Fund Branch

4. บัญชีระหว่างสาขา เป็นบัญชีระหว่างสาขากับสาขาคู่กัน ส่วนมากจะเป็นสาขาที่อยู่ใกล้กัน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้เงิน จึงเปิดบัญชีระหว่างกันขึ้นไม่ต้องผ่านสำนักงานใหญ่ ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

ข้อมูลใน Management Report No.1 การคำนวณยอดเงินฝากในธนาคารชาติตามข้อ 1.2 และข้อ 2. ทำได้ดังนี้.-

ตามข้อ 1.2 เงินฝากในธนาคารชาติ (Bank of Thailand) ตามที่กำหนดข้างต้น  
สำรอง 3% ของยอดเงินฝาก  $\frac{3}{100} \times 139,292,735.03$   
= 4,178,782.05 บาท

ซึ่งน้อยกว่ายอดจริงตามงบที่สาขามีอยู่ ฉะนั้นจึงใช้ยอดจริงตามงบสาขา  
มีอยู่ คือ 12,917,378.79 บาท และแสดงว่าสาขามีเงินไว้เกิน 3%  
ถึงกว่า 8 ล้าน ในกรณีที่ยกเลิกของสาขาสำรองไว้ต่ำกว่าที่คำนวณได้  
จำนวนที่ขาดจะนำไปหักจากยอดเงินส่ง H.O. เดิม ซึ่งมีผลให้เงิน  
ส่ง H.O. ลดน้อยลง หรือไปเพิ่มยอดเงินกู้สำนักงานใหญ่ ถ้าสาขา  
นั้นกู้เงินจากสำนักงานใหญ่

ตามข้อ 2.

พันธบัตร (Government Securities Investment) ในงบเดิม  
ไม่มีรายการนี้ในงบเดิมรายการพันธบัตร คือ รายการเงินส่งสำนักงานใหญ่  
รายการที่ 3 ในงบเดิม เงินส่งสำนักงานใหญ่ สมมุติเท่ากับ  
17,432,959.65 บาท การคำนวณพันธบัตร 15% ของยอดเงินฝาก  
งวดที่แล้ว (สมมติยอดเงินฝากสิ้นงวดที่แล้ว เท่ากับ 130 ล้าน)

$$\begin{aligned} \text{พันธบัตรที่สาขา ก. ถัดในงวดนี้} &= \frac{15}{100} \times 130,000,000.00 \\ &= 19,500,000.00 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ค่าที่คำนวณได้นี้ จะนำมาหักออกจากยอดเงินส่งสำนักงานใหญ่เดิม ซึ่ง  
ทำให้ยอด H.O. ติดลบอยู่ 2,067,090.35 บาท นั่นคือ สาขาเป็น  
ลูกหนี้สำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานใหญ่เป็นเจ้าหนี้สาขา ฉะนั้นรายการ  
เงินกู้จากสำนักงานใหญ่ จึงปรากฏในงบดุลด้าน ทุนและหนี้สิน นั้นเอง

สมมติถ้าเงินส่งสำนักงานใหญ่ (งบเดิม) เท่ากับ 19,500,000.00 บาท  
ยอดเงินส่งสำนักงานใหญ่ และยอดเงินกู้จากสำนักงานใหญ่ในงบใหม่ จะเท่ากับศูนย์ (0)  
แต่ถ้าเงินส่งสำนักงานใหญ่มากกว่า 19,500,000.00 บาทแล้ว ยอดเงินส่งสำนักงานใหญ่  
(งบใหม่) จะเท่ากับผลต่างเงินส่งสำนักงานใหญ่ (งบเก่า) กับพันธบัตรที่คำนวณได้ ส่วน  
ยอดเงินกู้สำนักงานใหญ่ไม่มี

5. <sup>+</sup>ตั๋วเงินรับ (Bills Receivable) ได้แก่ เอกสารและตั๋วเงินที่ธนาคาร  
ได้รับซื้อจากลูกค้าไว้เช่น Documentary Bill Discounted, Inward Bill

Purchased, Outward Documentary Bill Discounted ฯลฯ ยอดนี้จะตรงกับ  
งบเดิมของสาขา

6. เงินให้กู้และเงินเบิกเกินบัญชี (Loan & Advances) คือ ยอดเงินกู้  
หรือเงินล่วงหน้าที่ธนาคารปล่อยให้ลูกค้าได้แก่ Overdraft, Mortgages, Loans,  
Past Due, Liquidation, Guarantee Cheque, Sundry Debtors ฯลฯ  
ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

7. ที่ทำการธนาคารและเครื่องใช้ (Bank's Premises & Equipment)  
ได้แก่ Freehold Loan, Freehold Bank Premises, Furniture & Fittings,  
Office Equipment, Traffic Installation ฯลฯ ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

8. สินทรัพย์อื่น ๆ คือ ทรัพย์สินอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว เช่น  
Stamp on Cheque Books, Revenue Stamps in Hand, Sundry Deposits  
Suspense A/C Debtors, Charge Receivable ฯลฯ ยอดนี้จะตรงกับงบเดิม  
ของสาขา

9. เงินฝาก ได้แก่ เงินที่ลูกค้านำมาฝากไว้กับธนาคาร แบ่งออกเป็น

- 9.1 เงินฝากกระแสรายวัน
- 9.2 เงินฝากสะสมทรัพย์
- 9.3 เงินฝากประจำ
- 9.4 เงินฝากสินมัยยะ
- 9.5 Unclaimed Balances
- 9.6 Local Banks
- 9.7 Foreign Currency Deposit

ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

10. เงินกู้จากสำนักงานใหญ่ เป็นรายการที่ยอดคงค้าง ของบัญชีสำนักงานใหญ่  
 อยู่ตามเครดิต (ยอดเจ้าหนี้) สาขาแบบนี้เรียกว่าสาขาที่กู้เงินจากสำนักงานใหญ่

11. คราฟท์และเงินโอนสั่งจ่าย (Draft & Remittance Payable)  
 คือ เอกสารตั๋วเงินที่ขายให้แก่ลูกค้าและลูกค้ายังมีได้นำไปขึ้นเงิน ณ ที่ใด จึงเป็นภาระ  
 หนี้สินที่ยังค้างอยู่ ได้แก่ Cashier's order, Gift Cheques Issued, Remittance  
 Payable Traveller's Cheque Sold ฯลฯ ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

12. หนี้สินอื่น ๆ (Other Liabilities) ได้แก่ หนี้สินอื่น ๆ ที่นอกเหนือ  
 จากที่กล่าวมาแล้ว เช่น Sundry Creditors, Suspense A/C Creditors,  
 Interest Payable, Accrued Expense, Revenue Stamp Payable ฯลฯ  
 ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

13. เงินกู้ธนาคารแห่งประเทศไทย (Loan From Bank of Thailand)  
 คือ การนำเอาเอกสารตั๋วเงินรับซื้อจากลูกค้าไปขายลด (Rediscounted) ธนาคารชาติ  
 เอกสารตั๋วเงินชนิดใดสามารถขายลด ธนาคารชาติได้ก็แล้วแต่ธนาคารชาติจะระบุ และ  
 เป็นไปตามความต้องการของสาขาที่จะได้เงินทุนด้วย ได้แก่ ประเภท Loan Against  
 Packing Credit, Loan Against Agriculture Credit, Loan Against  
 Industried P/N, Loan Against Export Bill ยอดนี้จะตรงกับงบเดิมของสาขา

Management Report 2 เป็นการแสดงงบกำไรขาดทุนโดยสรุป โดยยึดถืองบดุลใน  
 Management Report 1 เป็นหลัก จะมีรายการบางรายการเท่านั้นที่แตกต่างไป  
 จากงบเดิมของสาขาอาทิเช่น รายได้จากพันธบัตร เป็นต้น

Management Report No. 2

สาขา ก.

งบกำไรขาดทุน

ประจำงวด ธันวาคม 2515

(บาท)

รายได้

จากพันธบัตร	890,403.39 *
จากสำนักงานใหญ่	0 *
ดอกเบี้ยรับ	8,524,425.80
ส่วนลดรับ	263,244.89
ค่าธรรมเนียมรับ	78,802.61
กำไรปริวรรตเงินตรา	9,988.70
รายได้แบ่งสรรจากสำนักงานใหญ่	0 *
ค่าใช้จ่ายได้รับคืน	270.00
กำไรจากการขายสินทรัพย์	3,400.00
รายได้เบ็ดเตล็ด	<u>11,091.50</u>
รายได้รวม	<u><u>9,781,626.89</u></u>

รายจ่าย

ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก	4,783,670.49
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ให้สำนักงานใหญ่	875,660.47 *

<sup>1</sup> ดัดแปลงจาก Haskin & Sells, Bank Costs for Planning and Control, pp.306.

	(บาท)
ส่วนลดจ่ายให้เงินกู้ธนาคารชาติ	0
ค่าธรรมเนียมจ่าย	0
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,941,802.18
ค่าอาคารแสดตมปี	2,340.00
ค่าภาษีการค้า	244,981.63
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	5,428.10
หนี้สูญ (หนี้สูญรับคืน)	1,303.35
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	127,220.73*
ค่าใช้จ่ายของการบริการระหว่างกัน	700,000.00*
	<hr/>
รายจ่ายรวม	8,682,406.95
	<hr/>
กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)	1,099,219.94
	<hr/>

รายการที่มีเครื่องหมาย \* เป็นรายการที่คำนวณเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงจากงบเดิมของสาขา จะได้แยกกล่าวเป็นข้อ ๆ ดังนี้.-

1. รายได้ คือรายได้ตามงบกำไรขาดทุนของสาขา ยกเว้นบางรายการที่คำนวณเพิ่มเติม

1.1 พันธบัตร ตามปกติแล้วรายได้จากพันธบัตรนี้จะแสดงในงบของสำนักงานใหญ่ เท่านั้น ทางสาขาไม่มี เพื่อให้รายได้ของสาขาคงแน่นอนเช่นธนาคารพาณิชย์ทั่วไป จึงคิดรายได้จากพันธบัตรให้ด้วย โดยคิดจากยอดพันธบัตรในงบดุล (Management Report 1) ในอัตราตัวเฉลี่ยรายได้ให้แก่สาขาหรือในอัตราของพันธบัตรรัฐบาลไทยขณะนั้น เช่น 8.5% ต่อปีก็ได้ หากความเป็นจริง สำนักงานใหญ่ถือทั้งพันธบัตร ตัวเงินคลัง หุ้นกู้ และอื่น ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งเมื่อคิดตัวเฉลี่ยแล้วอัตราต่ำกว่า 8.5% ต่อปี จะใช้อัตราเฉลี่ยดังกล่าวก็ยอมให้ผลที่ละเอียดกว่า

### การคำนวณ

จะคิดจากพันธบัตรใน Management Report 1 โดยการคำนวณดังนี้

$$\text{รายได้จากพันธบัตร/งวด} = \text{ค่าเฉลี่ยของยอดพันธบัตร} \times \frac{8.5\%}{2}$$

การเฉลี่ยยอดพันธบัตรจะเฉลี่ยจากข้อมูลรายงวด รายเดือน รายสัปดาห์ หรือรายวัน สุดแต่จะต้องการให้ถูกต้องแค่ไหน ยิ่งละเอียดก็ยิ่งใช้เวลามากเป็นธรรมดา ธนาคารที่ใช้คอมพิวเตอร์ อาจมีค่าเฉลี่ยรายวันอยู่แล้วทุกรายการและถ้าเฉลี่ยรายวันอาจเสียเวลาน้อยกว่าถ้าเฉลี่ยรายเดือนก็ได้

1.2 จากสำนักงานใหญ่ รายได้ที่คำนวณขึ้นนี้ก็ใช้วิธีเดียวกับข้อ 1.1 คือ ใช้ยอดสำนักงานใหญ่ตัวเฉลี่ย คูณด้วย อัตราเปอร์เซ็นต์ ซึ่งสำนักงานใหญ่กำหนด อัตราเปอร์เซ็นต์ที่ใช้แล้วแทนนโยบายของฝ่ายบริหารจะกำหนดมา แต่หลักเกณฑ์ทั่วไป ใช้ราคาต้นทุนของเงินลงทุนในตลาดทั่วไป (Market Rate) จริงอยู่ต้นทุนในการแสวงหาเงินลงทุนของธนาคารโดยเฉลี่ยอาจจะต่ำกว่าอัตรานี้ เพราะได้เงินฝากซึ่งมีต้นทุนต่ำมากในบางประเภท แต่การใช้อัตราเฉลี่ยดังกล่าวจะทำให้มองไม่เห็นความสามารถที่แท้จริงของผู้จัดการสาขาแต่ละคนจึงไม่เป็นวิธีการที่นิยมใช้

1.3 ดอกเบี้ยรับ เป็นยอดดอกเบี้ยรับทั้งหมดที่สาขาได้รับจากการดำเนินงาน ได้แก่ สินเชื่อ เงินเบิกเกินบัญชี และ Past Due

1.4 ส่วนลดรับ (Discount Received) เป็นรายได้ส่วนลดที่เกิดจากการที่ลูกค้านำเอกสารตั๋วเงินขาดธนาคารได้แก่ Clean Bill Discounted Local Bill Discounted เป็นต้น

1.5 ค่าธรรมเนียมรับ (Commission Received) เป็นค่าธรรมเนียมที่ได้รับทั้งหมดจากการดำเนินงานของสาขา เช่น ค่าธรรมเนียมรับจากกราฟท์ ค่า

ธรรมนิยมรับจากการโอนเงิน ค่าธรรมนิยมจากตัวเรียกเก็บ เป็นต้น

1.6 กำไรปริวรรตเงินตรา (Exchange Profit) คือกำไรจากการแลกเปลี่ยนเงินตราจากสกุลเงินต่างประเทศกับเงินบาท หรือจากสกุลหนึ่ง กับอีกสกุลหนึ่ง (เพราะธนาคารจะรับซื้อเงินตราต่างประเทศในอัตราที่ถูกกว่าการขายเงินตราต่างประเทศ) ยอดนี้จะตรงกันกับที่สาขามีอยู่เดิม

1.7 รายได้แบ่งสรรจากสำนักงานใหญ่ (Income Allocated from H.O. Book) รายได้จากพันธบัตรที่กล่าวในข้อ 1.1 ก็เป็นรายได้ประเภทหนึ่งที่แบ่งสรรจากสำนักงานใหญ่ แต่นับเป็นการแบ่งสรรกันตามระบบบริหารเท่านั้น อาจจะมีธนาคารหลายธนาคารที่จะต้องแบ่งสรรตามระบบการบริการอีกด้วย กล่าวคือ ธนาคารเหล่านั้นยังคงบัญชีอันเกิดจากการบริการบางประเภทไว้ที่สำนักงานใหญ่แห่งเดียว แม้การให้บริการเหล่านั้นจะเกิดที่สาขาก็ตาม ทั้งนี้เพราะจะต้องระมัดระวังยอดเหล่านั้นเป็นพิเศษ เช่น ยอดที่เกี่ยวข้องกับเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น การแบ่งสรรรายได้ หรือผลกำไรอันเกิดจากการบริการนั้น ๆ จะต้องจัดทำขึ้นตามข้อตกลงระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา ข้อตกลงดังกล่าวของแต่ละธนาคารอาจแตกต่างกันได้สุดแต่นโยบายของธนาคารนั้น ๆ

1.8 ค่าใช้จ่ายได้รับคืน คือ ค่าใช้จ่ายที่สาขาได้จ่ายไปแล้วแต่ภายหลังได้รับคืนมา

1.9 กำไรจากการขายสินทรัพย์ คำนวณได้มาจากรายได้จากการขายสินทรัพย์ (หลังจากหักค่าเสื่อมแล้ว)

1.10 รายได้เบ็ดเตล็ด คือ รายได้อื่น ๆ นอกจากที่ได้ระบุไว้ให้เข้าเป็นรายได้เบ็ดเตล็ด เช่น ค่าขายเอกสาร ค่าธรรมนิยม อี.ซี. เป็นต้น

2. รายจ่าย คือ รายจ่ายตามงบกำไรขาดทุนของสาขา ยกเว้นบางรายการที่ได้คำนวณเพิ่มเติม



2.1 คอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก คือ คอกเบี้ยจ่ายจากบัญชีเงินฝากของลูกค้าที่ได้นำมาฝากกับธนาคารไว้

2.2 คอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ให้สำนักงานใหญ่ เป็นการคิดคอกเบี้ยระหว่างกัน เช่นเดียวกับรายได้จากสำนักงานใหญ่ในข้อ 1.2 แต่เป็นลักษณะตรงกันข้ามกับเงินส่งสำนักงานใหญ่

2.3 ส่วนลดจ่ายให้เงินกู้ธนาคารชาติ เป็นส่วนลดจ่ายที่เกิดจากการกู้เงินจากธนาคารชาติตามข้อ 1.3 ในรายการงบดุล

2.4 ค่าธรรมเนียมจ่าย ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจ่ายของสาขาทั้งหมดที่เกิดขึ้น เช่น ค่าธรรมเนียมในการโอนเงิน เป็นต้น

2.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานตามปกติของธนาคาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทุกประเภทเกี่ยวกับพนักงานของธนาคารเกี่ยวกับที่ดินและสถานที่ประกอบธุรกิจ เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

2.6 ค่าอากรแสตมป์ เป็นค่าอากรที่ธนาคารจ่ายไปสำหรับติดเอกสารการเงินและธนาคารมิได้เรียกเก็บจากลูกค้า เช่น คร่าพท์ ตัวแลกเงิน ตัวสัญญาใช้เงิน เป็นต้น

2.7 ค่าภาษีการค้า เป็นค่าใช้จ่ายตามประมวลรัษฎากร ซึ่งกำหนดให้ธนาคารต้องเสียภาษีจากยอดขายได้ทุกเดือน และถือเป็นค่าใช้จ่ายสามารถนำไปหักภาษีเงินได้

2.8 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุเข้าประเภทใดแน่นอน

2.9 หนี้สูญ (หนี้สูญรับคืน) เมื่อลูกหนี้ของธนาคารไม่สามารถชำระเงินได้แน่นอนแล้ว ธนาคารก็ต้องตัดหนี้ที่เสียนี้เป็นค่าใช้จ่ายของธนาคาร แต่บางครั้งหนี้ที่เสีย

หลังจากตัดเป็นที่สูญแล้ว ลูกหนี้ได้นำเงินมาชำระต้องถือเป็นรายได้เข้าบัญชีเป็นที่สูญ  
รับคืน รวมอยู่ในรายได้ของสาขา

2.10 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นค่าใช้จ่ายที่คิดเพิ่มเติมนอกเหนือจาก  
ค่าใช้จ่ายตามงบของสาขาที่มีอยู่ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายผู้บริหารทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
งานทางคานสาขา และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ควบคุมหรือให้บริการแก่สาขา ค่าใช้จ่าย  
เหล่านี้จะถูก จัดสรร ให้แก่สาขาตามความเหมาะสม บางส่วนของค่าใช้จ่ายจะแบ่ง  
ออกไปตามจำนวนพนักงานของสาขา, บางส่วนแบ่งตามจำนวนครั้งของการบริการ ฯลฯ

สมมติ ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารระดับสูงบวกกับค่าใช้จ่ายของหน่วยงานหนึ่ง  
ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน + ค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ + ค่าใช้จ่ายที่รับมา  
จากหน่วยบริการแรก ๆ ที่หน่วยงานนี้รับจัดสรร มาอีกทอด (ดู การจัดสรรต้นทุน บทที่ 3)  
เท่ากับ 10 ล้านบาทต่องวด พนักงานสาขามีทั้งหมด 9,500 คน

$$\text{ค่าใช้จ่ายต่อคน} = \frac{10,000,000}{9,500} = 1,052.63 \text{ บาท/คน}$$

สาขา ก. มีพนักงานทั้งหมด = 40 คน

$$\begin{aligned} \text{รับค่าใช้จ่ายในการบริหาร} &= 1,052.63 \times 40 \\ &= 42,105.20 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ค่าใช้จ่ายต่อพนักงานนี้สาขาต้องใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายของสาขา  
ในงวดต่อ ๆ ไปอีกด้วย เรื่องนี้จะกล่าวอีกครั้งในบทที่ 6

2.11 ค่าใช้จ่ายของการบริการระหว่างกัน เป็นค่าใช้จ่ายที่คิดเพิ่มเติม  
นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายตามงบของสาขาที่มีอยู่ เป็นค่าใช้จ่ายที่สาขาจะต้องรับภาระไว้  
เนื่องจากสำนักงานใหญ่ให้บริการแก่สาขา เช่น ค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายตรวจ  
สอบ ฝ่ายเลขาธิการ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น หรือเนื่องจากได้รับการบริการ

จากสาขาอื่น หลักเกณฑ์ในการคำนวณนั้นจะกล่าวในรายละเอียดที่ 5 ต่อไป สำหรับหน่วย  
โอนของงานแต่ละฝ่ายอาจแตกต่างกันมาก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ส่วนงานต่าง ๆ กับหน่วยที่ใช้จัดสรร<sup>1</sup>

<u>ส่วน</u>	<u>หน่วย</u>
ส่วนการว่าจ้างพนักงาน	จำนวนพนักงาน (เข้าใหม่)
ส่วนวิจัยและบริหารงานบุคคล	จำนวนพนักงาน
ส่วนบริหารเงินเคื้อน	จำนวนพนักงาน
ส่วนสวัสดิการพนักงาน	จำนวนพนักงาน
ส่วนพัฒนาบุคคล	จำนวนชั่วโมงที่อบรม
ส่วนพนักงานสัมพันธ์	จำนวนพนักงาน
ส่วนวางแผนและควบคุมอัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน
ส่วนสถานพยาบาล	จำนวนพนักงานที่มารับการบริการ
ส่วนบริการกลาง	จำนวนชั่วโมงที่มาขอบริการ
ส่วนสื่อสาร	จำนวนครั้งที่มาใช้บริการ (โทรเลข - ครั้ง จดหมาย - ฉบับ เป็นต้น)
ส่วนยานพาหนะ	จำนวนชั่วโมงที่มาขอบริการ
ส่วนจัดซื้อ	จำนวนรายการในใบสั่งซื้อ
ส่วนโรงพิมพ์	จำนวนแผ่น

<sup>1</sup>NABAC, Bank Costs, pp.211-217.

<u>ส่วน</u>	<u>หน่วย</u>
ส่วนรักษาความปลอดภัย	พื้นที่
ส่วนก่อสร้าง	จำนวนระยะเวลาที่ควบคุมงาน
ส่วนทรัพย์สิน	จำนวนหน่วยทรัพย์สิน
ส่วนงบประมาณ	จำนวนพนักงาน
ส่วนภาษีอากร	จำนวนพนักงาน
ส่วนตรวจจ่าย	จำนวนสลิป
ส่วนพัสดุ	จำนวนรายการในใบเบิก
ส่วนบัญชีเงินในประเทศ	จำนวนสลิป
ส่วนบัญชีเงินต่างประเทศ	จำนวนสลิป
ส่วนโอนเงินในประเทศ	จำนวนสลิป, จำนวนครั้ง
ส่วนตั๋วเรียกเก็บ	จำนวนรายการหรือสลิป
ส่วนตรวจสอบเขตสำนักงานใหญ่	จำนวนวัน
ส่วนตรวจสอบสาขา	จำนวนวัน
ส่วนจัดหางบระทบยอด	จำนวนรายการ
ฝ่ายสินเชื่อ	จำนวนราย (ลูกค้า), จำนวนครั้ง
ศูนย์แลกเปลี่ยนเช็ค	จำนวนเช็ค
และส่วนทะเบียนหุ้น	จำนวนเงินสินเชื่อเป็นต้น

ในเรื่องการเก็บปริมาณงาน ที่ใช้จัดสรร นี้มีหลายวิธีแล้วแต่ความเหมาะสม เช่น ใช้การตรวจนับ ใช้กะประมาณ ในกรณีที่มีปริมาณสูง เช่น รายงานจากเครื่องจักร สมองกล จำนวนเช็ค ฯลฯ เป็นต้น การประเมินต้นทุนต่อหน่วย เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องจัดทำไว้ก่อน ผลคูณของต้นทุนต่อหน่วยกับจำนวนหน่วยที่ให้บริการแก่สาขาต่าง ๆ จะได้อะไรกระจายที่สาขาต่าง ๆ จะต้องรับโอนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการวางแผนกำไรในงวดต่อไปของสาขาซึ่งจะกล่าวในบทที่ 6 ก็จะต้องใช้ต้นทุนต่อหน่วยรวมในการประเมิน

## ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วย

2.12 กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ) คือ ยอดรายได้ทั้งสิ้นหักด้วยยอดรายจ่ายทั้งสิ้น ถ้ารายได้มากกว่ารายจ่ายจะเป็นยอดกำไรสุทธิ ถ้ารายจ่ายมากกว่ารายได้จะเป็นยอดขาดทุนสุทธิ (ยอดขาดทุนสุทธิจะแสดงในวงเล็บ)

หมายเหตุ ประเภทรายได้และค่าใช้จ่ายที่คิดเพิ่มเติมจากงบกำไรขาดทุนของสาขา คือประเภทที่ 1.1, 1.2, 1.7, 2.2, 2.10 และ 2.11 ส่วนประเภทอื่นเป็นไปตามงบของสาขา (รายการ 1.2 และ 2.2 ในงบจริง ๆ ของสาขาจะมีรายการทั้ง 2 นี้ แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์จะตัดรายการเหล่านี้ออกและคิดใหม่ตามวิธีการที่กล่าวข้างต้น)

### 3. การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของสาขา

การคำนวณหาความสามารถในการหากำไรของสาขามักจะเปรียบเทียบกำไรเทียบกับเงินลงทุนถัวเฉลี่ย (Average fund) การถัวเฉลี่ยอาจหาจากข้อมูลรายงวด, รายเดือน รายสัปดาห์ หรือรายวัน เช่นเดียวกับที่กล่าวแล้วข้างต้น

ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุน = ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุนที่แสวงมาได้  
 = ค่าเฉลี่ยของเงินฝาก + ค่าเฉลี่ยของเงินกู้จากสำนักงานใหญ่ + ค่าเฉลี่ยเงินกู้ธนาคารชาติ

ถ้าสาขาใดไม่มีเงินกู้จากสำนักงานใหญ่, เงินกู้ธนาคารชาติแล้ว

ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุน = ค่าเฉลี่ยของเงินฝาก นั่นเอง

ความสามารถในการหากำไรของสาขา (สาขา ก.) =  $\frac{\text{กำไรสุทธิ(จาก Management Report 2)}}{\text{ค่าเฉลี่ยเงินลงทุน(Management Report 1)}} \times 100$

$$\begin{aligned}
 \text{กำไรสุทธิของสาขา ก.} &= 1,099,219.94 \text{ บาท} \\
 \text{ค่าเฉลี่ยของเงินฝากสาขา ก.} &= \frac{\text{เงินฝากงวดนี้} + \text{เงินฝากงวดที่แล้ว}}{2} \\
 &= \frac{139,292,735.03 + 130,000,000.00}{2} \\
 &= 134,646,367.51 \text{ บาท} \\
 \text{ค่าเฉลี่ยของเงินกู้จากสำนักงานใหญ่} &= \frac{2,067,040.35 \times 2,000,000.00}{2}
 \end{aligned}$$

$$= 2,033,520.07 \text{ บาท}$$

(สมมติเงินกู้จากสำนักงานใหญ่งวดที่แล้วเท่ากับ 2 ล้านบาท)

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเฉลี่ยของเงินกู้ธนาคารชาติ} &= 0 \\
 \text{ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุน} &= 134,646,367.51 + 2,033,520.17 \\
 &= 136,679,887.68 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ความสามารถในการหากำไรของสาขา ก.} &= \frac{1,099,219.94}{136,679,887.68} \times 100 \\
 &= 0.80 \%
 \end{aligned}$$

ความสามารถในการหากำไรของสาขา ก. เท่ากับ 0.80% หมายความว่า เงินทุน 100 บาท ธนาคารนำไปหากำไรได้ 0.80 บาท สมมติว่าธนาคารต้องการให้สาขา ก. ได้กำไรถึง 1% สาขา ก. จะต้องได้กำไรสุทธิอย่างน้อย 1,366,798.87 บาท นั่นคือ จะต้องเพิ่มกำไรอีก 267,578.93 บาท หนทางที่สาขา ก. จะเพิ่มกำไรอีก 267,578.93 บาท อาทิเช่น ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง หรือเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น เช่น ติดตาม

เก็บหนี้ให้ไต่ครบถ้วน จัดสรรเงินลงทุนไปในทางที่จะได้ผลประโยชน์สูงกว่า เป็นต้น  
เรื่องนี้จะกล่าวรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

เมื่อวางระบบการจัดทำความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขาโดยเริ่ม  
จาก Management Report 1 และ Management Report 2 ดังกล่าวได้แล้ว  
นอกจากจะใช้วัดความสามารถที่ผ่านมาแล้วของสาขา ยังจะใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์  
และวางแผนกำไรในอนาคตได้ด้วย ทั้งนี้ต้องวางแผนฟอร์มแผนกำไรของสาขาให้สอดคล้อง  
กับ Report 1 และ Report 2 อันจะทำให้สามารถวัดผลล่วงหน้าว่า แผนกำไร  
ของสาขาใดมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำประการใด

#### 4. อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของสาขา (Key Operating Ratios)

เมื่ออัตราส่วนที่แสดงผลงานที่ผ่านมาของสาขา มักจะแสดงเป็นร้อยละ  
เช่น ปล่อยสินเชื่อเป็นร้อยละของเงินฝาก อัตราส่วนเหล่านี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร  
ได้ก็เมื่อผู้บริหารนั้น ๆ ทราบดีว่าอัตราส่วนที่จะอยู่ในมาตรฐานที่ดีนั้นควรเป็นเท่าใด เช่น  
ได้ทราบว่าควรมีค่าใช้จ่ายค่านพนักงานเพียง 60% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หากสาขาของ  
เรามีถึง 80% ก็ควรปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น อย่างไรก็ตามมาตรฐานที่ดีพอจะใช้เปรียบเทียบ  
ย่อมหายาก ปกติจึงต้องดึงเฉลี่ยจากหลายสาขามาเป็นแนวทางเปรียบเทียบ การเปรียบเทียบ  
เทียบกับของตนเองในอดีตก็อาจทำได้ อัตราส่วนดังกล่าวจะช่วยให้ทราบว่า รายการใด  
ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ท่านเองเดียวกัน อัตราส่วนของเป้าหมายที่จะเลือกก็จะเป็น  
เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละสาขาตัดสินใจได้ว่า เป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายที่จะ  
เพิ่มประสิทธิภาพของสาขานั้น ๆ จริงหรือไม่

ความหมายของคำบางคำที่เป็นชื่อของข้อมูลที่นำมาหาอัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของ  
สาขา

1. เงินลงทุน (Fund Provided) หมายถึง เงินทุนของสาขาทั้งสิ้น ได้แก่  
เงินฝาก เงินกู้สำนักงานใหญ่ เงินกู้ธนาคารแห่งประเทศไทย เงินกู้จากธนาคารอื่น หรือ  
แหล่งอื่น ๆ

2. เงินให้กู้ยืมทั้งหมด (Total Lending) หมายถึง ยอดเงินที่สาขาให้  
ลูกค้ากู้ยืม ได้แก่ ตัว เงินรับ เงินให้กู้ และเงินเบิกเกินบัญชี

3. Return on Investment หมายถึง ผลตอบแทนจากการลงทุน

4. ทรัพย์สินที่ไม่เคลื่อนไหว (Inactive Assets) หมายถึง ทรัพย์สิน  
ประเภทลูกหนี้ที่ไม่เคลื่อนไหวและใกล้จะสูญ

5. เงินกู้ยืมของสาขา (Fund Borrowed) หมายถึง เงินกู้ยืมของสาขา  
ต่อสำนักงานใหญ่ ธนาคารแห่งประเทศไทย ฯลฯ ดังกล่าวแล้วในข้อ 1

6. รายได้จากการดำเนินงาน (Income from Operating) หมายถึง  
รายได้จากการดำเนินงานของสาขาหรือ รายได้ทั้งหมดของสาขา ยกเว้นรายได้จาก  
พันธบัตร และสำนักงานใหญ่

อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของสาขา ตามตัวอย่างในตารางที่ 4.1  
หน้า 83 ได้แสดงไว้เป็นร้อยละ โดยใช้ข้อมูลรายงวดแต่ปรับเป็นรายปี (Annualized)  
กล่าวคือ คิคเปอร์เซ็นต์ของงวด แต่คูณด้วย 2 เพื่อเทียบเป็นปี ผู้บริหารสาขาจะดูตัวเลข  
อัตราส่วนของสาขาตนเองในช่อง "สาขาของท่าน" และสามารถเปรียบเทียบกับค่าตัว  
เฉลี่ยได้จากช่อง "ตัวกลางของอัตราส่วนผลการดำเนินงาน" ซึ่งอาจแยกเป็นสาขากลุ่ม  
ใหญ่ กลาง เล็ก ตามปริมาณเงินฝาก อายุของสาขา แหล่งท้องถิ่น ซึ่งเป็นที่ตั้งของสาขา  
หรือแฟคเตอร์ อื่น ๆ สุดแต่ธนาคารนั้นใครนำเข้ามาพิจารณา

ตัวกลางของอัตราส่วนผลการดำเนินงาน ได้จากการนำร้อยละของแต่ละสาขา  
ซึ่งถูกแยกเข้าไปในกลุ่มเดียวกันมาหาตัวกลางซึ่งอาจจะเป็น Mean, Median หรือ  
Mode ก็ได้ ด้วยวิธีนี้สาขาพอจะมีแนวเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเอง ซึ่ง  
หาไว้ในข้อสุดท้ายกับสาขาในกลุ่มที่คล้ายคลึงกับตนได้

บทความที่เกี่ยวกับอัตราส่วนผลการดำเนินงานของธนาคารมีเป็นจำนวนมาก  
อาทิเช่น นิตยสารรายเดือน Journal of the American Bankers Association



October 1974, "Profitability : Why do some banks perform better than the average ? "By Dr. William F. Ford" หน้า 29-33 กล่าวไว้ว่า อัตราส่วน ผลตอบแทนของสินเชื่อ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า สาขาแต่ละแห่งมีประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อได้หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนของสินเชื่อ ในกลุ่มเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับของตนเองในอดีตแล้ว ยังใช้เป็นฐานในการพิจารณาอัตราของสินเชื่อด้วย นอกจากนี้ก็มีอัตราส่วนต่าง ๆ อาทิ เช่น ดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากประจำ ดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากกระแสรายวัน หนี้สูญต่อสินเชื่อทั้งหมด เป็นต้น

หรือนิตยสารรายเดือน Bank Administration, April 1972 "Regression Analysis A Graphical Approach to Audit Investigations" By Marvin Turnmins & Earl F. Ravis, pp.29-31 : Ratio of Operating Expenses to Income.; August 1976, "A look at 1975 Bank Performance through Ratio Analysis," By John S. Monroe, pp.15-18 ได้กล่าวถึงอัตราส่วน ผลตอบแทนของทรัพย์สินเท่ากับ

$$\frac{\text{รายได้}}{\text{ทรัพย์สินถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราส่วนที่ได้นี้แสดงให้เห็นว่าธนาคารได้ใช้ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

อัตราส่วน : รายได้ต่อทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ =  $\frac{\text{รายได้}}{\text{ทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ถัวเฉลี่ย}} \times 100$

รายได้ = รายได้จากเงินลงทุน (รวมดอกเบี้ยจากพันธบัตรด้วย)

ทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ = เงินลงทุน (รวมพันธบัตร)

อัตราส่วนนี้แสดงถึง ประสิทธิภาพในการหารายได้จากการจัดสรรเงินทุนที่ดี

อัตราส่วนดังกล่าวแต่ละธนาคารอาจรวมเข้าเป็นฟอร์ม ได้เหมาะสมกับ  
ตนเอง ตาราง 4.1 เป็นตัวอย่างของการรวบรวมวิธีหนึ่ง เท่านั้น

ตารางที่ 4.1

อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงานของสาขา

สาขา ก. กลุ่ม กลาง งวด ธันวาคม 2515

	ตัวกลางของ อัตราส่วนผลการดำเนินงาน			สาขาของ ทาน (%)
	สาขากลุ่ม ใหญ่	สาขากลุ่ม กลาง	สาขากลุ่ม เล็ก	
<u>เงินลงทุน</u>				
เงินสดในมือและเงินฝากธนาคารอื่นๆ ÷ เงินฝาก		5.54		3.40
เงินส่งสำนักงานใหญ่และพันธมิตร ÷ เงินฝาก		39.78		45.64
เงินให้กู้ยืมทั้งหมด ÷ เงินฝาก		47.39		47.00
เงินฝากธนาคารชาติ ÷ เงินฝาก		3.00		3.70
<u>เงินได้</u>				
1. รายได้				
รายได้จากการลงทุนทั้งหมด ÷ เงิน ลงทุนถาวรเฉลี่ย		10.12		10.00
รายได้จากการดำเนินงาน ÷ เงินให้ กู้ยืมทั้งหมดถาวรเฉลี่ย		12.52		12.32

	อัตราส่วนผลการดำเนินงาน			สาขาของ ทาน (%)
	ตัวกลางของ สาขา ใหญ่	สาขา กลาง	สาขา เล็ก	
2. ดอกเบี้ยจ่าย				
ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก : เงินฝากตัวเฉลี่ย		6.38		6.92
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ทั้งหมด : เงินกู้ตัวเฉลี่ย		0		0
ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด : เงินลงทุนตัวเฉลี่ย		7.10		7.00
ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด : รายได้ทั้งหมด		60.70		57.86
3. ค่าใช้จ่าย				
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน : ค่าใช้จ่าย ทั้งหมด		65.10		70.00
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ : ค่าใช้จ่ายทั้งหมด		10.20		10.50
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ : ค่าใช้จ่ายทั้งหมด		20.20		15.10
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดินและสถานที่ประกอบ ธุรกิจ : ค่าใช้จ่ายทั้งหมด		4.50		4.40
ค่าใช้จ่ายทั้งหมด : รายได้ทั้งหมด		25.54		19.84
4. ผลตอบแทนจากการลงทุน				
กำไรก่อนหักภาษี : เงินลงทุนตัวเฉลี่ย		1.50		1.60
ทรัพย์สินที่ไม่เคลื่อนไหวและหนี้สูญ				
Past Due & Liquidation : เงินใหญ่ยืมตัวเฉลี่ย		0.87		0.90
หนี้สูญ : เงินใหญ่ยืมตัวเฉลี่ย		0.70		0

วิธีคำนวณและความหมายของอัตราส่วนต่าง ๆ จากตารางที่ 4.1

ก. เงินลงทุน

1. เงินสดในมือและเงินฝากธนาคารอื่น ๆ ÷ เงินฝาก

$$= \frac{\text{เงินสดในมือ} + \text{เงินฝากธนาคารอื่น ๆ}}{\text{เงินฝากรวม}} \times 100$$

2. เงินส่งสำนักงานใหญ่และพันธมิตร ÷ เงินฝาก

$$= \frac{\text{สำนักงานใหญ่} + \text{พันธมิตร}}{\text{เงินฝากรวม}} \times 100$$

3. เงินให้กู้ยืมทั้งหมด ÷ เงินฝาก

$$= \frac{\text{ตัวเงินรับ} + \text{เงินให้กู้ยืม} + \text{เงินเบิกเกินบัญชี}}{\text{เงินฝากรวม}} \times 100$$

4. เงินฝากธนาคารชาติ ÷ เงินฝาก

$$= \frac{\text{เงินฝากธนาคารชาติ}}{\text{เงินฝากรวม}} \times 100$$

เปอร์เซ็นต์ที่ใดจะแสดงให้เห็นว่า สาขาได้จัดสรรเงินฝากของตนไว้ให้ลูกค้า กู้ยืมก็เปอร์เซ็นต์ ส่งสำนักงานใหญ่ก็เปอร์เซ็นต์ ฝากธนาคารชาติก็เปอร์เซ็นต์ และถือไว้ในมือและฝากธนาคารอื่นก็เปอร์เซ็นต์ เทียบกับสาขาในกลุ่มเดียวกันเป็นอย่างไร กับสาขาในวงก่อนเป็นอย่างไร ประโยชน์จากอัตราส่วน เหล่านี้จะทราบได้ว่า สาขาบริหารเงินทุน มีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น เปอร์เซ็นต์เงินให้กู้ยืมควรจะสูงที่สุด, เปอร์เซ็นต์เงินฝาก

ธนาคารชาติควรมีประมาณ 3% ของยอดเงินฝากตามกฎหมาย, เงินส่งสำนักงานใหญ่ และเงินสดในมือควรมีเปอร์เซ็นต์น้อย เป็นต้น

## ข. เงินได้

### 1. รายได้

1.1 รายได้จากการลงทุนทั้งหมด ÷ เงินลงทุนตัวเฉลี่ย

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100 \times 2}{\text{เงินลงทุนตัวเฉลี่ย}}$$

เปอร์เซ็นต์ที่ได้หมายถึงว่า ในวงนั้น ๆ เงินทุนทั้งสิ้น 100 บาท ให้นำไปหาประโยชน์ (รายได้) ได้กี่บาท เปรียบเทียบกับสาขาในกลุ่มเดียวกันเป็นอย่างไร กับของสาขาตนเอง ในวงคกอนเป็นอย่างไร

1.2 รายได้จากการดำเนินงาน ÷ เงินให้กู้ยืมตัวเฉลี่ย

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้นนอกจากรายได้จากพันธบัตรและสำนักงานใหญ่} \times 100 \times 2}{\text{เงินให้กู้ยืมตัวเฉลี่ย}}$$

เปอร์เซ็นต์ที่ได้หมายถึงว่า เงิน 100 บาท ที่ให้ถูกค้ำยืมไป สาขาจะได้รับการผลประโยชน์ (รายได้) กี่บาท การเปรียบเทียบทำได้เช่นเดียวกับ 1.1 สาขาใดได้เปอร์เซ็นต์สูงแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อดี

## 2. ดอกเบี้ยจ่าย (ต้นทุนของเงินลงทุน)

2.1 ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก ÷ เงินฝากตัวเฉลี่ย

$$= \text{อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก}$$

$$= \frac{\text{ดอกเบี้ยเงินฝากทั้งหมด} \times 100 \times 2}{\text{ยอดเงินฝากรวมตัวเฉลี่ย}}$$

2.2 ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ทั้งหมด ÷ เงินกู้ตัวเฉลี่ย

$$= \text{อัตราดอกเบี้ยเงินกู้นอก}$$

$$= \frac{\text{ดอกเบี้ยเงินกู้นอก}}{\text{ยอดเงินกู้นอกตัวเฉลี่ย}} \times 100 \times 2$$

2.3 ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด ÷ เงินลงทุนตัวเฉลี่ย

$$= \text{อัตราดอกเบี้ยรวม}$$

$$= \frac{\text{ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด}}{\text{เงินลงทุนตัวเฉลี่ย}} \times 100 \times 2$$

เปอร์เซ็นต์ที่ได้ทำให้ทราบถึงต้นทุนของเงินลงทุนของสาขาตนเองว่า สูงหรือต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่น หรือกับสาขาตนเองในวงกอน และยังใช้เป็นฐานในการบริหารธุรกิจของสาขาอีกด้วย อาทิเช่น ใช้ประกอบในการพิจารณาอัตราของสินเชื่อ เป็นต้น

2.4 ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด ÷ รายได้ทั้งหมด

$$= \frac{\text{ดอกเบี้ยจ่ายทั้งหมด}}{\text{รายได้ทั้งหมด}} \times 100$$

3. ค่าใช้จ่าย

3.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ÷ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}} \times 100$$

3.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ ÷ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องใช้สำนักงาน}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}} \times 100$$

(ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายอะไหล่บ้าง ใค้อธิบาย  
แล้วในบทที่ 3 ตารางที่ 3.5 แสดงค่าใช้จ่ายทั่วไป)

3.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตัวอาคาร ÷ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตัวอาคาร}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}} \times 100$$

(ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตัวอาคาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายอะไหล่บ้าง ใค้อธิบายแล้วใน  
บทที่ 3 ตารางที่ 3.5 แสดงค่าใช้จ่ายทั่วไป)

3.4 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจ ÷ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับธุรกิจ}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}} \times 100$$

(ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายอะไหล่บ้าง ดูรายละเอียดจาก  
บทที่ 3 ตารางที่ 3.5 แสดงค่าใช้จ่ายทั่วไป)

3.5 ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ÷ รายได้ทั้งหมด

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}{\text{รายได้ทั้งหมด}} \times 100$$

เปอร์เซ็นต์ที่โคหมายถึง ค่าใช้จ่าย 100 บาทเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภท กี่บาท เปรียบเทียบกับสาขาในกลุ่มเดียวกัน กับของสาขาตนเองในงวดก่อน เป็นอย่างไร และอัตราส่วน ข้อ 3.5 แสดงให้เห็นว่า รายได้ 100 บาท เป็นค่าใช้จ่ายกี่บาท เปรียบเทียบเช่นเดียวกับที่กล่าวข้างต้น

#### 4. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment)

กำไรสุทธิก่อนหักภาษี ÷ เงินลงทุนถัวเฉลี่ย

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักภาษี} \times 100 \times 2}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

เปอร์เซ็นต์ที่โคหมายถึง ทู 100 บาท สาขาโคนำไปหาผลประโยชน์ (กำไรสุทธิ) โคกี่บาท อันแสดงถึงความสามารถในการหากำไรของสาขา

ค. ทรัพย์สินที่ไม่เคลื่อนไหวและหนี้สูญ (Inactive Assets & Bad Debt)

1. Past Due & Liquidation ÷ เงินให้กู้ยืมถัวเฉลี่ย

$$= \frac{\text{Past Due \& Liquidation} \times 100}{\text{เงินให้กู้ยืมถัวเฉลี่ย}}$$

เปอร์เซ็นต์นี้หมายถึงว่า สาขาให้ลูกค้ายืมไป 100 บาท มีหนี้ที่จะเสียเกิดขึ้นกี่บาท เปอร์เซ็นต์นี้จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารสินเชื่อของสาขา ซึ่งมักจะใช้คู่ประกอบกับอัตราเปอร์เซ็นต์ของการให้กู้ยืม และผลตอบแทนจากการให้กู้ยืม ถ้าหนี้เสียมากอัตราเปอร์เซ็นต์จะสูงแสดงว่า การบริหารสินเชื่อของสาขาไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งสาขาจะต้องพิจารณาแก้ไข และทบทวนลูกหนี้ของสาขาเสียใหม่

2. หนี้สูญ ÷ เงินให้กู้ยืมถัวเฉลี่ย

$$= \frac{\text{หนี้สูญ} \times 100 \times 2}{\text{เงินให้กู้ยืมถัวเฉลี่ย}}$$



เปอร์เซ็นต์นี้หมายถึง สาขาให้ลูกค้ายืมไป 100 บาท มีหนี้สูญเกิดขึ้นกี่บาท เปอร์เซ็นต์จะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารสินเชื่อของสาขา ถ้าอัตราเปอร์เซ็นต์สูงแสดงว่า การบริหารสินเชื่อของสาขาไม่ดี ควรจะต้องพิจารณาแก้ไขและทบทวนลูกหนี้สาขาเสียใหม่ เปอร์เซ็นต์ที่ได้สามารถใช้ในการวางแผนสำรองหนี้สูญในปีต่อไป ซึ่งจะพิจารณารวมกับข้อ ค. (1)

### 5. การเสนอรายงาน

การสรุปผลลัพธ์ที่ได้เพื่อเสนอฝ่ายบริหารให้เห็นความสามารถที่ผ่านมาของแต่ละสาขา (ตลอดจนประสิทธิภาพที่สาขาคาดว่าจะทำได้ในอนาคตหากมีข้อมูลที่ภาคการณ่นั้น) ย่อมเป็นเรื่องยาก เพราะฝ่ายบริหารมีหลายระดับและมักจะสนใจระดับที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเป็นใหญ่ การส่งรายงานผิกระดุมจึงจะไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่ อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารระดับต่ำได้เห็นรายงานของระดับสูงกว่า ซึ่งมีการเปรียบเทียบกลุ่มสาขาในกลุ่มอื่น อาจช่วยกระตุ้นให้เขาพยายามมากขึ้นก็ได้ ข้อเสนอแนะเรื่องนี้ที่จะกล่าวถึงต่อไปมีดังนี้.-

#### 1. รายงานระดับสาขา

Management Report 1, Management Report 2 และ Key Operating

Ratios ของแต่ละสาขา ควรส่งให้ผู้จัดการของแต่ละสาขาได้ทราบว่าผลกำไรดำเนินงานเป็นเช่นใดเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนในอนาคต อันจะเป็นการสร้างความสามารถให้แก่เจ้าหน้าที่จำนวนมากของธนาคารควย หากผู้จัดการสาขาศึกษาและพิจารณารวมกับเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ช่วยบริหารสาขานั้น ๆ คู่มือที่ 4.2 รายงานระดับสาขา "รายงานความสามารถในการหากำไรของสาขา" รายงานให้แก่ผู้จัดการสาขา เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการดำเนินงานของสาขางวดปัจจุบันกับงวดที่แล้วว่าดีขึ้นหรือลดลง

ตารางที่ 4.2 รายงานระดับสาขา

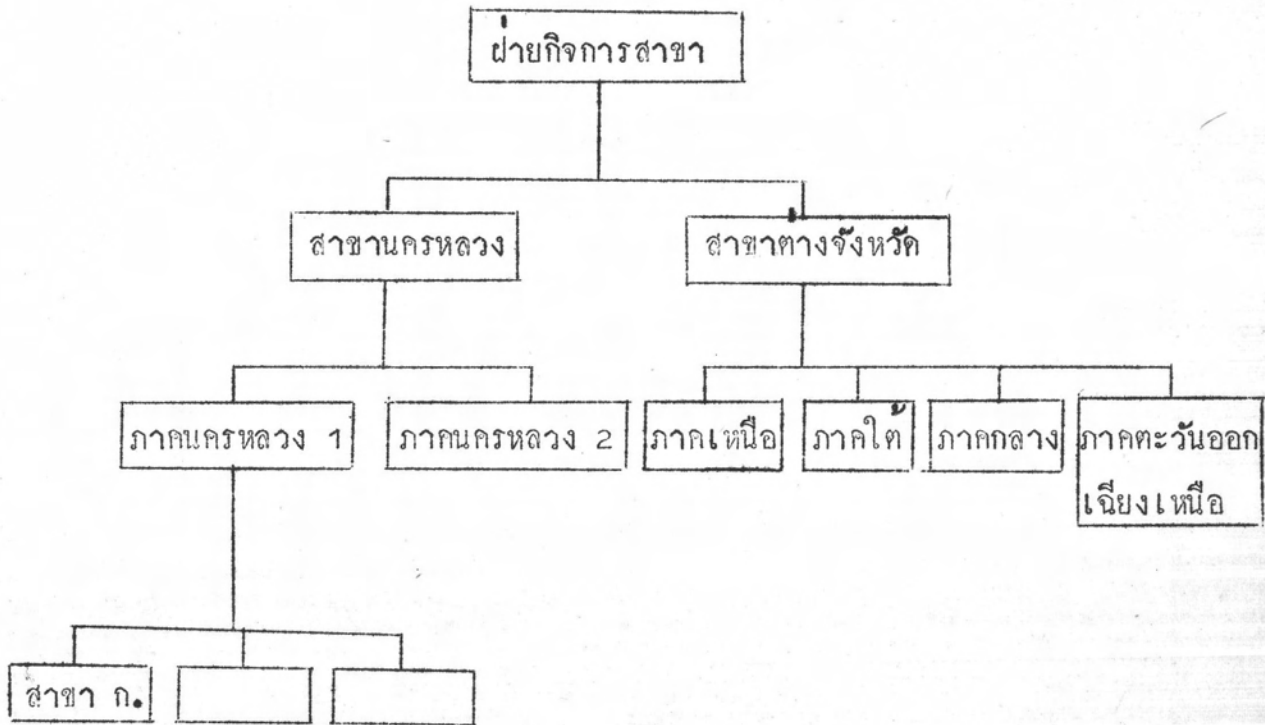
รายงานความสามารถในการทำกำไรของ สาขา ก.

	จำนวนเงิน (ล้านบาท)		%ความเติบโต
	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
<b>ก. การแสวงหาเงินทุน</b>			
เงินฝาก	130,000	139,293	7.15 %
เงินกู้สำนักงานใหญ่	2,000	2,067	3.35 %
เงินกู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย	0	0	0
รวม	132,000	141,360	7.09 %
<b>ข. การใช้เงินทุน</b>			
เงินส่งสำนักงานใหญ่ส่วนที่ สำนักงานใหญ่นำไปใช้ได้ (ไม่ รวมส่วนของเงินสคสสำรอง และพันธบัตร)	0	0	0
ตัวเงินรับ	4,000	4,355	8.87 %
เงินใหญ่และเบิกเกินบัญชี	142,000	142,438	0.31 %
รวม	146,000	146,793	0.54 %
<b>ค. รายได้</b>			
ดอกเบี้ยรับ	8,300	8,525	2.71 %
ส่วนลดรับ	210	263	25.24 %
ดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่	830	890	7.23 %

	จำนวนเงิน (ล้านบาท)		%ความเติบโต
	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
รายได้อื่น ๆ	100	103	3.00 %
รวม	9,440	9,781	3.61 %
ง. <u>รายจ่าย</u>			
ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก	4,700	4,784	1.79 %
ดอกเบี้ยจ่ายสำนักงานใหญ่	800	876	9.50 %
รายจ่ายอื่น ๆ	2,900	3,022	4.20 %
รวม	8,400	8,682	3.36 %
จ. <u>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</u>			
กำไรสุทธิ	1,040	1,099	5.67 %
ฉ. <u>เงินทุนหมุนเวียน</u>			
เงินลงทุนถาวรเฉลี่ย	132,000	136,680	
ช. <u>ความสามารถในการหากำไรต่อปี</u>			
ความสามารถในการหากำไร	1.57	1.60	

## 2. รายงานระดับภาค

สมมุติว่าธนาคารพาณิชย์หนึ่ง แบ่งองค์การของตนดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 4.1

แสดงการแบ่งองค์การของฝ่ายกิจการสาขา

ถ้าธนาคารแบ่งสายงานของฝ่ายกิจการสาขาออกตามในรูปภาพที่ 4.1 รายงาน  
จะมีรายละเอียดดังนี้ คูตารางที่ 4.3 รายงานระดับภาค

ตารางที่ 4.3 รายงานระดับภาค

สรุปผลการดำเนินงาน นครหลวง 1 ประจำปี 2515 ธันวาคม 2515

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15
													Profitability %		
													30 มิ.ย.	31 ธ.ค.	
สาขา	เงินฝาก	สินเชื่อบริการ	สินเชื่อบริการ : เงินฝาก	ดอกเบี้ยรับ	ค.บ.รับจาก H.O.	รายได้	ค.บ.จ่าย	ค.บ.จ่าย	รายจ่าย	กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	เงินลงทุน	กำไรสุทธิ	30 มิ.ย.	31 ธ.ค.	
				ลดรับ		อื่นๆ	เงินฝาก	H.O.	อื่น ๆ	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	(Fund)	15	15	
อยุธยา	162,343	33,544	20.66%	1,806	5,022	94	4,970	-	1,548	310	404	153,378	0.15%	0.26%	
ลพบุรี	368,026	144,512	39.26%	6,933	8,907	220	12,520	-	2,271	1,470	1,269	358,595	0.42%	0.35%	
สระบุรี	128,390	38,201	29.75%	1,493	2,400	153	3,365	-	1,909	(1,248)	(1,228)	112,064	(1.25%)	(1.09%)	
สาขา ก.	139,293	146,793	105.38%	8,788	890	103	4,784	876	3,022	1,040	1,099	136,680	1.57%	1.60%	
รวม													0.27%	0.30%	

คำอธิบายตารางที่ 4.3 รายงานระดับภาค

ข้อที่ 1	ชื่อสาขา
" 2	เงินฝากได้แก่ เงินฝากประจำ, กระแสรายวัน, เงินฝากออมทรัพย์
" 3	สินเชื่อได้แก่ ทั่วเงินรับ, เงินให้กู้ และเบิกเกินบัญชี
" 4	เปอร์เซ็นต์เทียบระหว่างสินเชื่อกับเงินฝากเป็นอัตราส่วนผลการดำเนินงานที่สำคัญ แสดงถึงความสามารถในการจัดสรรเงินทุนของสาขา
" 5	ดอกเบี้ยรับและส่วนลดรับจากสินเชื่อ
" 6	ดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่ได้แก่ ดอกเบี้ยรับจากพันธมิตร, ดอกเบี้ยรับจากเงินส่งสำนักงานใหญ่ และรายได้แบ่งสรรจากสำนักงานใหญ่
" 7	รายได้อื่น ๆ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมรับ, กำไรปริวรรตเงินตรา, ค่าใช้จ่ายได้รับคืน, กำไรจากการขายสินทรัพย์, รายได้เบ็ดเตล็ด และหนี้สูญรับคืน
" 8	ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก
" 9	ดอกเบี้ยจ่ายสำนักงานใหญ่ได้แก่ ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้สำนักงานใหญ่ และดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ให้ธนาคารชาติ
" 10	รายจ่ายอื่น ๆ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจ่าย, ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าอาคารสถานที่, ค่าภาษีการค้า, ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ, หนี้สูญ, ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าใช้จ่ายของการบริการระหว่างกัน
" 11	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ) ของงวดที่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับงวดปัจจุบัน
" 12	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ) ของงวดปัจจุบัน คำนวณมาจากข้อที่ (5 + 6 + 7 หักด้วย ข้อที่ (8 + 9 + 10)
" 13	เงินทุนถัวเฉลี่ย ได้แก่ เงินฝากถัวเฉลี่ย + เงินกู้จากสำนักงานใหญ่ ถัวเฉลี่ย + เงินกู้จากธนาคารชาติถัวเฉลี่ย
" 14	Profitability คือ ความสามารถในการหากำไร คำนวณโดย ความสามารถในการหากำไร = $\frac{\text{กำไรสุทธิ (ขาดทุน)}}{\text{เงินทุนถัวเฉลี่ย}} \times 100$

- ของที่ 14      ความสามารถในการหากำไร ของงวดที่แล้วเพื่อใช้เปรียบเทียบกับงวด  
ปัจจุบัน
- " 15      ความสามารถในการหากำไรของงวดปัจจุบัน =  $\frac{\text{ของที่ 12}}{\text{ของที่ 13}} \times 100$

รายงานตามตารางที่ 4.3 เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานที่รวบรวมมาจากรายงานระดับสาขา ตารางที่ 4.2 และรายงานให้แก่ผู้จัดการภาค เพื่อเปรียบเทียบความสามารถของบรรดาผู้จัดการสาขาที่อยู่ใต้ความดูแลของตน วิเคราะห์เหตุผลว่าทำไมสาขานั้นจึงเป็นอย่างนั้น หาทางที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไข สาขาที่ยังไม่ดีให้กลายเป็นดี และชมเชยสาขาที่ดี ให้มีกำลังใจที่จะบริหารให้ดีขึ้นต่อไป และสำคัญที่สุด คือ คุณธรรมของภาคของตนว่าถึงมาตรฐานหรือไม่ จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร จึงจะเป็นแผนที่ให้ผลกำไรดีเกิน

3. รายงานแก่ผู้บริหารระดับสูงของกิจการสาขา ได้แก่ รายงานสรุปผลการดำเนินงานของสาขา ภาคนครหลวง และสาขาภาคต่างจังหวัด ตามตารางที่ 4.4 รายงานแก่ผู้บริหารระดับสูงของกิจการสาขา พร้อมทั้งวิเคราะห์เหตุผลว่าทำไมภาคต่าง ๆ จึงเป็นอย่างนั้น หาทางที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขภาคที่ยังไม่ดีให้กลายเป็นดี และชมเชยภาคที่ดี ให้มีกำลังใจที่จะบริหารให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 4.4 รายงานผู้บริหารระดับสูงของกิจการสาขา  
สรุปผลการดำเนินงานสาขาภาคนครหลวง ประจำปี 2515

ก. การแสวงหาเงินทุน

เงินฝาก : ภาคนครหลวง 1  
ภาคนครหลวง 2

รวม

เงินกู้สำนักงานใหญ่ : ภาคนครหลวง 1  
ภาคนครหลวง 2

รวม

เงินกู้จากธนาคารชาติ : ภาคนครหลวง 1  
ภาคนครหลวง 2

รวม

ข. การใช้เงินทุน

เงินส่งสำนักงานใหญ่ : ภาคนครหลวง 1  
ภาคนครหลวง 2

รวม

จำนวนเงิน (พันบาท)		%ความเติบโต
30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
5,431,279	6,132,051	12.90%
5,210,110	6,183,243	18.68%
10,641,389	12,315,295	15.73%
0	0	0
12,778	3,918	(138.62)%
12,778	3,918	(138.62)%
0	0	0
0	0	0
0	0	0
2,791,009	3,031,612	8.62%
2,736,765	3,087,164	12.80%
5,527,774	6,118,776	10.69%



ตัวเงินรับ : ภาคนครหลวง 1  
 ภาคนครหลวง 2  
 รวม

เงินใหญ่และเบิกเกินบัญชี : ภาคนครหลวง 1  
 ภาคนครหลวง 2  
 รวม

ค. รายได้

คอกเบี้ยรับและส่วนลดรับ

ภาคนครหลวง 1  
 ภาคนครหลวง 2  
 รวม

คอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่

ภาคนครหลวง 1  
 ภาคนครหลวง 2  
 รวม

	จำนวนเงิน (พันบาท)		%ความเติบโต
	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
	278,871	328,179	17.72%
	143,076	194,789	36.16%
รวม	421,947	522,968	23.94%
	1,531,469	1,756,952	14.72%
	1,676,370	1,901,745	13.45%
รวม	3,207,839	3,658,697	14.05%
	95,716	102,763	7.36%
	104,773	111,816	6.72%
รวม	200,489	214,579	7.03%
	105,867	123,730	16.87%
	116,312	123,758	6.40%
รวม	222,179	247,488	11.39%

รายได้อื่น ๆ

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

ง. รายจ่ายคอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

คอกเบี้ยจ่ายสำนักงานใหญ่

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

รายจ่ายอื่น ๆ

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

	จำนวนเงิน (พันบาท)		%ความเติบโต
	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
	5,789	7,831	35.27%
	3,771	5,741	52.24%
	9,560	13,572	41.97%
	190,094	214,621	12.90%
	169,328	200,955	18.68%
	359,422	415,576	15.62%
	0	0	0
	543	166	(69.43)%
	543	166	(69.43)%
	3,215	2,315	(27.99)%
	4,312	4,251	(1.41)%
	7,527	6,566	(12.77)%

จ. กำไรสุทธิ (ขาดทุน)

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

ฉ. เงินทุนถัวเฉลี่ย

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

ช. ความสามารถในการหากำไรต่อปี

ภาคนครหลวง 1

ภาคนครหลวง 2

รวม

จำนวนเงิน (พันบาท)		%ความเติบโต
30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	
		31 ธ.ค. 15
14,063	17,388	23.64%
50,673	35,943	(29.07)%
64,736	53,331	(17.62)%
5,215,639	5,781,665	10.85%
5,117,444	5,705,024	11.48%
10,333,083	11,486,689	11.16%
0.54%	0.60%	
1.98%	1.26%	
1.26%	0.92%	

4. รายงานสรุปผลการดำเนินงานของทั้งธนาคาร เสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงสุด  
 คู่มือที่ 4.5 สรุปผลการดำเนินงานของทั้งธนาคาร

## ตารางที่ 4.5

สรุปผลการดำเนินงานในประเทศของงวด ธันวาคม 2515

	จำนวนเงิน (ล้านบาท)		%ความเติบโต
	30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	31 ธ.ค. 15
ก. เงินฝาก : สาขาภาคนครหลวง	10,641,389	12,315,295	15.73%
สาขาภาคต่างจังหวัด	7,231,729	9,315,935	28.82%
สำนักงานใหญ่	11,145,715	13,789,451	23.72%
รวม	29,018,833	35,420,681	22.06%
ข. สินเชื่อ : สาขาภาคนครหลวง	3,629,786	4,189,665	15.20%
สาขาภาคต่างจังหวัด	1,321,972	1,654,721	36.42%
สำนักงานใหญ่	10,721,752	11,871,931	10.73%
รวม	15,673,510	17,708,317	12.98%
ค. รายได้ : สาขาภาคนครหลวง	432,228	475,639	10.04%
สาขาภาคต่างจังหวัด	271,327	298,271	9.93%
สำนักงานใหญ่	751,189	891,571	18.69%
รวม	1,454,744	1,665,481	14.49%
ง. รายจ่าย : สาขาภาคนครหลวง	367,492	422,308	14.92%
สาขาภาคต่างจังหวัด	182,721	191,731	4.93%
สำนักงานใหญ่	537,941	541,218	0.61%
รวม	1,088,154	1,155,257	6.17%

จ. กำไรสุทธิ : สาขาภาคนครหลวง  
สาขาภาคต่างจังหวัด  
สำนักงานใหญ่

รวม

ฉ. ความสามารถในการหากำไร  
ต่อปี : สาขาภาคนครหลวง  
สาขาภาคต่างจังหวัด  
สำนักงานใหญ่

รวม

จำนวนเงิน (พันบาท)		%ความเติบโต
30 มิ.ย. 15	31 ธ.ค. 15	
64,736	53,331	(17.62)%
88,606	106,540	20.24%
213,248	350,353	64.29%
366,590	510,224	39.18%
1.26%	0.92%	
2.46%	2.58%	
3.82%	5.62%	
2.52%	2.88%	

จากสรุปผลการดำเนินงานในประเทศของทั้งธนาคาร เสนอแก่ผู้บริหารระดับสูง  
คุณธรรมของทั้งธนาคารว่าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร จึงจะเป็นแผน  
ที่ให้ผลกำไรตามเป้าหมาย

การแก้ไขอาจกระทำได้อันนี้คือ วางแผนในงวดต่อไปแต่ละศูนย์ เป็นต้นว่า

1. เร่งธุรกิจให้มากขึ้น เช่น เพิ่มพ้อค้ำรายใหญ่ให้มากขึ้น เป็นต้น
2. จัดสรรเงินลงทุนให้แก่บริการที่จะได้รายได้สูงกว่า
3. จัดสรรเงินลงทุนให้ลูกค้าที่จะทำกำไรให้แก่ธนาคารได้สูงกว่าจะกล่าวโดย

ละเอียดในบทที่ 8

4. ลดต้นทุน และอื่น ๆ

รายงานทั้ง 4 ระดับที่ยกตัวอย่างนี้ แต่ละธนาคารอาจคิดแปลงให้เหมาะสมกับองค์การของธนาคารของตนและความต้องการของฝ่ายบริหาร ตลอดจนผู้ใช้ได้ตามต้องการ แล้วแต่ผู้ใช้ใช้เพื่อตัดสินใจในกรณีใด อาทิเช่น ตารางที่ 4.2 อาจใช้แบบตารางที่ 4.6 ก็ได้จะกระตือรือร้นกว่า ส่วนการจะเข้าใจยากกว่าหรือไม่สุดแต่จะตัดสินใจเพราะขึ้นกับความรู้ความสามารถพื้นฐานของผู้อ่านตารางเหล่านี้ด้วย

จากหลักเกณฑ์หรือวิธีการวิเคราะห์ ความสามารถในการหากำไรของสาขาที่กล่าวมานี้ คงจะเป็นประโยชน์สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่ยังมิได้ดำเนินการวิเคราะห์หรือกำลังดำเนินการวิเคราะห์อยู่ ไม่มากนักน้อย แต่จะปรับใช้ได้ดีแค่ไหนขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิเคราะห์ของธนาคารท่านและความต้องการของผู้บริหารเป็นเกณฑ์

การวิเคราะห์ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวเลขที่เกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้จะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปริมาณการลงทุนเพื่อหวังกำไรตามเป้าหมาย ดังจะกล่าวในบทต่อไป

## ตารางที่ 4.6

รายงานความสามารถในการทำกำไรของสาขา ก.

หน่วย : พันบาท

	30 มิ.ย. 15		31 ธ.ค. 15	
	ยอดคงเหลือ ต้นเดือน	รายได้(รายจ่าย)	ยอดคงเหลือ ต้นเดือน	รายได้(รายจ่าย)
ก. <u>การแสวงหาเงินทุน</u>				
เงินฝาก	130,000	(4,700)	139,293	(4,784)
เงินกู้สำนักงานใหญ่	2,000	(800)	2,067	(876)
เงินกู้ธนาคารชาติ	0	0	0	0
ข. <u>การใช้เงินทุน</u>				
เงินส่งสำนักงานใหญ่	0	0	0	0
ตัวเงินรับ	4,000	210	4,355	263
เงินใหญ่และเบิกเกินบัญชี	142,000	8,300	142,438	8,525
ค. <u>รายได้ รายจ่ายอื่น ๆ</u>				
รายได้จัดสรรจาก สำนักงานใหญ่		830		890
รายได้อื่น ๆ		100		103
รายจ่ายอื่น ๆ		(2,900)		(3,022)
ง. กำไรสุทธิ		1,040		1,099
จ. เงินทุนต้นเดือน	132,000		136,680	
ฉ. ความสามารถในการทำ กำไรต่อปี		1.54%		1.60%