



บทที่ 3

## ศูนย์ความรับผิดชอบ และการจัดสรรต้นทุน

(Responsibility Center and Cost Allocation)

ศูนย์ความรับผิดชอบ หมายถึง หน่วยองค์การหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ อันก่อให้เกิดรายได้และรายจ่าย หรือรายจ่ายอย่างเดียว ในหน่วยงานนั้น ๆ โดยอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนผู้รับผิดชอบก็ได้ ซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นหน่วยเล็ก ๆ เช่น บุคคลแต่ละคน หรืออาจเป็นหน่วยใหญ่ ๆ เช่น ส่วน สาขา หรือฝ่าย เป็นต้น<sup>1</sup>

จุดหมายของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบคือ ช่วยสนับสนุนจุดหมายใหญ่ขององค์การ ฉะนั้น แต่ละศูนย์ความรับผิดชอบจึงมีความสำคัญต่อองค์การมาก อันจะช่วยในการวางแผนงาน การควบคุมของฝ่ายบริหารสำเร็จไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังแสดงในรูปภาพที่

3.1

จากความหมายของคำว่า "ศูนย์ความรับผิดชอบ" สามารถแยกกิจกรรมต่าง ๆ ออกได้เป็น 2 กิจกรรมใหญ่ คือ

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

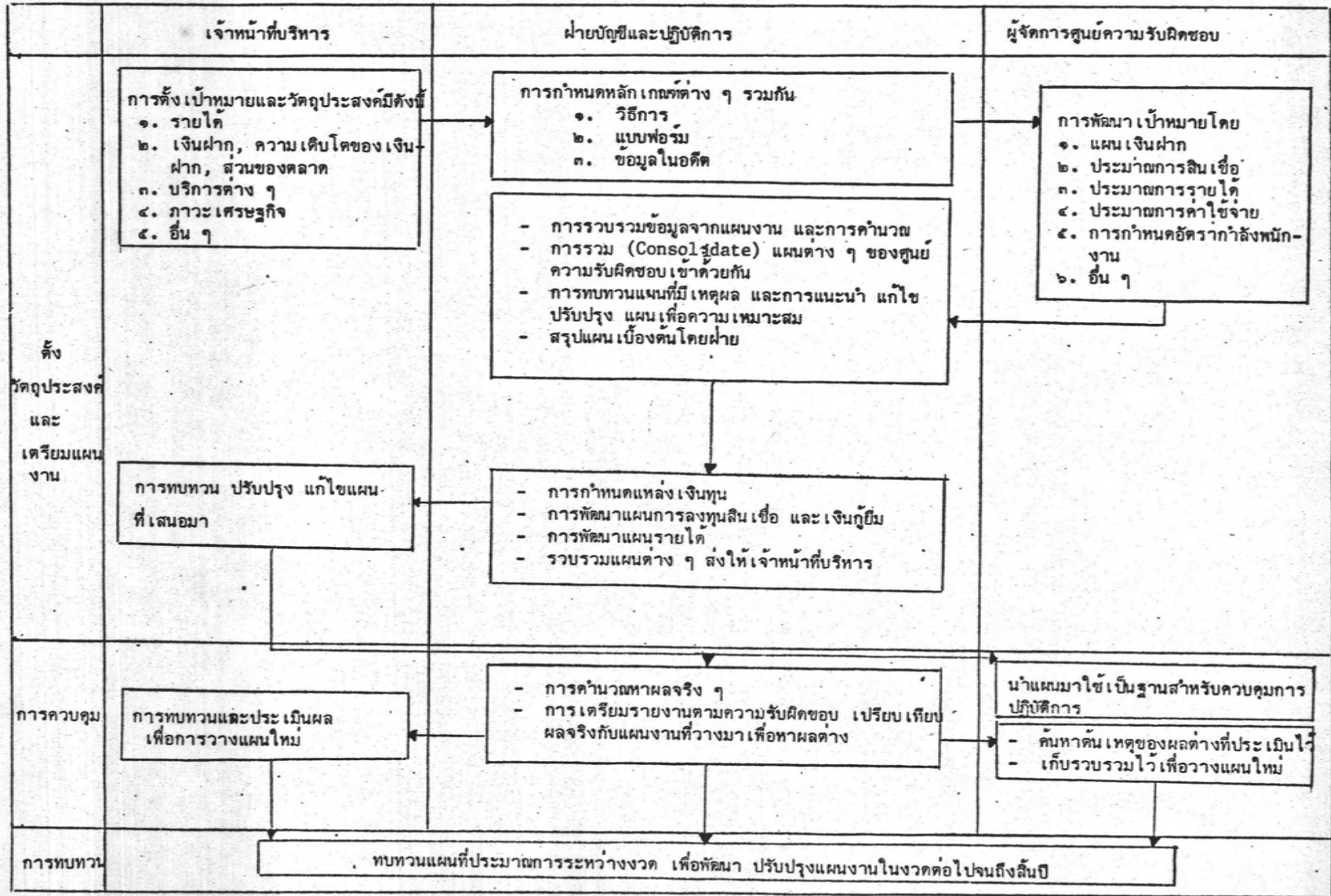
---

<sup>1</sup>Robert N. Anthony and John Dearden, Management Control System Text and Case, pp.181.

รูปภาพที่ ๓.๑

แนวความคิดเกี่ยวกับวงจรการวางแผนกำไรของศูนย์ความรับผิดชอบ

3



ศูนย์กำไร (Profit Center) คือ หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งรายได้และรายจ่ายของตนเอง การบริหารแบบกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization) เช่นนี้ เป็นการควบคุมผู้บริหารระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าแผนกจะปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ต้นนโยบาย และแผนงานที่เสนอไว้ล่วงหน้า<sup>1</sup>

ผู้บริหารระดับสูง มีวิธีที่จะควบคุมให้การดำเนินงานของศูนย์กำไรแต่ละแห่งเป็นไปตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยการให้แต่ละศูนย์เสนอโครงการพร้อมทั้งงบประมาณรายได้-รายจ่าย มาให้ที่ประชุมอนุมัติเสียก่อน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในบทที่ 6 ถึงการควบคุมรายได้รายจ่ายจากแผนงานที่เสนอมานี้

เพื่อให้ระบบศูนย์กำไรได้บรรลุผลที่ต้องการในการกระตุ้น และวัดผลปฏิบัติงานของผู้บริหารจำเป็นต้อง

1. แบ่งส่วนงานให้ถูกต้อง คือ แยกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริการหน่วยงานอื่น ออกจากศูนย์กำไร และกำหนดขอบเขตของศูนย์กำไรแต่ละศูนย์

หน้าที่บริการที่แยกออกมานั้น ควรตั้งเป็นศูนย์บริการขึ้นเพื่อวัดผลงานในตนเองเกี่ยวกับศูนย์กำไร ซึ่งเรียกว่า ศูนย์ต้นทุน

ส่วนการกำหนดขอบเขตของศูนย์กำไรแต่ละศูนย์ ควรให้แต่ละศูนย์มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในศูนย์ของตน เหมือนกับเป็นกิจการบริษัทเอกชนบริษัทหนึ่ง



2. กำหนดราคาโอนภายในธนาคาร และข้อตกลงเชิงธุรกิจกันให้เหมาะสม การกำหนดราคาโอนภายในธนาคารจะใช้ราคาตลาด ราคาต้นทุน หรือราคาที่ตกลงกันได้แล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งแต่ละราคามีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ราคาที่พอหาได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับ คือ ราคาต้นทุน ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดต่อไป

3. การวัดความสามารถในการหากำไร โดยใช้กำไรเป็นตัววัดโดยการหาอัตราผลตอบแทน ด้วยการเอากำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ) หารด้วยเงินทุนเฉลี่ย ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดในบทต่อไป

4. การกำหนดมาตรฐานของกำไรโดยการพิจารณาความสามารถในการหากำไร ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น เงินฝาก จำนวนพนักงาน อายุของสาขาและแหล่งท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบกับความสามารถในการหากำไรจริง ๆ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในบทที่ 4 เรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของสาขา

5. กำหนดการจูงใจต่าง ๆ ในรูปของผลตอบแทนและรางวัลเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อจูงใจให้ผู้จัดการศูนย์กำไรทำในสิ่งซึ่งจะเป็นผลดีต่อธนาคาร เช่น โบนัส เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่งาน และผลตอบแทนอื่น ๆ เป็นต้น

ทั้ง 5 ประการที่กล่าวมานี้ เป็นเงื่อนไขในการวัดผลปฏิบัติงานของศูนย์กำไร ซึ่งจะได้อผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถ ความพร้อม และความต้องการของฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ

ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) คือ หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบรายจ่ายของตนเอง อันเนื่องมาจากการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ เพราะหน่วยงานนี้มีแต่รายจ่ายเท่านั้น รายได้ไม่มี ส่วนหลักเกณฑ์หรือวิธีการคล้ายกับศูนย์กำไร แต่ต่างกันที่ศูนย์กำไรมีรายได้ ส่วนศูนย์ต้นทุน ไม่มี การวัดผลจึงเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและลำบาก ฉะนั้น การวัดผล



จึงต้องอาศัยตัวงบประมาณที่หน่วยงานวางแผนไว้เป็นตัวเปรียบเทียบ แต่ถ้าจะวัดผลเช่นเดียวกับศูนย์กำไร ก็ย่อมทำได้โดยการคิดราคา ค่าบริการกับหน่วยงานที่มาขอบริการ โดยใช้ราคาต้นทุน หรือราคาตลาดหากหาได้ เป็นค่าบริการคูณจำนวนหน่วยบริการที่ให้ จะถือเสมือนเป็นรายได้นำมาเปรียบเทียบกับรายจ่ายจริง ๆ จะได้อะไรหรือขาดทุน ศูนย์ต้นทุน ใด ที่มีผลงานมากขึ้น โดยค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นด้วยอัตราค่าหน่วยที่ต่ำกว่า ย่อมแสดงประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เช่น เกี่ยวกับความสามารถในการหากำไรที่สูงขึ้นในศูนย์กำไร ซึ่งในรายละเอียดจะกล่าวในบทที่ 5

### การจัดสรรต้นทุน (Cost Allocation)

การจัดสรรต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย เป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับธุรกิจว่าจะจัดสรรค่าใช้จ่ายด้วยวิธีใดจึงจะถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ซึ่งมีวิธีการหลายแบบที่จะจัดสรรค่าใช้จ่าย ก่อนที่จะทราบวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย จึงควรที่จะรู้อีกว่า ค่าใช้จ่ายประเภทใดที่จะจัดสรร และการจัดสรรนั้น จัดสรรอย่างไร

ในเรื่องประเภทของค่าใช้จ่ายนั้น มี 2 ประเภทคือ

1. ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินกิจกรรมหลักของธนาคาร อันได้แก่ ค่าใช้จ่ายเพื่อการหาเงินฝาก และค่าใช้จ่ายในการให้กู้ยืม
2. ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานหลักของธนาคาร เช่น ค่าใช้จ่ายของหน่วยจัดหาพัสดุ ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานคานการพนักงาน เป็นต้น

ในเรื่องการจัดสรรค่าใช้จ่ายว่าจะจัดสรรอย่างไรนั้น มีขั้นตอนในการจัดสรรค่าใช้จ่ายดังนี้

1. จัดสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการให้แก่หน่วยงานหลักของธนาคาร โดยถือหลักว่า หน่วยงานใดที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุด หรือรับบริการจากหน่วยงานอื่น ๆ น้อยที่สุด เป็นหน่วยงานแรกที่จะจัดสรร และหน่วยงานที่รับบริการจากหน่วยงานอื่น

มากที่สุดหรือให้บริการแก่หน่วยงานอื่นน้อยที่สุด เป็นหน่วยงานสุดท้ายที่จะจัดสรร จาก  
 ประสิทธิภาพในการจัดสรรค่าใช้จ่าย จึงมักนิยมให้ค่าใช้จ่ายที่จะจัดสรรอันดับแรกเป็นของ  
 หน่วยงานด้านการพนักงาน

2. ค่าใช้จ่ายหลังจากจัดสรร คือค่าใช้จ่ายของหน่วยงานเพื่อการดำเนินงาน  
 กิจกรรมหลักของธนาคาร รวมกับค่าใช้จ่ายที่ได้รับจัดสรรมาตามข้อ 1

ในเรื่องการจัดสรรค่าใช้จ่าย จะกำหนดหน่วยของการให้บริการเพื่อการจัดสรร  
 ได้หรือไม่โดยขึ้นอยู่กับหน่วยงานนั้น ๆ ว่าลักษณะงานสามารถกำหนดหน่วยของงาน  
 บริการของตนได้หรือไม่ ซึ่งมีทั้งกำหนดหน่วยเพื่อการโอนได้แน่นอน กับกำหนดไม่ได้

กำหนดหน่วยเพื่อการโอน ได้แน่นอน ค่าใช้จ่ายที่จะจัดสรรของหน่วยงานใด  
 ที่สามารถกำหนดหน่วยของการบริการเพื่อการโอนได้แน่นอน ก็ให้จัดสรรค่าใช้จ่ายตาม  
 หน่วยเหล่านี้เช่น จำนวนพนักงาน จำนวนพื้นที่ จำนวนรายการ จำนวนสลิป หรือจำนวน  
 ชั่วโมงทำงาน เป็นต้น

ไม่สามารถกำหนดหน่วยเพื่อการโอนได้แน่นอน ไม่มีวิธีจัดสรรได้ถูกต้อง แต่  
 ก็ยังมีวิธีจัดสรรได้โดยประมาณดังนี้

1. จัดสรรตามยอดคงเหลือตัวเฉลี่ย เช่น ยอดคงเหลือของเงินฝาก หรือ  
 เงินกู เป็นต้น

2. ให้หัวหน้าหน่วยงาน ประมาณเวลาให้ว่าทำงานให้แก่หน่วยงานอื่นเท่าใด  
 แล้วใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่าย

3. จัดสรรตามค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน ฯลฯ

### วิธีการจัดสรร (Allocation Method)

การจัดสรรค่าใช้จ่ายมีวิธีการจัดสรร 3 วิธี คือ

1. วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct Allocation Method)  
คือ วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการไปยังหน่วยงานหลักของธนาคารโดยตรง ตัวอย่าง ค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงานจัดสรรตามจำนวนพนักงานโดยจัดสรรให้หน่วยงานหลักของธนาคาร เช่น หน่วยงานเงินฝากประจำหน่วยเงินฝากออมทรัพย์ หรือ หน่วยสินเชื่อเกษตร เป็นต้น ดูตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1  
วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายโดยตรง<sup>1</sup>

(หน่วย-บาท)

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่าย	ฝ่าย การพนักงาน	ฝ่าย เลขาธิการ	ฝ่าย ธุรการ	ฝ่าย การบัญชี	ค่าใช้จ่าย หลังจัดสรร
ฝ่ายการพนักงาน	10,000	(10,000)				
ฝ่ายเลขาธิการ	7,000		(7,000)			
ฝ่ายธุรการ	5,000			(5,000)		
ฝ่ายการบัญชี	6,000				(6,000)	
เงินฝากประจำ	15,000	3,000	2,000	1,000	3,000	24,000
เงินฝากออมทรัพย์	20,000	5,000	3,000	2,000	2,000	32,000
สินเชื่อเกษตร	10,000	2,000	2,000	2,000	1,000	17,000
รวม	73,000	-0-	-0-	-0-	-0-	73,000

<sup>1</sup> คัดแปลงจาก Haskin & Sells, Bank Costs for Planning and Control, pp. 146-147.

## 2. วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน (Step Allocation Method)

คือ วิธีจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการไปยังหน่วยงานหลัก และหน่วยงานบริการ ถัดมากก็จะจัดสรรค่าใช้จ่ายที่ได้รับมา รวมค่าใช้จ่ายในหน่วยงานเองไปหน่วยงานบริการ และหน่วยงานหลัก ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนหมดหน่วยงานบริการ ดูตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2  
วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน<sup>1</sup>

(หน่วย : บาท)

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่าย	ฝ่าย การพนักงาน	ฝ่าย เลขานุการ	ฝ่าย ธุรการ	ฝ่าย การบัญชี	ค่าใช้จ่าย หลักจัดสรร
ฝ่ายการพนักงาน	10,000	(10,000)				
ฝ่ายเลขานุการ	7,000	1,000	(8,000)			
ฝ่ายธุรการ	5,000	1,500	1,000	(7,500)		
ฝ่ายการบัญชี	6,000	2,000	3,000	2,000	(13,000)	
เงินฝากประจำ	15,000	2,000	2,000	3,000	3,000	25,000
เงินฝากออมทรัพย์	20,000	2,000	1,000	1,500	7,000	31,500
สินเชื่อกยศ	10,000	1,500	1,000	1,000	3,000	16,500
รวม	73,000	0	0	0	0	73,000

<sup>1</sup> ดัดแปลงจาก Haskin & Sells, Bank Costs for Planning and Control, pp. 148-149.



3. วิธีผสมระหว่าง (1) กับ (2) เป็นวิธีจัดสรรค่าใช้จ่ายโดยใช้วิธีจัดสรร โดยทางตรง รวมกับวิธีจัดสรรเป็นขั้นตอน

ทั้ง 3 วิธีที่กล่าวมานี้ ธนาคารจะเลือกวิธีไหนก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมกับ ธนาคารนั้น ๆ แต่วิธีที่นิยมใช้คือ วิธีที่ 2 การจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน เพราะสามารถ นำตัวเลขในแต่ละขั้นตอนไปใช้ประโยชน์ได้มากกว่าวิธีอื่น

### การคำนวณต้นทุนต่องาน (Task Unit Cost)

ในการคำนวณต้นทุนต่องาน จะต้องศึกษาและเตรียมงาน ดังนี้

ก. กำหนดขอบเขตของ "งาน" แต่ละอย่างที่จะคิดต้นทุน เช่น รับฝาก มีความหมายแค่ไหน เป็นต้น ดูตารางที่ 3.3

#### ตารางที่ 3.3

แสดงการย่อหน้าที่การงานเอาไว้เป็นงาน ๆ

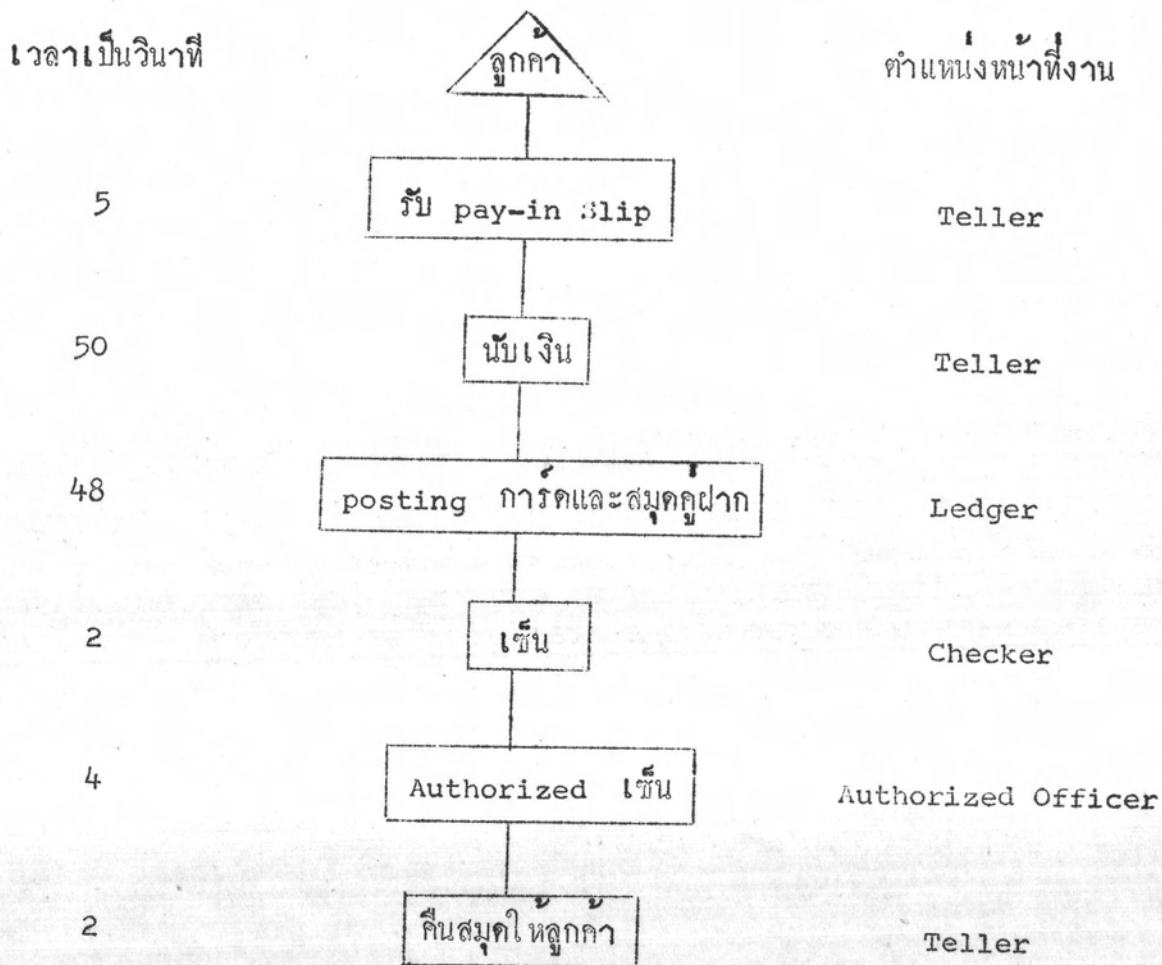
งาน	รายละเอียดของการทำงาน
รับฝาก	รับ Pay-in Slip    นับเงิน posting    การกดและสมุดฝาก เซ็นส่งให้ Authorized    เซ็น คืนสมุดให้ลูกค้า
ถอนเงิน	----- ฯลฯ

ข. สํารวจสายงานอย่างละเอียด เขียนผังการปฏิบัติงาน ให้คลุมเวลาการทำงานทุกขั้นตอน จับเวลาการทำงาน และตั้งเวลามาตรฐาน โดยใช้ Time Measurement Techniques (เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น วิธีใช้นาฬิกาจับเวลา เป็นต้น) ถ้าวัดเสียเวลาแล้วใช้เป็นเวลามาตรฐานของงานนั้น ๆ (ดูรูปภาพที่ 3.2) และกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานด้วย

รูปภาพที่ 3.2

ผังการปฏิบัติงาน  
(Work Flow Chart)

งานรับฝากเงิน



รวมเวลา 111 วินาที

ค. บรรจุเวลามาตรฐานลงในช่องต่าง ๆ ของงานที่เขียนไว้ในผังการปฏิบัติงาน

ง. การรวบรวมจำนวนชั่วโมงที่ใช้จริง (Actual total available direct labor hours) ของแต่ละหน่วยงาน รวบรวมได้จากข้อมูลดังต่อไปนี้

1. จำนวนพนักงาน x วันทำงาน x จำนวนชั่วโมงต่อวัน
2. จำนวนชั่วโมงที่ทำงานนอกเวลา
3. จำนวนชั่วโมงที่ยืมพนักงานจากหน่วยงานอื่น
4. จำนวนชั่วโมงที่ให้หน่วยงานอื่นยืมพนักงานไป
5. จำนวนชั่วโมงของการหยุดพักผ่อน และการหยุดอื่น ๆ
6. จำนวนชั่วโมงที่ไม่คิดเป็นความสูญเสีย (Non Chargable Time)

อาทิ เช่น งานพิเศษที่ไม่เกี่ยวกับผลผลิตของงานที่ตนทำ แต่ต้องทำโดยเป็นนโยบายของธนาคารงานที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง หรือเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดเอาไว้ เช่น การสัมภาษณ์ การสอบสวนพนักงาน การไปตรวจโรค การอบรมนอกหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงาน การช่วยงานของหัวหน้า ตลอดจนการจัดทำงบประมาณของหน่วย เป็นต้น (ดูตัวอย่างหน้า 40)

วิธีคำนวณ

$$\text{จำนวนชั่วโมงที่ใช้จริง} = 1 + 2 + 3 - 4 - 5 - 6$$

จ. การรวบรวมค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วยงาน แยกออกเป็น

1. ค่าใช้จ่ายค่านพนักงาน (Labor Expense) ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา เงินสะสม และผลประโยชน์อื่น ๆ จากธนาคาร (ดูตารางที่ 3.4 หน้า 42)

2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป (Burden Expense) ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และอื่น ๆ เป็นต้น (ดูตารางที่ 3.5 หน้า 43-44)

ฉ. คำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมง (Hourly Rates) โดยแยกออกเป็น



1. อัตราค่าใช้จ่ายคานพนักงานต่อชั่วโมง (Labor Hourly Rate)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายคานพนักงาน (ข้อ จ.1)}}{\text{จำนวนชั่วโมงที่จ้าง (ข้อ ง.)}}$$

2. อัตราค่าใช้จ่ายทั่วไป ต่อชั่วโมง (Burden Hourly Rate)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั่วไป (ข้อ จ.2)}}{\text{จำนวนชั่วโมงที่จ้าง (ข้อ ง.)}}$$

### ตัวอย่าง

สมมติ สาขา ก. งานรับฝากเงิน

จำนวนพนักงาน = 10 คน (ไม่รวม ผจก. ผชก. และสมุห์)

จำนวนวันทำงาน (หักวันหยุดของ

ธนาคารแล้ว) ภายใน 1 เดือน = 23 วัน

จำนวนชั่วโมงทำงานต่อวัน = 7 ชั่วโมง

### วิธีคำนวณ

1. จำนวนพนักงาน x จำนวนวัน x จำนวนชั่วโมงต่อวัน

$$= 1,610 \text{ ชม.}$$

$$= 96,600 \text{ นาที}$$

2. งานล่วงเวลา = 200 ชม.

$$= 12,000 \text{ นาที}$$

3. จำนวนชั่วโมงของพนักงานที่

ยึดมา

$$= -$$

4. จำนวนชั่วโมงของพนักงานที่ให้ยืมไป = -
5. การหยุดพักก่อนและหยุดอื่น ๆ = 70 ชั่วโมง  
= 4,200 นาที
6. เวลาที่ไม่คิดเป็นความสูญเสีย = 1,800 นาที

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเวลาที่ใช้จริง} &= 96,600 + 12,000 - 4,200 - 1,800 \\ &= 102,600 \text{ นาที} \\ &= 1,710 \text{ ชั่วโมงต่อเดือน} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเวลาที่ใช้จริงต่อปี} &= 1,710 \times 12 \\ &= 20,520 \text{ ชั่วโมง} \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.4  
แสดงค่าใช้จ่ายคานพนักงาน

สาขา ก. งาน รับฝากเงิน ระยะเวลา 1 ปี

ชื่อพนักงาน	ตำแหน่งการงาน	เงินเดือนมาตรฐาน (ต่อปี)	โบนัส (ต่อปี)	ค่าล่วงเวลา	อื่น ๆ	รวม
ก.	หัวหน้าหน่วยเงินฝาก	56,000	36,000	1,000	200	93,200
ข.	ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย	54,000	34,000	1,000	200	89,200
ค.	เทลเลอร์	32,000	30,000	600	100	62,700
ง.	เทลเลอร์	34,000	30,000	600	100	64,700
จ.	เทลเลอร์	30,000	23,000	600	100	58,700
ฉ.	เลคเชอร์	28,000	24,000	1,200	60	53,260
ช.	เลคเชอร์	30,000	26,000	1,200	60	57,260
ณ.	เชคเกอร์	36,000	30,000	400	60	66,460
ม.	เชคเกอร์	34,000	30,000	400	60	64,460
ย.	Authorized	40,000	34,000	600	100	74,700
	รวม	374,000	302,000	7,600	1,040	684,640

ในการเก็บตัวเลขค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน จำต้องเก็บตัวเลขค่าใช้จ่ายของพนักงานแต่ละคน ที่ทำงานรับฝากเงินโดยละเอียด ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา และอื่น ๆ (เช่น ค่าครองชีพ หรือค่าภาษีเงินได้ในกรณีที่ธนาคารเป็นฝ่ายจ่ายภาษีให้พนักงาน เป็นต้น)

### ตารางที่ 3.5

#### แสดงค่าใช้จ่ายทั่วไป

สาขา ก.

ระยะเวลา 1 ปี

ประเภทของค่าใช้จ่าย		จำนวนเงิน (บาท)
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ สถานที่ประกอบการ	ค่าซ่อมแซม	xx
	ค่าเช่า	xx
	ค่าน้ำ	xx
	ค่าไฟฟ้า	xx
	ค่าประกันภัย	xx
	อื่น ๆ	xx
	รวม	xx



ประเภทของค่าใช้จ่าย		จำนวนเงิน (บาท)
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ เครื่องมือเครื่องใช้	ค่าเช่าเครื่องมือเครื่องใช้ ค่าประกันภัย ค่าภาษีหรือค่าธรรมเนียม ค่าของใช้เบ็ดเตล็ด ค่าซ่อมและค่าระวางรักษา อื่น ๆ	xx xx xx xx xx xx รวม xx
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ การดำเนินงานธุรกิจ	ค่าบำรุง ค่าสอบบัญชี ค่ารับรอง ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ อื่น ๆ	xx xx xx xx xx รวม xx
	รวมทั้งสิ้น	xx

สำหรับค่าใช้จ่ายทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอาคาร เช่น ค่าซ่อมอาคาร ค่าเช่าอาคาร ค่าน้ำ ค่าไฟ และอื่น ๆ
2. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น ค่าเช่าเครื่องจักร ค่าประกัน ค่าซ่อมแซม และอื่น ๆ
3. ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับธุรกิจ เช่น ค่าเครื่องเขียนต่าง ๆ ค่ากระดาษ ค่ารับรอง และอื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายทั่วไป ทั้ง 3 ประเภทนี้ ถ้าไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นของงานใดเท่าใด วิธีคำนวณหาค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ ของงานนั้น ๆ ก็คือ ใช้การวัดเฉลี่ยรวม (Pool System) เช่น แบ่งตามจำนวนพนักงานของแต่ละงาน หรือแบ่งตามเวลาการทำงานก็ได้ เป็นต้น

ตัวอย่าง	สมมติว่า สาขา ก. มีพนักงานทั้งหมด	40 คน
ค่าใช้จ่ายทั่วไป ทั้งสาขา	เท่ากับ	80,000.00 บาท
ค่าใช้จ่ายทั่วไป ต่อคน	เท่ากับ	$\frac{80,000}{40} = 2,000$ บาท/คน

$$\begin{aligned} \text{นั่นคืองานด้านรับฝากเงิน รับภาระค่าใช้จ่ายไป} &= 2,000 \times 10 \\ &= 20,000.00 \text{ บาท} \end{aligned}$$

หมายเหตุ หากค่าใช้จ่ายทั่วไป แยกออกเป็นของแต่ละหน่วยงานไม่ได้ อัตราตัวเฉลี่ยต่อชั่วโมงก็จำเป็นต้องใช้เท่ากันหมดทุกหน่วยงาน หากสาขาเห็นว่าประสิทธิภาพไม่ดีพอ และมองไม่เห็นว่าเป็นหน่วยงานไหนหมดเปลืองกว่ากัน ตลอดจนการวางแผนก็ควบคุมไม่ได้แน่นอน วิธีที่ดีกว่าก็คือ การแยกเบิกเป็นหน่วยงานไปอาจโดยเพียงแต่มีสมุดเบิกไว้เป็นหลักฐานเท่านั้นก็ได้

ตัวอย่าง การคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมง

1. อัตราค่าใช้จ่ายค่านพนักงานต่อชั่วโมง

$$= \frac{684,640}{20,520} = 33.36 \text{ บาท/ชั่วโมง}$$

2. อัตราค่าใช้จ่ายทั่วไป ต่อชั่วโมง

$$= \frac{20,000}{20,520} = 0.97 \text{ บาท/ชั่วโมง}$$

ในเรื่องการคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมงนี้ ถ้าไม่สามารถแยกได้ว่า พนักงานคนใดทำงานอะไรหรือมีหน้าที่ใด คือ ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (บางธนาคารใช้วิธีนี้) วิธีการคำนวณใช้หลักเกณฑ์นี้ แต่ตัวเลขจะเปลี่ยนไปทั้งหมด คือ

1. จำนวนชั่วโมงทำงานจะคิดทั้งสาขา (ไม่รวมผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และสมุหบัญชี)

2. ค่าใช้จ่ายค่านพนักงานก็คิดรวมหมดทั้งสาขา (ไม่รวมค่าใช้จ่ายของผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการ และสมุหบัญชี)

3. ค่าใช้จ่ายทั่วไป คิดรวมทั้งสาขา

ส่วนวิธีการใช้เหมือนเดิม

ข. คำนวณหาต้นทุนต่องาน โดยใช้อัตราค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมง คูณกับ เวลาที่ใช้ทำงาน ฉะนั้น จึงต้องรวบรวมเวลาที่ใช้ในการทำงานต่องานให้ครบถ้วนทุกคน

ตัวอย่าง การรับฝากเงินใช้เวลา

111 วินาที

อัตราค่าใช้จ่าย - พนักงาน

33.36 บาท/ชม.

$$\begin{aligned}
 & \text{ต้นทุนท้องถิ่น} \\
 & \quad - \text{ทั่วไป} \quad 0.97 \text{ บาท/ชม.} \\
 & \quad - \text{พนักงาน} = \frac{33.36}{60} \times \frac{111}{60} \\
 & \quad \quad \quad = 1.02 \text{ บาท} \\
 & \quad - \text{ทั่วไป} = \frac{0.97}{60} \times \frac{111}{60} \\
 & \quad \quad \quad = 0.03 \text{ บาท} \\
 & \text{รวมต้นทุนท้องถิ่น} = 1.05 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

### ประโยชน์ของการคำนวณหาต้นทุนท้องถิ่น

การคำนวณต้นทุนท้องถิ่น มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้

1. ทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงของงานแต่ละผลิตภัณฑ์
2. ใช้ในการคำนวณหาความสามารถในการหากำไรจากลูกค้าซึ่งจะช่วยให้ทราบลูกค้ารายใดให้ผลประโยชน์แก่ธนาคารมาก และรายใดให้น้อย
3. ตัวเลขที่ได้ดังกล่าว จะนำไปใช้ในการทำงานกำไร-ขาดทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์ เพื่อทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้น ๆ จะให้กำไรหรือขาดทุนแก่ธนาคารมากน้อยเพียงใด การแก้ปัญหาของการขาดทุนย่อมต้องอาศัยการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำการควบคุมต้นทุน งานไม่ให้สูงเกินกว่ารายได้อื่นจะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ มีกำไรได้ตามกำหนด
4. และประโยชน์อื่น ๆ ที่จะได้จากการนำข้อมูลนี้ไปใช้

### การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Unit) ของศูนย์ต้นทุน

ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย ใช้หลักการเช่นเดียวกับการคำนวณหาต้นทุนท้องถิ่น แต่ใช้สำหรับหน่วยงานที่ให้บริการซึ่งเรียกว่า ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ดังจะกล่าว



ต่อไปนี้

ก. สํารวจส่วนงานว่า แต่ละส่วนแบ่งออกเป็นกี่หน่วยงาน มีหน่วยงานอะไรบ้าง  
ทำงานอะไร เช่น ส่วนการว่าจ้างพนักงาน คูตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6

แสดงการทำงานเอาไว้เป็นส่วน ๆ

ส่วนงาน	รายละเอียดของการทำงาน	หน่วย
ส่วนการว่าจ้างพนักงาน	1. บริการให้คำแนะนำผู้มาสมัครงาน ตรวจใบสมัคร บันทึกทะเบียน จัดแยกใบสมัคร	ราย
	2. เตรียมอุปกรณ์การสอบ สถานที่ จัดสอบ ตรวจข้อสอบ	"
	3. สอบสัมภาษณ์ คัดเลือก และ ประเมินผล	"
	4. สรุปผลการสอบ เสนอ ลงสมัครรายชื่อผู้สมัคร จัดเก็บใบสมัคร แยกคุณสมบัติ ระบุความรู้ความสามารถ	"
	5. จัดรับพนักงานใหม่	"
	6. ตรวจสอบหลักฐานการรับเข้าทำงาน	"
	7. ดำเนินพิธีการออกคำสั่ง บรรจุ ย้าย แต่งตั้ง ลาออก ปลด เลื่อนขั้น คัดเงินเดือน	"

ข. ในแต่ละงานของหน่วยงาน สามารถกำหนดหน่วย ได้หรือไม่ ถ้ากำหนดได้ กำหนดเป็นหน่วยอะไร เช่น ต่อคน ต่อใบ หรือต่อครั้ง เป็นต้น แต่ถ้ากำหนดหน่วยไม่ได้ ก็ใช้วิธีประมาณเป็นเปอร์เซ็นต์ หรืออื่น ๆ ตามที่รายละเอียดเรื่องการจัดสรรค่าใช้จ่าย หน้า 32 คูตารางที่ 3.6

ค. แยกพนักงานแต่ละคนเข้าในงานต่าง ๆ นั่นคือ ในแต่ละงานมีใครทำบ้าง ในกรณีที่ไม่สามารถแยกได้ว่า ใครทำงานอะไร ก็ใช้วิธีให้หัวหน้าส่วนงานประมาณเวลาการทำงานเป็นเปอร์เซ็นต์ว่างานที่ทำส่วนใหญ่งานอะไรเป็นหลักก็เปอร์เซ็นต์ของงานทั้งหมด และรองลงมา เพื่อนำจำนวนเปอร์เซ็นต์ไปใช้ในการแยกค่าใช้จ่ายพนักงานเข้างานแต่ละงาน หรืออาจใช้วิธีถัวเฉลี่ยรวม (Pool System) ค่าใช้จ่ายเข้างานต่าง ๆ ตามปริมาณงาน คูณด้วยเวลายามาตรฐานที่ได้จับเวลาไว้ (สำหรับงานที่สามารถกำหนดเวลา มาตราฐานได้)

สำหรับในกรณีตัวอย่างของส่วนการว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน สามารถทำได้ 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 แยกพนักงานเข้าหน่วยงานได้

กรณีที่ 2 ให้หัวหน้าส่วนประเมินเปอร์เซ็นต์การทำงาน

กรณีตัวอย่าง จะใช้กรณีที่ 1 คูตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7

แสดงการแยกพนักงานเข้างานแต่ละงาน

ฝ่าย การพนักงาน ส่วน การว่าจ้าง จำนวนพนักงาน 14 คน  
ระยะเวลา

รายละเอียดงาน	รายชื่อพนักงาน		จำนวนพนักงาน
(1)	นาย ก.	นาย ข.	2
(2)	นาย ค.	นาย ง.	2
(3)	นาย จ.	นาย ฉ.	2
(4)	นาย ช.	นาย ซ.	2
(5)	น.ส. ฅ.	นาย ญ.	2

รายละเอียดงาน	รายชื่อพนักงาน	จำนวนพนักงาน
(6)	นาง ญ.                      น.ส. ค.	2
(7)	นาย ต.                      นาย ป.	2
	รวม	14

(ไม่นับหัวหน้าส่วน และผู้ช่วยหัวหน้าส่วน)

ง. รวบรวมค่าใช้จ่ายของแต่ละส่วน โดยแยกออกเป็น

1. ค่าใช้จ่ายค่านพนักงาน (Labor Expense) ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และ ผลประโยชน์อื่น ๆ จากธนาคาร โดยแยกออกตามงานแต่ละอย่าง เช่น งานที่ 1 บริการให้คำแนะนำผู้มาสมัครงาน ตรวจใบสมัคร ต้มภาชนะ บันทึบทะเบียน จัดแยกใบสมัคร

รายชื่อพนักงาน	ตำแหน่งงาน	เงินเดือนมาตรฐาน	ผลประโยชน์อื่น ๆ	รวม	ประเภทของค่าใช้จ่าย
นาย ก.	หัวหน้าหน่วย	40,000	10,000	50,000	ทางอ้อม
นาย ข.	เจ้าหน้าที่	20,000	8,000	28,000	ทางตรง
	รวม	60,000	18,000	78,000	

ถ้าต้องการแยกค่าใช้จ่ายออกเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง กับค่าใช้จ่ายทางอ้อม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ศูนย์ต้นทุน และความคุ้มค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม สามารถแยกออกได้ดังนี้

ค่าใช้จ่ายโดยตรง คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ได้แก่  
ค่าใช้จ่ายพนักงาน นาย ข.

ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายพนักงาน นาย ก.

โดยถือหลักว่า พนักงานตั้งแต่หัวหน้าหน่วยขึ้นไปถึงหัวหน้าส่วน คือ เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม พนักงานต่ำกว่าหัวหน้าหน่วยลงมาเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง

2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป (Burden Expense) รายละเอียดเช่นเดียวกับ  
ในเรื่องต้นทุนต่องาน ขอ จ. หน้า 39

ในเรื่องการคำนวณก็ใช้วิธีเช่นเดียวกับต้นทุนต่องาน คือ แบ่งให้พนักงานทุก ๆ  
คนเท่า ๆ กัน

สมมุติ ค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ เท่ากับ 16,000 บาท พนักงาน 16 คน (รวม  
หัวหน้าส่วนและ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนด้วย)

ค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ ต่อคน เท่ากับ  $\frac{16,000}{16} = 1,000$  บาท/คน

หมายเหตุ ในกรณีที่สามารแยกได้ว่า ค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ เป็นของงานใด ก็  
เอาเข้างานนั้น แต่ถ้าไม่สามารถแยกได้ ก็จะใช้ตามวิธีที่กล่าวข้างต้น คือ  
วิธีถัวเฉลี่ยรวม (Pool System)

ค่าใช้จ่ายแบ่งให้งานที่ 1 ดังนี้ ดูตารางที่ 3.8



ตารางที่ 3.8

ส่วนการวางจ้างพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน  
การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย

งาน	หน่วย	ประเภทค่าใช้จ่าย		ปริมาณงาน	ต้นทุนต่อหน่วย	
		ทางตรง	ทางอ้อม		ทางตรง	ทางอ้อม
(1)	ราย	29,000	51,000	1,000	29	51
(2)	ราย	-	-	-	-	-
(3)	ราย	-	-	-	-	-
(4)	ราย	-	-	-	-	-
(5)	ราย	-	-	-	-	-
(6)	ราย	-	-	-	-	-
(7)	ราย	-	-	-	-	-

จ. รวบรวมจำนวนหน่วยในแต่ละงานว่า ในงานหนึ่ง ๆ ทำงานได้กี่หน่วยโดยให้พนักงานในแต่ละส่วนบันทึกลงในรายงานผลการปฏิบัติงาน ดูตารางที่ 3.9 ส่งให้หน่วยงานบันทึกเป็นเดือน, 3 เดือน, หรือ 6 เดือน แล้วแต่ความต้องการเพื่อให้รายงานผลงานมา

ตารางที่ 3.9

รายงานผลการปฏิบัติงาน  
ส่วนการวางจ้างพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน เดือน.....

งาน	หน่วย	ปริมาณงาน	หมายเหตุ
(1)	ราย	100	-
(2) และอื่น ๆ	ราย	-	-

จากรายงานผลการปฏิบัติงานจะรวบรวมปริมาณงานแต่ละงานไว้ในตัวอย่าง 1 ปีได้ ปริมาณงานในงานที่ 1 เท่ากับ 1,000 ราย

ฉ. คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย โดยแยกเป็นทางตรงกับทางอ้อม ตามในตารางที่ 3.8 หน้า 52 โดยการนำจำนวนปริมาณงานหารจำนวนเงินค่าใช้จ่ายจะได้ต้นทุนต่อหน่วยตามตารางที่ 3.8

$$\text{การคำนวณค่าใช้จ่ายทางตรงต่อหน่วย} = \frac{29,000}{1,000} = 29 \text{ บาท/ราย}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่อหน่วย} = \frac{51,000}{1,000} = 51 \text{ บาท/ราย}$$

หมายเหตุ ขอ ง. ค่าใช้จ่ายของหัวหน้าส่วนและผู้ช่วยหัวหน้าส่วนจะต้องแยกเข้าแต่ละงานด้วยการให้หัวหน้าส่วนและผู้ช่วยหัวหน้าส่วนประเมินเป็นร้อยละการทำงานว่าตัวเขาทำงานให้กับงานใดก็เปอร์เซ็นต์เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งค่าใช้จ่ายทั้งหมดเข้างานแต่ละงาน

#### ประโยชน์ของการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย

เพื่อจะใช้ในการวิเคราะห์ ศูนย์ต้นทุนของแต่ละส่วนเพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและจัดผลงานของส่วนงานนั้น และยังสามารถใช้เป็นตัวกำหนดราคาโอนระหว่างกัน ของหน่วยงานต่าง ๆ หรือระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาเป็นต้น

ปัญหาสำคัญที่ควรคำนึงถึง ธนาคารใดที่ยังไม่ได้ตั้งมาตรฐานของเงินเดือน และจะใช้เงินเดือนจริงมาคำนวณแทน จะพบปัญหาว่าหากไม่ทราบว่าเงินเดือนของพนักงานของตนสอดคล้องกับงานที่ทำหรือไม่ กล่าวคือ บางหน้าที่การงานจะมีพนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูงเกินค่าของงาน เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้ด้วยการรวบรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าวแล้วจะทำให้ได้ Hourly Rate สูง (หรือต่ำ) เกินควรและต้นทุนต่อหน่วยจะพลอยสูง (หรือต่ำ) ผิด

ปกติไปด้วย หากเป็นงานที่บริการนอกธนาคารก็มี เช่น ค่าบริการเกี่ยวกับยานพาหนะ หากบริการภายในธนาคารมีต้นทุนต่อหน่วยสูงที่จะใช้โอนระหว่างกันและจะเป็นเหตุให้หน่วยงานอื่นไม่ยอมรับ และไม่ยอมรับร่วมมือ หรือหากทำได้เขาจะใช้บริการภายนอกซึ่งราคาถูกกว่า จะช่วยให้เขารอดพ้นจากความขาดทุนจากต้นทุนสูงผิดปกติเหล่านั้น

เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวจึงต้องมีการประเมินค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมแก่แต่ละหน้าที่การงาน และใช้ค่าใช้จ่ายที่ประเมินได้นี้แทนค่าใช้จ่ายจริงในตารางต่าง ๆ ช่างคนจริงอยู่ที่หากการกระทำดังกล่าวทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง เป็นเหตุให้การโอนต้นทุน ที่ได้จากหน่วยอื่นต่ำและทำให้หน่วยงานนั้นได้รับประสิทธิภาพต่ำ แต่จะสามารถวิเคราะห์ว่าประสิทธิภาพที่ต่ำนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร เพื่อผู้บริหารระดับสูงจะได้ช่วยแก้ไข การชี้สาเหตุและการแก้ไข เป็นผลประโยชน์ที่ตรงจุดของระบบต้นทุนเพื่อการบริหารหากผลค่าใช้จ่ายระหว่างกันแล้วไม่สามารถมองเห็นจุดที่จะแก้ไขเลย ควรมีการทบทวนระบบที่โซ่โซ่ใหม่

### ระบบบัญชี ศูนย์กำไร

การบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) คือการรวบรวมต้นทุนและรายได้ตามแหล่งรับผิดชอบเพื่อได้รับประโยชน์ในการวิเคราะห์ อาทิ เช่น เมื่อมีผลแตกต่างกันใด ๆ จากต้นทุนมาตรฐานและงบประมาณเกิดขึ้น เราสามารถระบุบุคคลและกลุ่มบุคคลผู้รับผิดชอบได้<sup>1</sup> จึงเป็นหลักสำคัญในระบบบัญชี ศูนย์กำไร นั่นคือ ในแต่ละศูนย์จะต้องมีระบบบัญชีเป็นของศูนย์ตนเองคือ เป็นกิจการหนึ่ง เพื่อผลการวัดความสามารถในการหากำไรของแต่ละศูนย์ ฉะนั้น ระบบบัญชี ศูนย์กำไรของธนาคารพาณิชย์ จึงประกอบด้วย 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ

<sup>1</sup>อาจารย์สังเวียน อินทรวิชัย "บทความแปลการบัญชีต้นทุน" มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์, หน้า 148-149.

1. เงินต้น (Source of fund) หรือหนี้สิน
2. เงินที่นำไปลงทุน (Use of fund) หรือทรัพย์สิน
3. รายได้ (Revenue)
4. รายจ่าย (Expenses)

ในแต่ละสาขาซึ่งถือเป็นศูนย์กำไรจะมีบัญชีต่าง ๆ 4 ประเภทที่กล่าว ซึ่งรายละเอียดบัญชีต่าง ๆ ทั้ง 4 ประเภทจะได้อธิบายในบทที่ 4 ส่วนรายการที่เกิดขึ้นระหว่างศูนย์จะมีบัญชีเชื่อมระหว่างกันคือ ที่สาขาจะมีบัญชีสำนักงานใหญ่ และที่สำนักงานใหญ่จะมีบัญชีสาขาแต่ละสาขา ฉะนั้น ยอดคงอยู่ ในบัญชีสาขาที่สำนักงานใหญ่จะชี้ให้เห็นว่าสำนักงานใหญ่เป็นเจ้าของหรือลูกหนี้สาขา ถ้ายอดที่เหลือในบัญชีสาขาเป็น เดบิต แสดงว่าสาขาเป็นลูกหนี้สำนักงานใหญ่ ฉะนั้น สาขาจะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้สำนักงานใหญ่ แต่ถ้ายอดที่เหลือในบัญชีสาขาเป็นเครดิต แสดงว่าสาขาเป็นเจ้าหนี้สำนักงานใหญ่ ฉะนั้นสำนักงานใหญ่จะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สาขา นั่นคือ สาขาได้รับดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่นั้นเอง ซึ่งการคิดดอกเบี้ยระหว่างกันนี้ สำนักงานใหญ่จะคิดจากบัญชีสาขาแต่ละสาขาทุก ๆ เดือน สำหรับรายการโอนราคาระหว่างกัน นั้น จะคิดราคาโอนระหว่างกันตอนสิ้นเดือนโดยสำนักงานใหญ่จะผ่านบัญชีดังนี้

Dr	บัญชีสาขา	xx
	Cr	บัญชีรายได้จากการให้บริการสาขา xx

ส่วนด้านสาขา A จะบันทึกบัญชีโดย

Dr	บัญชีค่าใช้จ่ายค่าบริการรับจากสำนักงานใหญ่	xx
	Dr	บัญชีสำนักงานใหญ่ xx

อนึ่ง มีรายการหลายรายการที่เมื่อคิดตามระบบศูนย์กำไร แล้วสาขาจะต้องมีบัญชีตามรายการดังกล่าวด้วยตนเองจึงจะเปรียบเสมือนธนาคารเอกเทศที่แท้จริง อาทิเช่น

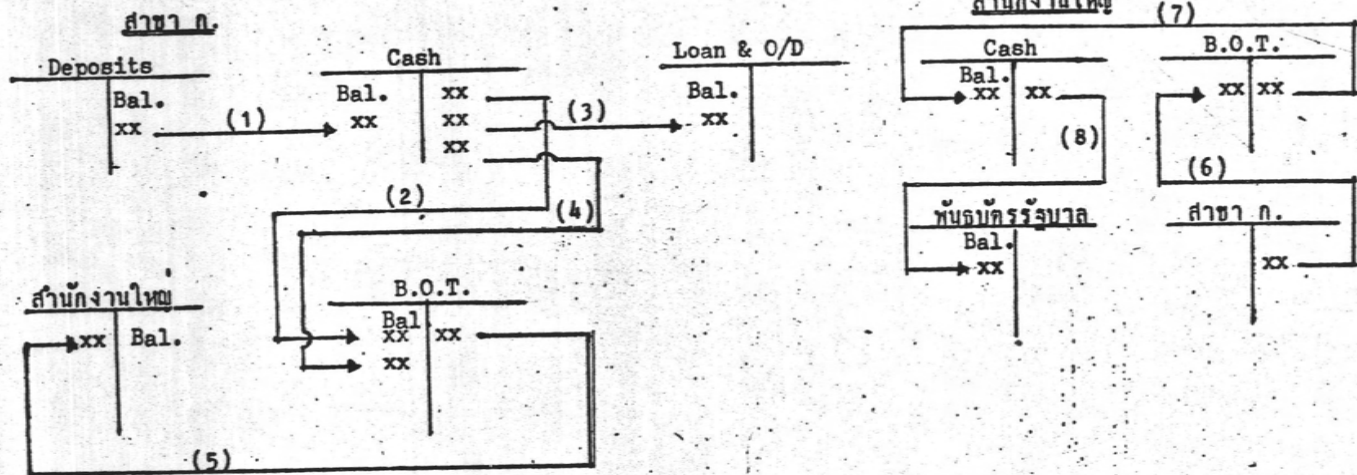


เงินสดสำรองที่ตองดำรงไว้ในธนาคารชาติ พันธบัตรที่จะต้องซื้อตามกฎหมาย เงินกองทุน  
 าลา เป็นต้น รายการเหล่านี้ผู้บริหารธนาคารอาจพอใจที่จะมีไว้ที่สำนักงานใหญ่แห่งเดียว  
 เพื่อสะดวกและง่ายต่อการควบคุม ในการวิเคราะห์จะต้องแยกเข้าแต่ละสาขาใหญ่ที่ต้อง  
 ซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและเสียเวลา หากเป็นไปได้ถ้าสามารถจัดทำให้มีการแยกบัญชี  
 และมียอดรวมคุมไว้ที่สำนักงานใหญ่รวมกันย่อมจะได้ประโยชน์ทั้งสองทาง ธนาคารที่มี  
 สินเชื่อค่านต่างประเทศซึ่งเกี่ยวกับสินค้าเข้าและสินค้าออก บางธนาคารอาจยังคงคุม  
 ยอดรวมที่สำนักงานใหญ่แห่งเดียวด้วย เหตุผลเดียวกัน การวิเคราะห์ย่อมยากและเสีย  
 เวลามากมายเพราะมี Transaction เกิดขึ้น เป็นการแก้ไขปัญหาก็เช่นเดียวกับที่  
 กล่าวแล้ว

สรุปได้ว่า ในแต่ละสาขาควรมีระบบบัญชีเป็นของตนเองเพื่อผลในการวัดและ  
 การบัญชีตามความรับผิดชอบ จากรูปภาพที่ 3.3 Flow Chart ระบบบัญชีของสาขาค้าน  
 เงินฝากเป็นตัวอย่าง ซึ่งค่านสินเชื่อและบริการอื่น ๆ ก็จะมีวิธีการเช่นเดียวกับค่านเงิน  
 ฝาก สำหรับรายได้รายจ่าย นั้น ระบบบัญชีก็เช่นเดียวกันแต่จะต้องสัมพันธ์กับค่านเงินฝาก  
 ค่านสินเชื่อและค่านบริการอื่น ๆ อันจะชี้ให้เห็นว่า รายได้รายจ่ายแต่ละบัญชีเกิดจากเงิน  
 ฝากใด สินเชื่อใด และบริการใดอันจะเป็นประโยชน์ในการวัดความสามารถในการหา  
 กำไรแต่ละศูนย์

รูปภาพที่ 3-3

Flow Chart ระบบบัญชีของสาขาคานเงินฝาก



Bal. = Balance เป็นชอคคฤถ์ (ชอคคองเหลื่อ) ที่จจะปรากฏในงบคฤถ์ของสาขา, ชองสำนักงำนใหญ่

- (1) สาขา ก. รับฝากเงินจากลูกค้า
- (2) สาขา ก. สำรองเงินสค่วไทธนาคารชาติ
- (3) เงินสค่วที่นำไปปลอชเงินกู
- (4) เงินสค่วที่เหลื่อเขาธนาคารชาติเพื่อโอนให้สำนักงำนใหญ่
- (5) โอนเงินสค่วธนาคารชาติเขาสำนักงำนใหญ่
- (6) สำนักงำนใหญ่ไตรีบแจงจากสาขาว่าโอนเงินให้ ก็จจะลงบัญชีใน Chart
- (7) รับเงินจากธนาคารชาติ
- (8) ชื้อพันธรบัตร 15% ชองเงินฝาก ๗ วันสั้นงวค ถื่อเป็นพันธรบัตรของงวคค่อไป แจงให้สาขาทราบว่ส่วนของสาขา ก. ถื่อพันธรบัตรเทาไร ในงวคค่อไป

7 คัดแปลงจาก Copyright, 1954, by the President and Fellows of Harvard Business School, pp. 11.