



จุดประสงค์หลักของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

การบริหารกำไร (Profitability Management) คือ การวางแผนงาน การวัดผลงานและควบคุม และการแปลความหมายของความสามารถในการหากำไรของ องค์การ (Organization) บริการ (Service) และ ลูกค้ำ (Account) โดย อาศัยหลักเกณฑ์การคิดราคาระหว่างกันเป็นเครื่องมือสำหรับคำนวณหาความสามารถใน การหากำไร¹

จากคำจำกัดความดังกล่าว ก็แสดงถึงจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ความ สามารถในการหากำไรอยู่ในตัวเองแล้วว่า เพื่อการวางแผน การควบคุม และการแปล ความหมายนั่นเอง ด้วยการแสดงออกในรูปของตัวเลขเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน จากการวางแผนการควบคุมและการแปลความหมายที่ตีใจเอง จะทำให้สามารถบรรลุเป้า หมายและจุดประสงค์ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในฐานะที่เป็นธุรกิจเพื่อการหากำไร ก็ จะ ต้องหวังในจุดประสงค์เหล่านี้เช่นกันคือ

1. กำไรที่เป็นไปได้ คือ วิธีการที่ธุรกิจทุกแห่งจะต้องหาวิธีการปฏิบัติงาน หรือวิธีการควบคุมให้กิจการได้กำไรมากที่สุด หรือนั่นก็คือ หาวิธีการที่จะควบคุมค่าใช้จ่าย ให้ต่ำที่สุด ในเรื่องนี้การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรมีบทบาทไม่น้อยที่ เกี่ยว ถ้าพิจารณาในแง่ของธนาคารพาณิชย์ที่มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยขั้นสูงสุด วิธีการ

¹C. Meyrick Payne, "Profitability Management" The Banker Magazine, (Spring 1977), pp.52.

จะเพิ่มกำไรก็คือ การปล่อยเงินให้ไ้รายได้ในอัตราสูง และการลดค่าใช้จ่ายซึ่งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรเข้าช่วย ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

2. เสถียรภาพ (Stability) ธุรกิจทุกแห่งย่อมต้องการให้กิจการของตนมีเสถียรภาพตลอดไป ดังนั้น การวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นในเรื่องการวางแผนนี้ การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรก็มีส่วนช่วยยกเสถียรภาพของธนาคารเช่นกัน ด้วยมาตรการดังกล่าวประกอบกับความรู้ทางสถิติก็สามารถกำหนดรายได้-รายจ่าย และกำไรในอนาคตได้ ซึ่งจะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการตั้งเป้าหมายกำไรของกิจการในอนาคตได้

3. การคิดค้นบริการใหม่ ๆ เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดและเป็นผู้นำในวงการธุรกิจประเภทเดียวกัน จึงจำเป็นที่จะต้องคิดบริการใหม่ ๆ แปลก ๆ ออกสู่ตลาดตลอดเวลา ปัญหาที่สำคัญในการที่จะนำบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดก็คือ ต้นทุนและราคาของบริการ คือ ก่อนที่จะนำบริการใหม่ออกสู่ตลาด จะต้องทำการวิเคราะห์ว่ามีวิธีการใดบ้างที่จะทราบได้ว่าบริการนี้มีต้นทุนเท่าใด เพื่อที่จะกำหนดราคาของบริการใหม่ให้เหมาะสมซึ่งปัญหานี้ การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรสามารถช่วยแก้ไขได้ ก็ด้วยการคำนวณหาจุดคุ้มทุนของบริการใหม่ไว้ล่วงหน้า อันจะเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายกำไรของบริการใหม่ที่จะออกสู่ตลาดได้ตามที่ต้องการ เพื่อใช้กำหนดราคาขายบริการใหม่ที่จะออกสู่ตลาด

ในเรื่องการวัดความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ สามารถจัดได้ 3 ประเภท (Type of Profitability)¹ คือ

¹C. Meyrick Payne, "Profitability Management" The Banker Magazine, (Spring 1977), pp. 52-53.

1. วัดจากองค์การ (Organization) โดยการวัดความสามารถในการ
หากำไรของหน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคาร เช่น ฝ่าย ส่วน และสาขา เป็นต้น
2. วัดจากบริการ (Services) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการหา
กำไรของบริการต่าง ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์ให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งแบ่งออกเป็นบริการใหญ่ ๆ
3 ประเภท คือ บริการค้ำรับฝากเงิน บริการให้กู้ยืมเงิน และบริการอื่นตามประเพณีที่
ธนาคารพาณิชย์พึงกระทำ
3. วัดจากลูกค้า (Customer or Account) เป็นการวิเคราะห์
ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้าโดยแยกประเภทลูกค้าเป็นราย เป็นกลุ่ม เพื่อหา
ว่าลูกค้าแต่ละราย แต่ละกลุ่ม แต่ละประเภท ทำกำไรให้กับธนาคารมากน้อยเท่าใด
เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจลงทุน จากความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า สามารถ
นำมาวิเคราะห์ต่อไปถึงเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Lending Officer) ว่าเจ้าหน้าที่แต่ละ
คนทำกำไรให้ธนาคารเท่าใดได้ดวย หากได้มีการจัดสรรไว้อย่างแน่นอนว่า ลูกค้าราย
ไหนอยู่ในความรับผิดชอบของใคร

การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ทาง
ที่กล่าวนี้ มีความสำคัญต่อธนาคารพาณิชย์มาก เพราะจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการ
ดำเนินงานหรือผลงานของผู้บริหารแต่ละระดับ อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจใน
กรณีต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารแต่ละระดับด้วย ฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องทราบว่า ความ
สามารถในการหากำไรแต่ละประเภทที่กล่าวมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับใด และใช้ในการ
ตัดสินใจในทางใด โดยดูจากตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1

ประเภทของความสามารในการทำกำไรมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ¹

ประเภทของความ สามารในการทำ กำไร	ประเภทของการตัดสินใจ							ประเภทของ ผู้บริหาร
	กวิธีและ องการ	จัดสรรเงิน ลงทุน	ควบคุมราย ได้ และ รายจ่าย	ประเมิน ค่าของ พนักงาน	กำหนด ราคา	พัฒนา ตลาด	ประเมินค่า ความเสี่ยง	
องการ	x	x	x	x			x	ผู้บริหาร นอกสายงาน ในสายงาน
บริการ	x	x			x	x		
ลูกค้า	x	x		x	x	x	x	

¹ C. Meyrick Payne, "Profitability Management" The Banker Magazine,
(Spring 1977), pp.52.

ในเรื่องของการวางแผนการควบคุม และการแปลความหมายซึ่งเป็นความหมายของการบริหารกำไร ที่กล่าวข้างต้น และเป็นหน้าที่ในการบริหาร (Management function) อีกด้วย อันประกอบด้วยงาน 4 ชนิด คือ การวางแผน การจัดสายงาน การปฏิบัติงาน และการควบคุม การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร ประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning) การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร สามารถใช้ในการกะประมาณรายได้-รายจ่าย กำไร เงินลงทุน และจำนวนพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการให้แต่ละสาขาหรือหน่วยงานทำแผนงานในอนาคต เสนอมายังฝ่ายบริหาร เพื่อใช้ในการพิจารณาวางแผนงานหลักของธนาคารในอนาคต และยังใช้เป็นตัวควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ข้อสำคัญแผนงานที่กำหนดควรได้รับการวัดผลแล้วว่าเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการทำกำไรสูงจริง

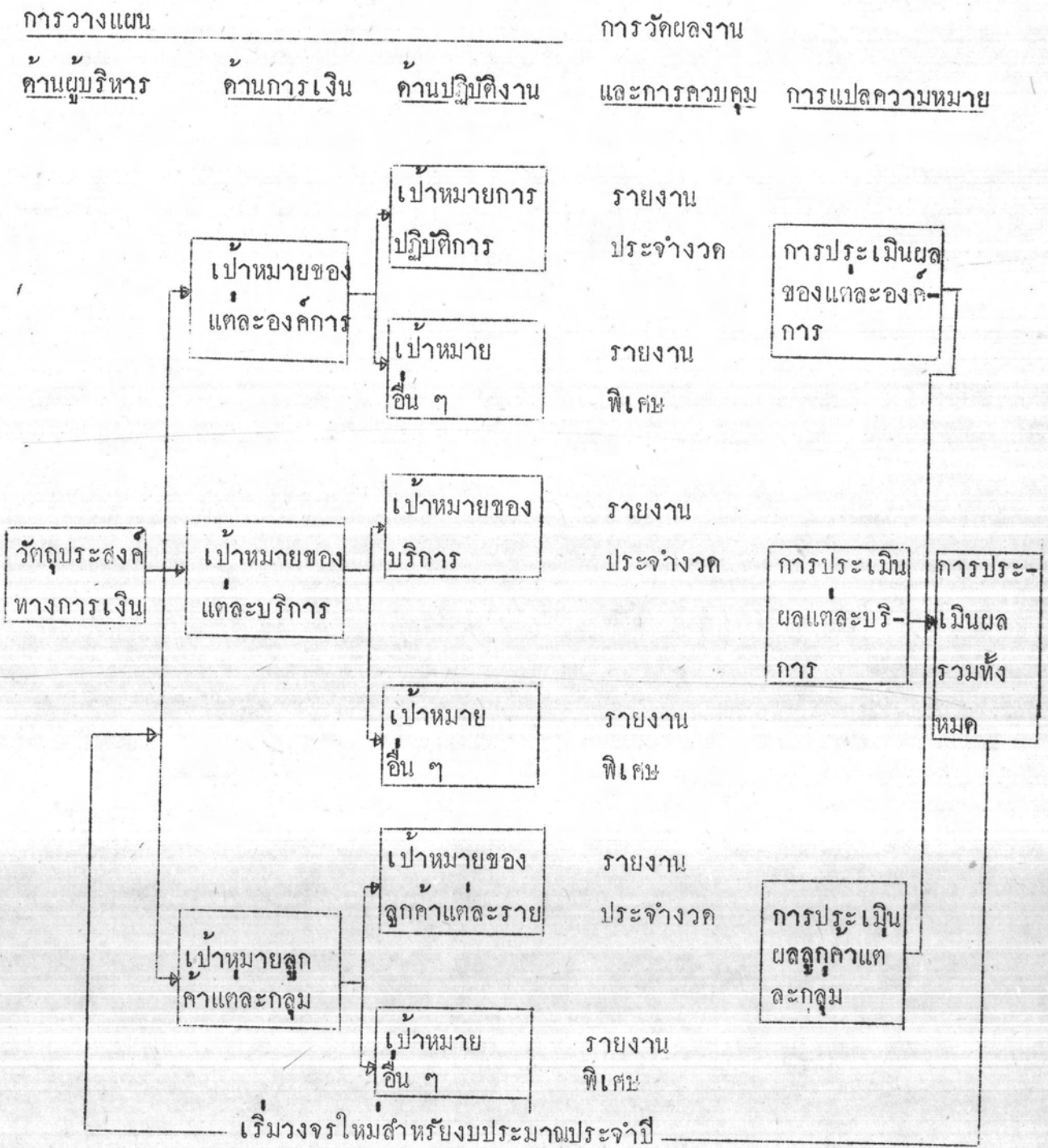
2. การควบคุม (Control) การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร สามารถใช้ในการควบคุมได้อย่างดี โดยใช้แผนงานของแต่ละหน่วยงาน หรือสาขา เสนอมาช่วยในการควบคุมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังใช้สำหรับวิเคราะห์ออกมาได้ถึงผลต่างที่เกิดขึ้นระหว่างตัวจริง กับที่วางแผนมา และกับปีก่อนว่าแตกต่างกันเพราะเหตุใด อันจะชี้ให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพของส่วนงานหรือสาขานั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนงานในอนาคตต่อไป และเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพขึ้น

3. การแปลความหมาย (Interpretation) ซึ่งหมายถึงการแปลความหมายของตัวเลขที่ออกมาเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงาน ซึ่งผลงานนี้จะชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำมาแก้ไขให้ดีขึ้น หรือใช้เป็นแนวทางในการวางแผนงานใหม่หลังจากวางแผนงานใหม่ก็จะเป็นการจัดและควบคุม และการแปลความหมายอีกก็ได้จะเป็นวงจร เช่นนี้เรื่อย ๆ ไป ดังแสดงในรูปภาพที่ 2.1

รูปภาพที่ 2.1

กระบวนการการบริหารกำไร

(Profitability Management Process)¹



¹C. Meyrick Payne, "Profitability Management" The Banker Magazine, (Spring 1977), pp.55.

วิธีต่าง ๆ ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร (Profitability Analysis Method)

การคำนวณหาความสามารถในการหากำไร นั้นมีหลายวิธีด้วยกัน แล้วแต่ความเหมาะสมและความต้องการของฝ่ายบริหารของแต่ละธนาคารว่าควรใช้วิธีใดจึงเหมาะสมกับธนาคารของตน วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเพียงบางวิธีที่นิยมใช้โดยทั่วไป 4 วิธี คือ¹

วิธีที่ 1 อัตราผลตอบแทน (Average Rate of Return) คือ วิธีการหาอัตราผลตอบแทนด้วยการหาความสัมพันธ์ของกำไรในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับการลงทุนตัวเฉลี่ยในช่วงระยะเวลานั้น ซึ่งเป็นวิธีการขั้นมูลฐานของหลักการหาอัตราผลตอบแทนโดยทั่ว ๆ ไป

วิธีที่ 2 ระยะเวลาคืนทุน (Pay back Period Method) คือ การใช้ระยะเวลาที่สามารถให้ผลตอบแทนจนคุ้มกับเงินทุนเป็นเกณฑ์ ซึ่งตามปกติแล้วเงินลงทุนจะเป็นจำนวนเดียวกับที่ลงทุนครั้งแรก ส่วนผลตอบแทนมักจะคืนในแต่ละปี แตกต่างกันไป ณ ปีใดที่ทำให้ผลตอบแทนรวมเท่ากับเงินทุนแล้วปีนั้นจะเป็นระยะเวลาคืนทุนของการลงทุนนั้น

วิธีที่ 3 อัตราส่วนลดของกระแสเงินสด (Internal Rate of Return Method) คือ อัตราส่วนลด (Discount Rate) ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ของผลตอบแทนเท่ากับเงินลงทุนพอดี ซึ่งเป็นการหาอัตราผลตอบแทนโดยนำมูลค่าปัจจุบันเข้ามารวมด้วยนั่นเอง

วิธีที่ 4 ค่าปัจจุบัน (Present Value Method) เป็นวิธีการ discounted ผลตอบแทนสุทธิของทุกปี กลับมายังปีที่ลงทุนครั้งแรก ตามอัตราดอกเบี้ยที่กำหนดไว้ ถ้าผลการลงทุนใดที่ทำให้ผลตอบแทน ณ ปีปัจจุบันมากกว่าเงินลงทุนครั้งแรก (Net Present Value) แสดงว่าการลงทุนนั้นสามารถหากำไรให้แก่กิจการ จึงควรลงทุนต่อไป แต่ถ้า

¹ Jame C. Vax Horn, Op. Cit, pp. 52-58.

เป็นทางตรงข้ามก็ควรเลิกการลงทุนนี้เสีย

แต่ละวิธีที่กล่าวมานี้ มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน จึงเหมาะสำหรับประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน ในระบบธนาคารพาณิชย์ซึ่งเพิ่งเริ่มสนใจในเรื่องเหล่านี้ วิธี อัตรากดคอบแทน จึงนับเป็นวิธีที่เหมาะสม เพราะง่ายและสะดวกที่สุด ฉะนั้น ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะกล่าวถึงวิธีนี้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการจัดความสามารถในการหากำไรของแต่ละสาขา แต่ละบริการ ลูกค้าแต่ละราย และเจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรในที่นี้จะกล่าวหนักลงไปในการนำไปใช้ประโยชน์จริง ๆ มิใช่แต่เฉพาะรูปของหลักการเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อจะได้เห็นภาพพจน์ดียิ่งขึ้น ประโยชน์ดังกล่าวจะได้กล่าวเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจลงทุน เมื่อทราบว่า แหล่งเงินทุน หรือการลงทุนใดมีอัตรากดคอบแทนเท่าใดแล้ว ย่อมจะเป็นการสะดวกแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจว่าควรมุ่งหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนใด และควรลงทุนในสิ่งใดจึงจะให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

2. ความสามารถในการหากำไรแต่ละองค์การ หมายถึง การคำนวณหากำไรหรือขาดทุนในแต่ละสาขา หรือหน่วยงาน เพื่อที่จะทราบว่า สาขาใดหรือหน่วยงานใดที่ดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจะชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในด้านต่าง ๆ เช่น พนักงานทำงานไม่เต็มความสามารถ (คนล้นงาน) เงินทุนที่ได้มามีต้นทุนสูงเกินไป มีวิธีใดที่จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้โดยลดค่าใช้จ่ายในค่านพนักงาน หรือหาเงินทุนที่เสียต้นทุนน้อยที่สุด และนำเงินทุนไปหารายได้ให้มากที่สุด ขั้นตอนของงานมากเกินไป ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย จึงควรที่จะตัดงานบางตอนที่ซ้ำซ้อนออกไปเสีย เป็นต้น

3. ความสามารถในการหากำไรแต่ละบริการ (Service Profitability) หมายถึง การคำนวณหากำไรหรือขาดทุน ในแต่ละบริการที่ธนาคารให้กับลูกค้า ซึ่งแต่ละ

องค์การ อันมีบริการเหมือน ๆ กัน หรือแตกต่างกันก็ได้ การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรจะชี้ให้เห็นว่า บริการใดควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นต้นว่า ควรขึ้นหรือลดราคา บริการใดควรเพิ่มเข้ามาเพื่อสนับสนุนบริการอื่น บริการใดควรเลิก เป็นต้น

4. ความสามารถในการหากำไรจากลูกค้า (Customer Profitability Account Profitability) หมายถึง การคำนวณหากำไรหรือขาดทุนที่ได้รับจากลูกค้าแต่ละราย แต่ละประเภทนั่นเอง จึงทำให้ทราบว่า ลูกค้ารายใดสำคัญกว่าลูกค้ารายใด อันจะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดบริการพิเศษต่าง ๆ ที่จะมอบให้ลูกค้าเหล่านั้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางจัดสรรเงินทุนให้ลูกค้าในภาวะเงินฝืดได้

5. ใช้วางแผนงานของธนาคารในด้านต่าง ๆ เช่น แผนกำไร แผนกำลังคน แผนเงินฝาก และแผนสินเชื่อ อันจะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินทุนเพื่อช่วยในการตัดสินใจลงทุนที่คุ้มค่า

ปัญหาในการจัดทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

การจัดทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรนับได้ว่าเป็นงานใหญ่ชิ้นหนึ่ง ดังนั้น ถ้าหากขาดการวางแผนที่รัดกุมเพียงพอแล้ว อาจจะทำให้โครงการนี้ต้องล้มเลิกไปได้ ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มโครงการทางด้านกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร ควรที่จะศึกษาถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาว่าสมควรจะจัดทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรหรือไม่
2. ปัญหาของการจัดทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร
3. ปัญหาของหน่วยงานที่วิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

ควรจะทำกรวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรหรือไม่ ปัญหานี้เป็นเรื่องใหญ่ที่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งจะต้องคิดให้หนักก่อนที่จะตัดสินใจลงมือว่าจะทำหรือไม่ โดยพิจารณาจากดังต่อไปนี้ คือ

1. ความจำเป็น ก่อนจะตัดสินใจจัดทำการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร จะต้องคำนึงถึงความจำเป็นของธนาคาร ว่าจำเป็นต้องใช้วิธีการนี้แล้วหรือยังมีไหวจัดทำตามธนาคารอื่นที่เขามี และกิจการก้าวหน้าแค่ไหน เพราะบางธนาคารอาจมีระบบการบริหารและควบคุมที่ดีพออยู่แล้วก็ได้ จึงไม่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรก็ได้

2. ค่าใช้จ่าย เป็นปัญหาสำคัญที่สุดในเรื่องการวิเคราะห์ เพราะการที่จะให้ได้ประโยชน์จากวิธีการจำต้องเสียค่าใช้จ่ายไม่น้อย จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ดีก่อนเสียก่อน

3. ธนาคารมีระบบต้นทุนมาตรฐานหรือต้นทุนจริงหรือยัง มีการวิเคราะห์ต้นทุนของธนาคารหรือยัง เพราะการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรต้องอาศัยตัวเลขที่กล่าวข้างต้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป ฉะนั้น ถ้าธนาคารใดยังไม่มีระบบที่กล่าวสมควรที่จะจัดตั้งระบบต้นทุนมาตรฐานเสียก่อน จึงจะวิเคราะห์ตามหลักการนี้ได้

4. ประโยชน์ หรือผลที่จะได้รับจากการวิเคราะห์นี้ อาจต้องใช้เวลาไม่ใช่น้อย ฉะนั้น จะทำความเข้าใจกับผู้บริหารเสียก่อนว่า ผลของการวิเคราะห์ที่จะใช้ได้เต็มที่ภายในระยะเวลาเท่าใด และประโยชน์จะคุ้มคากับค่าใช้จ่ายหรือไม่ จนเป็นที่พอใจของฝ่ายบริหารแล้วจึงตกลงทำ

ปัญหาในการจัดทำการวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร

หลังจากตกลงใจและได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้ว ปัญหาที่จะต้องพิจารณาต่อไปคือ ปัญหาในการจัดทำว่าจะทำอย่างไร หรือมีวิธีการใดที่จะทำให้ผู้ที่ถูกวิเคราะห์เห็นประโยชน์ในการจัดทำทั้งต่อธนาคารโดยส่วนรวมและต่อหน่วยงานของเขาและตัวเขาเอง ด้วย วิธีนี้ เขาจะให้ความร่วมมือในการวางระบบวัดผล ซึ่งนอกจากจะเพิ่มพูนความถูกต้องแล้ว ยังทำให้เขากระมีกระวังการดำเนินงานในหน่วยงานของเขาให้

อยู่ในกรอบที่จะได้ผลประโยชน์สูงสุด อันยอมเป็นผลลัพท์ของธนาคาร เรื่องสำคัญที่ควรกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. วิธีการวิเคราะห์ เป็นเรื่องลำบากในการค้นคว้า เพราะปกติ ตำรามักจะกล่าวถึงแต่กว้าง ๆ ไม่ละเอียด ผู้รู้คือผู้ที่ทำการค้นคว้าและคอยดูผลว่าจะเป็นประโยชน์แก่ ธนาคารของตนมากน้อยเพียงไร และส่วนมากถือเป็นความลับของกิจการของตนทั้งสิ้น ตำราส่วนใหญ่เป็นไปทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสิ้น ก่อนที่จะจัดทำจึงต้องค้นคว้าจนมั่นใจว่า มีวิธีการจัดทำที่มีหลักเกณฑ์ที่พอสมควรแล้ว

2. การวางแผน สมมุติว่าธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การบ่อย ๆ ผลของการวิเคราะห์อาจไม่แน่นอน ฉะนั้น ในการจัดทำจึงควรวางแผนงานให้ดีเสียก่อน ตั้งแต่การวางจุดประสงค์ของโครงการ วิธีการพัฒนาแผนงานให้เป็นไปตามโครงการ และวิธีการที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่จุดประสงค์ที่วางไว้

3. การสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูง และความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับกลางด้วย เพราะโครงการนี้จะสำเร็จดูลงจะต้องเป็นที่เห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับกลางด้วย โครงการนี้จึงจะสำเร็จ

4. ความยุ่งยากและซับซ้อนของหน่วยงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานบ่อย ๆ ซึ่งจะเป็นปัญหาที่น่าเบื่อสำหรับผู้วิเคราะห์ เพราะอาจจะต้องตั้งต้นใหม่ตั้งแต่เริ่มแรกในหน่วยงานนั้น ทำให้ผู้วิเคราะห์หมดกำลังใจ ฉะนั้น รูปองค์การของธนาคารจึงควรที่จะสมบูรณ์หรือควรมีหน่วยงานทำหน้าที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

5. การใช้ผลข้อมูล หลังจากสรุปผลการวิเคราะห์ออกมาแล้ว ผู้ถูกวิเคราะห์อาจไม่พอใจโดยมักอ้างว่า เป็นวิชาการมากเกินไป ปัญหาที่แก้ไขลำบากมาก เพราะผู้ถูกวิเคราะห์บางคนไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต ฉะนั้น

ก่อนจะวิเคราะห์ควรชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของโครงการนี้เสียก่อน ในบางครั้งผู้บริหารใหม่ ๆ ไม่รู้ว่าจะนำข้อมูลนั้นไปใช้อย่างไร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในระยะแรก ดังนั้น จึงควรเตรียมใจที่จะประสบปัญหา และพร้อมที่จะหาทางแก้ไขด้วยการคิดค้นวิธีที่เหมาะสมกว่าต่อไป

ปัญหาของหน่วยงานที่วิเคราะห์

ปัญหานี้เกิดขึ้นจากความยากลำบากของการวิเคราะห์และผลงานที่ออกมาก็มักไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับกลาง จึงทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับพนักงานภายในหน่วยงานนั้น ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

ก. ผู้วิเคราะห์ (Analyst) ปัญหานี้สามารถแก้ไขโดย

1. จ้างที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่งเป็นเรื่องยากและลำบากสำหรับประเทศไทยเพราะขาดผู้ชำนาญงานด้านนี้ เพราะถ้าจ้างจากต่างประเทศ จำต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก จึงไม่นิยมใช้ แม้จะสามารถจ้างผู้ชำนาญการมาได้ งานก็มักจะไม่ราบรื่น เนื่องจากผู้ชำนาญการนั้นจะไม่รู้ขั้นตอน ของงานลึกซึ้งเท่ากับพนักงานเก่าที่มีอยู่แล้ว ต้องเสียเวลาศึกษาอีกนานและก่อให้เกิดความรู้สึกแก่คนอื่น ๆ ว่าผลตอบแทนสูงที่ธนาคารจ่ายไม่ได้ผลไม่คุ้มค่า อย่างไรก็ตาม หากจะทำให้สำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนับสนุนอย่างเต็มที่ เช่น รับผิดชอบเป็นของตนเอง และตั้งกรรมการดำเนินงาน อันประกอบด้วยผู้ชำนาญการที่เชี่ยวชาญใน ขั้นตอนของงานที่มีอยู่แล้ว ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่จ้างมาจะเป็นกรรมการคนหนึ่ง ผู้ให้คำปรึกษาที่จะช่วยให้กรรมการทั้งชุดบรรลุถึงความสำเร็จของโครงการได้

2. พัฒนาจากพนักงานของธนาคารเอง วิธีนี้เป็นที่นิยมมาก และเสียค่าใช้จ่ายน้อย อีกทั้งเป็นการส่งเสริมความสามารถของพนักงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น แต่ก็มีปัญหาที่ว่า วิธีการวิเคราะห์นั้นจะศึกษาจากที่ใด เพราะตำราที่ไม่มี ฉะนั้น อาจต้องใช้เวลามากน้อยสำหรับศึกษาและค้นคว้า

3. ส่งพนักงานของธนาคารไปปฏิบัติงานหรือฝึกงานจากที่อื่นซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพราะสามารถขจัดปัญหาทั้ง 2 ด้านได้

ข. ผู้นำ หรือ ผู้รับผิดชอบโครงการ จะเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในขณะที่อยู่ในช่วงของการริเริ่มและการพัฒนา เพราะช่วงนี้งานจะยุ่งยาก และยังไม่เห็นผลงาน ถ้าหากผู้นำเกิดความท้อถอยแล้ว โครงการนั้นก็ล้มเหลว ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถพอสมควร และสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ

ค. การฝึกอบรมพนักงาน ในที่นี้หมายถึงพนักงานในหน่วยวิเคราะห์และผู้บริหารบางกลุ่ม การฝึกอบรมพนักงานหน่วยวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ส่วนการอบรมผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารรู้ถึงวิธีการวิเคราะห์ เพราะในการวิเคราะห์นี้ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องอบรมให้รู้ถึงวิธีการ และประโยชน์ที่จะได้รับ

ง. ผู้วิเคราะห์ จากความยุ่งยากในการวิเคราะห์ จึงมักทำให้ผู้วิเคราะห์เกิดความเบื่อหน่าย ผลก็คือ อัตราการลาออกจะสูง จนอาจทำให้งานหยุดชะงัก จึงควรมีแผนเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างทดแทนให้พร้อมอยู่ตลอดเวลา

จ. ผู้ถูกวิเคราะห์ เป็นปัญหาสำคัญเพราะในความนึกคิดของตนแล้ว ไม่ชอบที่จะให้ใครมาคอยจับตาดู และผู้ถูกวิเคราะห์ส่วนมากมักไม่ชอบเรื่องวิชาการ จึงอาจวิจารณ์ไต่ถาม ๆ นา ๆ อาทิเช่น "มีแต่วิชาการไม่เห็นรู้เรื่องเลย" เป็นต้น ฉะนั้น ทางแก้ไขคืออบรมให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของการวิเคราะห์นี้ แต่ในบางครั้ง ก็มีข้อยุ่งยากคือผู้บริหารระดับกลางบางกลุ่มไม่ชอบเรียนรู้ จึงมักจะส่งตัวแทนมาอบรม จึงทำให้การวางแผนงานบางอย่างไม่ดี และมีผิดพลาดบ่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มแรกแล้ว ความผิดพลาดของข้อมูลที่ได้จากสาขามักมีเปอร์เซ็นต์สูงถึง 80% ซึ่งปัญหานี้ ผู้นำโครงการควรที่จะชี้แจงหรือส่งตัวอย่างให้ หรืออบรมให้เข้าใจเสียก่อนเพื่อกันความผิดพลาดนี้ เพราะจะมีผลไปถึงความเบื่อหน่ายของผู้วิเคราะห์ด้วย

จากข้อความข้างต้น เป็นเพียงการกล่าวถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการทำอะไรในแง่ ข้อดี ข้อเสีย จุดประสงค์ ประโยชน์ และปัญหาของการจัดทำ การวิเคราะห์ โดยมีได้กล่าวรายละเอียดในการวิเคราะห์แต่อย่างใด ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในบทต่อ ๆ ไป