



การวัดผลการดำเนินงานของสาขาวิชาการพาณิชย์
โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ

เราได้พิจารณาแล้วถึงการบริหารงานวิชาการพาณิชย์กับปรัชญาทางด้านการจัดการในเรื่องการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ข้อดีข้อเสียของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ รวมทั้งการเสนอแนะถึงการนำเอาปรัชญาทางด้านการกระจายอำนาจมาใช้ในทางปฏิบัติกับการบริหารงานวิชาการพาณิชย์เพื่อที่จะช่วยแก้ไขหรือบรรเทาเบาบางปัญหาต่างๆ ที่สาขาวิชาการพาณิชย์กำลังประสบอยู่ในการดำเนินงานในปัจจุบัน สำหรับในบทที่ ๕ นี้ จะกล่าวถึงการควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการ หรือเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในการที่จะทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการพาณิชย์นั้น เกิดผลดีแก่สาขาวิชาการพาณิชย์อย่างแท้จริง ซึ่งรวมไปถึงการนำเอาเทคนิคทางระบบบัญชีมาใช้เพื่อวัดผลการดำเนินงานของสาขาวิชาการพาณิชย์ เพื่อให้เป็นมาตรการของการควบคุมการบริหารงานวิชาการพาณิชย์ในแนวทางกระจายอำนาจให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมการบริหารงานวิชาการพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ

สาขาวิชาการพาณิชย์ทุกแห่งไม่ว่าจะมีแนวทางการบริหารงานในแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสาขาวิชาการพาณิชย์ที่มีแนวทางในการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจนั้น อาจกล่าวได้ว่า จำเป็นที่ต้องมีระบบของการควบคุมที่ดีกว่าสาขาวิชาการพาณิชย์ที่มีแนวทางในการบริหารงานในแบบรวมอำนาจเสียอีกด้วย

เหตุผลที่สาขาวิชาการพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิชาการที่มีแนวทางในการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจ จำเป็นที่ต้องมีระบบการควบคุมที่ดีขึ้นเป็นเพราะ

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารของสาขาวิชาการพาณิชย์มั่นใจได้ว่า อำนาจหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารได้มอบไปให้กับฝ่ายบริหารในระดับรองๆ ลงมา (ซึ่งรวมถึงผู้จัดการสาขาด้วย) นั้น ได้ใช้ไปสมดังเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารในการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นหรือไม่ หรืออาจกล่าวง่าย ๆ ได้ว่า อำนาจหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารในระดับรอง ๆ ลงมาได้รับมอบหมายนั้น ผู้

ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ได้ใช้อำนาจหน้าที่นั้นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ชนาการอย่างเต็มที่หรือไม่? เพียงใด?

๒. เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้มั่นใจว่า ความผิดพลาดซึ่งจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ฝ่ายบริหารในระดับรอง ๆ ลงมานั้น ยังคงอยู่ในขอบเขตที่ฝ่ายบริหาร ของธนาคารพาณิชย์นั้นยังคงสามารถยอมรับได้ จุดประสงค์ของการควบคุมนั้น ๆ ก็เพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นนั้นมีมากจนเกินขอบเขตที่ฝ่ายบริหารจะสามารถยอมรับได้ และเป็นผลเสียหายแก่ธนาคารอย่างร้ายแรง

๓. เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ของธนาคารพาณิชย์เองอยู่แล้ว ที่จำเป็นจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ของธนาคารไปในทางที่ก่อให้เกิดผลกำไรแก่ธนาคารสูงสุด ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงจำเป็นจะต้องสร้างระบบของการควบคุมที่ซับซ้อน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลดังกล่าว

๔. ฝ่ายบริหาร ของธนาคารพาณิชย์จำเป็นจะต้องทราบถึงผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ในการได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ กล่าวคือได้ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคารอย่างสูงสุด เพื่อให้ผลตอบแทนแก่พนักงานผู้นั้นโดยเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย (คือฝ่ายบริหารและพนักงานผู้ประสบผลสำเร็จนั้น) นอกเหนือไปจากนั้นก็เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานผู้นั้นในอันที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จดังกล่าวนั้นเช่นกัน ค้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นจะต้องสร้างระบบของการควบคุมที่ซับซ้อน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถทราบถึงผลงานของพนักงานผู้ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปนั้นอย่างถูกต้อง เพื่อจะได้นำผลงานนั้นมาประเมินผลงานและให้บำเหน็จตอบแทนแก่เขาได้อย่างถูกต้องและยุติธรรมที่สุด

แนวความคิดในการควบคุมการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ

การควบคุมการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจนั้น ควรจะกระทำในแง่ของการควบคุมว่า สาขาแต่ละแห่งของธนาคารดำเนินงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธนาคารหรือไม่ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขึ้น โดยเฉพาะสำหรับขอขยายการค้าเงินงานสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ พร้อม ๆ กันกับกำหนดวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์

โดยส่วนรวม ดังกล่าวไว้กับสาขาแต่ละสาขาไป

ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ผลงานของผู้จัดการสาขาแต่ละคนจะถูกแสดงออกมาในรูปของการดำเนินงานของตนให้สอดคล้องและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ให้แก่เขา วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ควรจะแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาแต่ละคน อาทิ เช่น

- กำหนดเป้าหมายเงินฝากที่สาขาจะต้องทำเพิ่มขึ้นใน ๑ ปี
- กำหนดเป้าหมายสินเชื่อที่มีคุณภาพที่สาขาจะต้องเพิ่มขึ้นใน ๑ ปี
- กำหนดส่วนแบ่งตลาดที่สาขาจะต้องรักษาในค่านเงินฝากภายในท้องถิ่นที่สาขาคำเนินงานอยู่ ตลอดจนการกำหนดการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในค่านเงินฝากนั้นด้วย

การวัดผลงานของผู้จัดการสาขาแต่ละคนจะพิจารณาจากการเข้าไปมีส่วนช่วย (Contribute) ในการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยส่วนรวม ผู้จัดการสาขาแต่ละคนจะต้องทราบถึงสิ่งที่ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคาร ต้องการจากการดำเนินงานของเขา ส่วนฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารก็จะพิจารณาผลงานของผู้จัดการสาขาจากความสำเร็จของเขาในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ธนาคารได้กำหนดไว้ให้แก่แต่ละสาขาไปด้วยแนวความคิดของการควบคุมดังกล่าวนี้ จะทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถแน่ใจได้พอสมควรว่า ผลการดำเนินงานของผู้จัดการสาขาแต่ละคนจะไม่ผิดพลาดไปจากวัตถุประสงค์หลักโดยส่วนรวมของธนาคาร

หลักการของการควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ

เพื่อให้การควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จผลสมดังเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ เอง การควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์นั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานแต่ละหน่วยหรือศูนย์ความรับผิดชอบ

ขอบแต่ละศูนย์ (Responsibility Unit) สำหรับการทำงานในหน่วยงานแต่ละหน่วย หรือของศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์นั้น เป้าหมายดังกล่าวนี้จะต้องประสานและสอดคล้องกัน (Goal Congruence) และจะต้องสนับสนุนเป้าหมายใหญ่หรือวัตถุประสงค์รวมของธนาคารด้วย

๒. จะต้องมีการสร้างเสริมแรงจูงใจให้กับผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์ในอันที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สำเร็จผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของศูนย์ความรับผิดชอบที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้น (ตามข้อ ๑)

๓. จะต้องมีการสนับสนุนและช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารสูงสุด ของธนาคารพาณิชย์เอง เพื่อให้ศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์หรือหน่วยงานแต่ละหน่วยสามารถดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องประสานงานกัน

๔. จะต้องมีการประเมินผลงาน (Performance Evaluation) ของหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วย หรือผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์ด้วยความยุติธรรมที่สุด พร้อมกับกับกำหนดสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้กับผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้น หรือหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยสำหรับผลงานที่ดี เคนมีประสิทธิภาพบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้น

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอกล่าวถึงหลักการทั้ง ๔ ข้อดังกล่าวนี้โดยละเอียดอีกต่อไป

๑. การกำหนดเป้าหมายและศูนย์ความรับผิดชอบ

ในองค์การธุรกิจหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายใหญ่หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารขององค์การนั้น ๆ จะต้องเป็นผู้ควบคุมการบริหารงานของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยภายในองค์การให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพประสานงานและสอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้น

สำหรับธนาคารพาณิชย์นั้นก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ หลังจากที่ได้มีการกา

หนดวัตถุประสงค์หลักของธนาคารไว้แล้ว ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารก็จำเป็นต้องควบคุมการบริหารงานภายในธนาคารให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้นด้วยวิธีการดังนี้

๑.๑ กำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานแต่ละหน่วยของธนาคาร โดยที่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกันกับเป้าหมายรวมที่สำคัญของธนาคารด้วย หน่วยงานแต่ละหน่วยนั้น อาจมีเป้าหมายในการดำเนินงานของตนแต่เพียงอย่างเดียวหรือหลายๆ อย่างก็ได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ เป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงานแต่ละหน่วยนี้จะต้องประสานสอดคล้องกัน ไม่มีความขัดแย้งกันเองระหว่างหน่วยงาน (Goal Congruence) ในขณะเดียวกันก็ต้องสนับสนุนเป้าหมายใหญ่ของธนาคารด้วย

การกำหนดเป้าหมายรวมที่สำคัญของธนาคารและเป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วยอาจแสดงให้เห็นตามตัวอย่างได้ดังนี้

วัตถุประสงค์หลักของธนาคารในระยะ ๕ ปีต่อไป

- ธนาคารต้องการรักษาระดับอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุน (Return on Capital) ไม่ให้ต่ำกว่า ๑๕ % ต่อปี

- ธนาคารต้องการส่วนแบ่งตลาดทางค่านเงินฝาก ๑๒ % ของเงินฝากทั้งหมดของระบบธนาคาร

- ธนาคารต้องการเปิดสาขาให้ได้ครบ ๑๒๐ สาขา ในอีก ๕ ปีต่อไป

- ธนาคารต้องการ เปิดสาขาหรือสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศ ณ ประเทศที่มีการค้าขายกับประเทศไทยมากที่สุด ๕ ประเทศ คือ ญี่ปุ่น ฮองกง สหรัฐอเมริกา เยอรมันตะวันตก และสหราชอาณาจักร

ฯลฯ

และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายของธนาคารดังกล่าว ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารจึงได้กำหนดเป้าหมายสำหรับหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารดังนี้

ฝ่ายกิจการสาขา

- ธนาคารจะมอบหมายให้สาขาต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง

ในการระดมเงินฝาก โดยการกำหนดเป้าหมายเงินฝากที่สาขาจะต้องระดมมาให้ได้ใน ๑ ปี ตามสภาพท้องถิ่นของแต่ละสาขา

- ธนาคารจะดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาโดยใช้ระบบงบประมาณ

- ธนาคารจะเริ่มกระจายอำนาจในการปล่อยสินเชื่อให้กับสาขามากขึ้น โดยยังคงเน้นหนักในคุณภาพของสินเชื่อที่ปล่อยออกไป

๑.๒ การกำหนดศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Unit) หมายถึง การแบ่งหน้าที่งานในธนาคารพาณิชย์ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ โดยอาจแยกเป็น ฝ่าย ส่วน และหน่วยตามลำดับ และจำเป็นจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้จัดการรับผิดชอบงานภายในหน่วยของตน หน่วยงานดังกล่าวนี้เอง คือ ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Unit)²

เพื่อความสะดวกในการควบคุม เราสามารถแบ่งหน่วยงานของธนาคาร ออกเป็นศูนย์ความรับผิดชอบประเภทใหญ่ ๆ ได้ ๓ ประเภท คือ

๑.๒.๑ ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Cost Center) หมายความว่าถึงหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานหรือผลงานออกมาในรูปที่ยากแก่การวัดเป็นตัวเงิน ลักษณะของหน่วยงานดังกล่าวนี้ก็คือ งานของฝ่ายการบัญชี งานของฝ่ายวิจัยและวางแผน เป็นต้น ดังนั้นการควบคุมของฝ่ายบริหาร สำหรับศูนย์ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ก็คือ นอกจากจะควบคุมในด้าน การดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งยากแก่การวัดผลงานออกมาในรูปตัวเงิน แล้ว ยังจำเป็นจะต้องควบคุมในด้านของค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนั้นอีกด้วย กล่าวคือพยายามควบคุมให้งานของหน่วยงานหรือศูนย์ค่าใช้จ่ายนี้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้มากที่สุด

๑.๒.๒ ศูนย์ลงทุน (Investment Center) หมายความว่าถึงหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบในการใช้สินทรัพย์ของธนาคารลงทุนในระยะยาว เพื่อที่จะสามารถเพิ่มทุน

2. มนต์ชัย มุสิกบุตร, เอกสารประกอบการอบรมของโครงการอบรมศึกษาต่อทางธุรกิจรุ่น
ที่ ๑๓ วิชาการวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ, จัดโดยคณะพาณิชย์ศาสตร์และการ
บัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า ๘

ผลกำไรของธนาคารในระยะยาวให้สูงขึ้น ศูนย์ความรับผิดชอบนี้จะถูกวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานจากผลตอบแทนที่ได้รับจากเงินทุนที่ลงไป ตัวอย่างของศูนย์ลงทุนที่มีอยู่ในหน่วยงานของธนาคารก็ได้แก่ฝ่ายกิจการสาขา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการขยายการเปิดสาขาของธนาคารออกไป

๑.๒.๓ ศูนย์กำไร (Profit Center) หมายความว่าถึงหน่วยงานของธนาคารที่มีลักษณะงานสามารถหารายได้ไว้กับธนาคารได้ ในขณะที่เดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นที่หน่วยงานนั้นเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ดังกล่าว ผลต่างระหว่างรายได้ที่หน่วยงานนั้นสามารถทำได้กับรายจ่ายที่เกิดขึ้น ก็คือผลกำไรที่สามารถทำได้โดยหน่วยงานนั้น การวัดผลสำเร็จจะพิจารณาจากผลกำไรที่ศูนย์กำไรสามารถทำได้ ลักษณะของหน่วยงานดังกล่าวนี้ ก็ได้แก่สาขาของธนาคาร, ฝ่ายต่างประเทศ, ฝ่ายสินเชื่อและผลประโยชน์ เป็นต้น

๒. การสร้างเสริมแรงจูงใจ

โดยข้อเท็จจริงแล้ว การกำหนดเป้าหมายและมอบหมายความรับผิดชอบให้กับศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์หรือหน่วยงานแต่ละหน่วยนั้น เท่ากับเป็นการสร้างเสริมแรงจูงใจให้กับหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบนั้นอยู่แล้ว เพราะจากการค้นคว้าศึกษาของนักวิทยาศาสตร์ด้านพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavioral Scientist) ได้พบว่า บุคคลใดก็ตามหากได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการที่จะต้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ใดที่กำหนดไว้แล้ว จะมีส่วนช่วยสร้างเสริมและผลักดันให้บุคคลผู้นั้นกระตือรือร้นมากขึ้น ในการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ³

อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและศูนย์ความรับผิดชอบขึ้นเท่านั้น ยังนับว่าเป็นการไม่พอเพียงที่จะจูงใจให้บุคคลผู้นั้นทำงานได้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์จำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้ ในการสร้างเสริมแรงจูงใจให้ได้ผลดียิ่งขึ้น คือ

๒.๑ จะต้องมีการประเมินผลงานของผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านี้

3. Jerry Dermer, Management Planning and Control System. Richard

D.Irwin, Inc., 1977, Homewood Illinois., P.214

นั้นด้วยความยุติธรรมที่สุด และปราศจากการลำเอียง

๒.๒ จำเป็นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบต่อเหล่านั้นเข้ามามีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมายด้วย การกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจนั้นจะได้ผลน้อย ถ้าหากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นยากจนสุดความสามารถที่จะปฏิบัติได้ หรือง่ายจนเกินไป เป้าหมายที่ดีและเหมาะสมนั้นควรจะเป็นเป้าหมายที่แสดงให้เห็นถึงว่า ถ้าหากทุกคนได้ร่วมลงมือใช้ความพยายามอย่างเต็มที่และสุดความสามารถแล้ว ผลงานที่ออกมาจะสำเร็จผลตามเป้าหมายได้ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบต่อเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ได้

๒.๓ การให้รางวัลและผลตอบแทน ควรจะคำนึงถึงผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินควบคู่กันไปด้วย กล่าวคือ นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือน การแบ่งส่วนแบ่งในผลกำไร (Profit Sharing) แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว การให้ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้ ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาประกอบกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลนั้นนอกเหนือจากปัจจัย ๔ ซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต (ซึ่งสามารถบวักได้ ด้วยเงิน)แล้ว บุคคลยังมีความต้องการในด้านอื่น ๆ อีก เช่น ความต้องการยกย่องนับถือจากสังคม ความต้องการความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเหล่านี้ เป็นต้น

๓. การสนับสนุนและช่วยเหลือจากฝ่ายบริหาร

เพื่อให้ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบต่อแต่ละศูนย์สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อตนเองได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้น ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ ฝ่ายบริหารสูงสุดจะต้องกำหนดโครงสร้างของธนาคารในลักษณะที่เปิดโอกาสให้กับผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบต่อแต่ละศูนย์มีความเป็นอิสระ ความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพียงพอในการที่จะควบคุมผลการดำเนินงานของตนเอง เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้วนั้นได้ ทั้งนี้หมายความถึงการนำเอาปรัชญาของการบริหารงานในลักษณะกระจายอำนาจเข้ามาใช้ด้วย

๓.๒ ฝ่ายบริหารฯ จะต้องจัดให้มีระบบของการให้ข้อมูลทางการจัดการ

(Management information System หรือ MIS) ที่ถือ กล่าวคือมีลักษณะที่เป็นประ
 โยชนต่อฝ่ายบริหารในการควบคุม โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของศูนย์
 ความรับผิดชอบนั้นได้อย่างชัดเจนและภายในเวลาที่รวดเร็ว ในขณะที่ระบบนี้
 ก็จะต้องเป็นประโยชน์ต่อศูนย์ความรับผิดชอบนั้นด้วย เพื่อให้จะให้ผู้จัดการศูนย์ความรับผิด
 ชอบสามารถทราบผลการดำเนินงานของตนเอง และควบคุมตลอดจนทำการปรับปรุงผลการ
 ดำเนินงานนั้นให้ดีขึ้นด้วย

๓.๓ ฝ่ายบริหารฯ จะต้องจัดให้มีการช่วยเหลือตามสมควร ในการให้
 คำแนะนำปรึกษาและบริการในด้านต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ เพื่อให้ผู้จัดการศูนย์
 ความรับผิดชอบนั้นนำคำแนะนำหรือข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ในการควบคุมและปรับ
 ปรุงผลการดำเนินงานของตน ทั้งนี้เพราะผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นอาจไม่มี
 เวลาหรือกำลังคนพอเพียงที่จะชวนชวายให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถช่วยเหลือตัวเองในการ
 ควบคุมและปรับปรุงผลการดำเนินงานนั้นได้

๔. การประเมินผลงาน (Performance Evaluation)

อาจกล่าวได้ว่า การควบคุมนั้นจะเป็นการพิจารณาถึงการจัดสรรทรัพยากร
 ที่มีอยู่อย่างจำกัดของธนาคาร ไปให้กับหน่วยงานหรือศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อให้
 ไปใช้ในการปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเป็นการพิจารณาถึงความ
 สัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่นำเข้าไป (Inputs) กับผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) นั้นเอง ดังนั้น
 การประเมินผลงานซึ่งเป็นหลักการขั้นสุดท้ายของการควบคุมนั้น จึงพิจารณาในแง่ที่ว่า
 หากหน่วยงานหรือศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ ได้รับการจัดสรรทรัพยากรในจำนวนที่เหมาะสม
 แล้ว ผลงานของหน่วยงานหรือศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้
 หรือไม่ และเพื่อให้เป็นการง่ายแก่การพิจารณาการประเมินผลงาน จึงได้มีการนำเอา
 หน่วยนับของเงินตราเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการจัดสรรทรัพยากรและพิจารณาผลงานของศูนย์
 ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการจัดสรรทรัพยากรไปให้กับ
 ศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ นั้น เราสามารถประเมินค่าของทรัพยากรเหล่านั้นออก
 เป็นตัวเงินได้ง่าย ในขณะที่ผลงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ นั้น บางกรณี
 เราก็อาจประเมินค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ แต่บางกรณีก็ทำได้ยาก เช่น
 งานของฝ่ายวิจัย งานของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สะดวกและง่าย

แก่การพิจารณาผลงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ จึงสมควรที่จะแยกลักษณะงานออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๔.๑ ผลงานที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ งานลักษณะนี้ได้แก่งานของฝ่ายบัญชี งานของฝ่ายวิจัย เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในศูนย์ความรับผิดชอบประเภทศูนย์ค่าใช้จ่าย ทั้งนี้การประเมินผลงานของศูนย์ค่าใช้จ่ายนี้ จึงต้องพิจารณาทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรที่ต้องใช้ไปในศูนย์ค่าใช้จ่ายนี้ (Inputs) และผลงานที่ได้รับจากศูนย์ค่าใช้จ่ายนี้ (Outputs) ควบคู่กันไปด้วย

๔.๑.๑ การประเมินผลงานจากการใช้จ่ายทรัพยากรของธนาคารเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ยิ่งอันหนึ่งในการประเมินผลงานจากการใช้จ่ายทรัพยากรของธนาคารนี้ก็คือ การนำเอาระบบงบประมาณเข้ามาใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นสามารถควบคุมตัวเองในการใช้จ่ายทรัพยากรของตนภายในงบประมาณที่ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันก็สามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของธนาคารไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคารได้เต็มที่ พร้อมทั้งยังสามารถประเมินผลงานของผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นจากการใช้จ่ายทรัพยากรตามงบประมาณที่ได้กำหนดขึ้น

๔.๑.๒ การประเมินผล จากผลงานที่ปรากฏออกมาของศูนย์ค่าใช้จ่ายดังกล่าวแล้วว่า ผลงานของศูนย์ค่าใช้จ่ายนี้ เป็นผลงานที่ไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ หรือถึงทำได้ก็ลำบากและยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ดังนั้นจึงสมควรนำเทคนิคทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการประเมินผลงานนี้ด้วย เทคนิคดังกล่าวคือ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) เทคนิคดังกล่าวนี้จะเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและผู้บริหารศูนย์ค่าใช้จ่าย เข้าร่วมกันพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของธนาคารโดยส่วนรวม เพื่อนำมาเข้าร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาอิทธิพลกระทบกระทั่งจนถึงเป้าหมายและแผนงานเหล่านั้นควบคู่กันไปด้วย ฝ่ายบริหารจะเข้าช่วยเหลือแนะนำในการแก้ไขปัญหามิให้ผู้จัดการศูนย์ค่าใช้จ่ายเหล่านั้นเผชิญอยู่ ในขณะที่เดียวกันผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นก็มีโอกาสได้ชี้แจงถึงปัญหาที่ตัวเองประสบอยู่ให้กับฝ่ายบริหารได้ทราบ

ในที่สุดข้อตกลงของทั้ง ๒ ฝ่ายนี้จะกลายเป็นเป้าหมายของศูนย์ความร่วมมือเหล่านั้น ซึ่ง
 จะประสานและสอดคล้องกันกับเป้าหมายรวมของธนาคาร และในการประเมินผลงานนั้นทั้ง
 ๒ ฝ่ายจะตกลงที่จะพิจารณาจากผลงานที่ศูนย์ความร่วมมือเหล่านั้นจะทำได้ เมื่อเปรียบ
 เทียบกับเป้าหมาย เทคนิคทางการจัดการโดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้จะช่วยเสริมสร้างแรงจูง
 ใจและซื่อสัตย์ (Commitment) ระหว่างผู้จัดการศูนย์ความร่วมมือเหล่านั้นกับฝ่ายบริหาร
 เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการศูนย์ฯ เหล่านั้น ได้แสดงความคิดเห็น และร่วมมือใน
 การทำความเข้าใจกับฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานของศูนย์ให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย จริงอยู่
 ถึงแม้ผลงานนั้นยังคงไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ แต่อย่างน้อยที่สุดฝ่ายบริหารก็
 สามารถมั่นใจได้ว่า ผลงานของศูนย์ความร่วมมือเหล่านั้นจะไม่ขัดกับเป้าหมายรวมของ
 บริษัท เพราะอาจจะเป็นไปได้ว่า ฝ่ายธุรการของธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีหน้าที่จัดหา
 ทรัพย์สินต่างๆ ให้กับธนาคาร ต้องการที่จะลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาสิ่งดังกล่าวเพียงอย่างเดียว โดย
 ไม่คำนึงถึงคุณภาพของทรัพย์สินเหล่านั้นเลย และข้อที่สามารถทำให้ฝ่ายบริหารมั่นใจได้อีกประ
 การหนึ่งก็คือ เทคนิคการจัดการโดยวัตถุประสงค์นี้จะช่วยสร้างเสริมแรงจูงใจและความผูกพัน
 ในการปฏิบัติงานของผู้จัดการศูนย์ฯ เหล่านี้ให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่ได้มีการตกลงกันแล้ว
 กับฝ่ายบริหาร

ถึงอย่างไรก็ตาม การประเมินผลงานจากงานที่ไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็น
 ตัวเงินได้นี้ จะต้องพิจารณาจากทั้งสองทางควบคู่กันไป กล่าวคือ พิจารณาจากการใช้
 ทรัพยากรของธนาคาร พร้อมทั้งกับการประเมินผลงานจากเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกัน
 กำหนดขึ้น (ตามเทคนิค MBO) และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหารอย่าง
 รอบคอบประกอบกันไปด้วย

๔.๒ ผลงานที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ งานในลักษณะนี้เป็นงานที่
 สามารถประเมินค่าออกเป็นตัวเงินได้ทั้งผลผลิตที่นำเข้า (Inputs) และผลผลิตที่ได้รับ
 (Outputs) ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความร่วมมือของศูนย์ความร่วมมือประเภทศูนย์ลงทุนและ
 ศูนย์กำไร ดังนั้นการประเมินผลงานจึงพิจารณาจากลักษณะของศูนย์ความร่วมมือนั้นได้ดัง
 นี้คือ

๔.๒.๑ ศูนย์ลงทุน (Investment Center) ศูนย์ความร่วมมือประ

เภทนี้จะ

ถูกประเมินผลงานจากผลกำไรที่ศูนย์ความรับผิดชอบนั้นสามารถทำได้ (Outputs) เปรียบเทียบกับเงินทุนที่ลงไป (Inputs)⁴ ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ ในธนาคารพาณิชย์ก็คือ ฝ่ายกิจการสาขา สาขาต่าง ๆ เป็นต้น

๔.๒.๒ ศูนย์กำไร (Profit Center) ศูนย์ความรับผิดชอบประเภทนี้จะถูกประเมินผลงานจากผลแตกต่างระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย ซึ่งก็คือกำไรนั่นเอง ในขณะเดียวกันนั้น ผลกำไรที่ศูนย์ความรับผิดชอบนั้นสามารถทำได้ อาจถูกนำมาเปรียบเทียบกับเงินทุนที่ลงไปหรือไม่ก็ได้ ซึ่งถ้าหากถูกนำมาเปรียบเทียบกับเงินทุนที่ลงไปด้วยนั้น ศูนย์ความรับผิดชอบนั้นก็จะเป็นทั้งศูนย์กำไรและศูนย์ลงทุน ในขณะเดียวกันลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ก็คือ สาขาต่าง ๆ ของธนาคาร ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายสินเชื่อ และผลประโยชน์ เป็นต้น

การนำแนวความคิดของศูนย์กำไร (Profit Center) เข้ามาใช้ในการควบคุม

การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้ นั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากหลักการของการควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ ซึ่งกำหนดไว้ว่า ฝ่ายบริหารของธนาคารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของธนาคารขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะต้องร่วมกันพิจารณาเกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์รองลงมาให้กับศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้น เพื่อศูนย์เหล่านั้นดำเนินงานใหม่บรรลุผลตามเป้าหมายของตน โดยที่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของธนาคารด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของธนาคารนั้น ๆ เอง และโดยที่วัตถุประสงค์หลักของธนาคารหรือไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแบบใดก็ตาม มักจะเป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมความมั่งคั่งหรือผลกำไรให้กับธนาคารทั้งสิ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์รอง หรือเป้าหมายของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ จึงควรจะเป็นไปในลักษณะที่จะเสริมสร้างผลกำไรให้กับธนาคาร เช่นกัน

4. Charles T. Horngren, Accounting for Management Control, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, third edition 1974, P.519

ศูนย์กำไรนั้นเป็นแนวความคิดที่มีพื้นฐานมาจากแนวความคิดของการควบคุม
 คั้งกล่าว โดยแนวความคิดของศูนย์กำไรจะถือว่า หน่วยงานใด ๆ ก็ตามที่มีกิจกรรมใน
 หน่วยงานของตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดรายได้แก่ธนาคาร และในขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่าย
 เกิดขึ้นจากกิจกรรมคั้งกล่าวนั้น เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการหากำไร (ผลต่างระหว่าง
 รายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้น) ให้กับธนาคาร และจะถูกประเมินผลงานจากความสามารถ
 ในการหากำไรนั้น โดยพิจารณาจากการเข้าไปมีส่วนช่วย (Contribute) ในการสร้าง
 เสริมผลกำไรให้กับธนาคารได้มากน้อยเพียงใด กังนั้นหน่วยงานหรือศูนย์ความรับผิดชอบ
 ในธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะการดำเนินงานในแบบศูนย์กำไรนั้นก็คือ สาขาต่าง ๆ, ฝ่าย
 ต่างประเทศ, ฝ่ายสินเชื่อและผลประโยชน์ เป็นต้น

ประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์จะได้รับจากศูนย์กำไร

แนวความคิดของศูนย์กำไรนี้เป็นแนวความคิดที่ได้รับผลสำเร็จในทางปฏิบัติ
 มาแล้วในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ในทางอุตสาหกรรมของ
 สหรัฐฯ อาทิ เช่น บริษัท General Motors เป็นต้น สำหรับในวงการธนาคารพาณิชย์
 ในประเทศไทย แนวความคิดเรื่องศูนย์กำไรนี้ก็ได้อริเริ่มแพร่หลายเช่นกัน ธนาคารใหญ่ ๆ
 หลายธนาคาร เริ่มนำแนวความคิดของศูนย์กำไรนี้มาทดลองใช้ดูบ้างแล้ว อาทิ เช่น ธนาคาร
 กรุงทพฯ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น

เหตุผลที่แนวความคิดของศูนย์กำไรได้ถูกนำมาใช้นั้น ก็เนื่องมาจากแนวความคิด
 คั้งกล่าวนี้ มีข้ออยู่ในตัวมันเองหลายประการ คือ

๑. แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้น เน้นถึงวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของธนาคาร
 นั้นคือ "กำไร" ซึ่งฝ่ายบริหาร ของธนาคารจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในการที่จะใเม
 หนุนผลกำไรให้กับธนาคารอยู่แล้ว แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นจึงเท่ากับเป็นการย้ำถึงวัตถุประสงค์
 ที่สำคัญคั้งกล่าวให้กับพนักงานบริหารในระดับรอง ๆ ลงมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 พนักงานบริหาร ของธนาคารที่มีกิจกรรมในหน้าที่งานของตน ที่สามารถสนับสนุนผลกำไรให้
 กับธนาคารได้ เช่นผู้จัดการสาขา ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนในการที่จะต้องเข้าไป
 ไปมีส่วนช่วยในการสร้างเสริมผลกำไรให้กับธนาคารเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น ในธนาคารพา
 ณิชยหรือองค์การธุรกิจใดก็ตาม ที่มีขอบข่ายการดำเนินงานใหญ่โตและกว้างขวางนั้น การ

เน้นให้พนักงานบริหารทุกระดับของธนาคารตระหนัก และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของธนาคารนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถมั่นใจได้ว่า กิจกรรมหรือหน้าที่งานทุกอย่างได้ดำเนินไปสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักของธนาคาร คือ กำไร และยิ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถลดภาระในงานประจำวันลงได้มาก เพราะเขาได้มอบภาระรับผิดชอบในวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของธนาคารไปแล้ว ฝ่ายบริหารจึงสามารถใช้เวลาไปในงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อธนาคารได้อย่างเต็มที่

๒. แนวความคิดของศูนย์กำไรนี้จะสามารถช่วยให้ผู้บริหาร ของศูนย์กำไรนั้น มีความรู้สึกเสมือนว่า เขากำลังดำเนินธุรกิจของเขาเอง เพราะเขาจะต้องรับผิดชอบต่อผลกำไรที่เขาสามารถทำได้ ยิ่งไปกว่านั้น หากฝ่ายบริหารของธนาคารประเมินผลงานของเขาด้วยความยุติธรรมและมีผลตอบแทนให้อัตราที่น่าพอใจแล้ว ก็เท่ากับเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้บริหารศูนย์กำไร เหล่านั้นให้มากยิ่งขึ้น และเต็มใจที่จะอุทิศความสามารถให้กับธนาคารในการที่จะเพิ่มพูนผลกำไร ของศูนย์กำไร ของตนให้มากขึ้น ซึ่งก็เท่ากับเป็นการช่วยสร้างเสริมผลกำไรให้กับธนาคารด้วยเช่นกัน

๓. โดยทั่วไปแล้ว ผลกำไรเท่ากับแสดงถึงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ซึ่งรวมถึงกิจการธนาคารด้วย ผลกำไร เป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานธนาคารหลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีความสลับซับซ้อนอย่างมากมาย อาทิเช่น การระดมเงินฝาก การปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพดีเพื่อแสวงหารายได้ให้เพิ่มขึ้น การใช้จ่ายทรัพย์สินของธนาคารอย่างประหยัด การใช้เทคนิคทางการบริหารงานด้านการตลาดอย่างถูกต้อง เป็นต้น กิจกรรมด้านการบริหารเหล่านี้จะสามารถแสดงออกมาในรูปของกำไร ซึ่งสามารถวัดค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ ดังนั้นจึงเป็นการง่ายต่อฝ่ายบริหาร ของธนาคารที่จะประเมินผลงานของผู้บริหารศูนย์กำไร เหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันกับที่ผู้บริหาร ของศูนย์กำไร เหล่านั้นก็ยังสามารถเห็นผลงานของตนเองได้เช่นกัน สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ว่า ตนมีส่วนช่วยในการทำให้วัตถุประสงค์หลักของธนาคารคือการสร้างเสริมผลกำไรนั้น ได้มากน้อยเพียงใด ผลอีกประการหนึ่งก็คือ เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารศูนย์กำไร เหล่านั้น ได้รับความภูมิใจที่คุ้มค่าที่สุดในการบริหารงานธนาคารทุก ๆ ด้าน อันเท่ากับเป็นการพัฒนาพนักงานบริหาร เหล่านั้นให้พร้อมที่จะ เป็นพนักงานบริหารในระดับสูงที่ดีของ

ธนาคารได้

๘. การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ให้ได้ผลนั้น จำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหาร ของศูนย์กำไร เหล่านั้นเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อให้บริหารฯ เหล่านั้นมีอิสระและอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะควบคุมผลการดำเนินงานของเขาได้ อาทิเช่น อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อที่เหมาะสม อำนาจในการใช้จ่ายค่าใช้จ่ายของตนเอง ในวงเงินและมีจุดมุ่งหมายที่เหมาะสม ดังนั้นธนาคารก็จะได้รับผลประโยชน์จากการกระจายอำนาจเหล่านั้นเองด้วย อาทิเช่น สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับศูนย์กำไร เหล่านั้น (เช่น สาขา) ได้ดีกว่า เพราะทราบถึงปัญหาและข้อมูลได้ดีกว่า หรือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลดีในค่านต่าง ๆ เหล่านี้ ได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในตอนก่อน

ข้อเสียของศูนย์กำไร

ถึงแม้ว่า แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นจะมีข้อดีอยู่ในตัวเองหลายประการดัง กล่าวข้างต้นแล้ว การนำแนวความคิดของศูนย์กำไร เข้ามาใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการคือ

๑. วัตถุประสงค์ของธนาคารพาณิชย์นั้น มีใ้ช้อยู่ที่กำไรแต่เพียงอย่างเดียว วัตถุประสงค์ในด้านอื่น ๆ นั้น จำเป็นที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องหันมาให้ความสนใจเช่นกัน หากธนาคารต้องการเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตอย่างมั่นคง อาทิเช่น ขวัญของพนักงาน การเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น และโดยข้อเท็จจริงแล้ววัตถุประสงค์ในด้านอื่น ๆ ดัง กล่าวนั้นมักจะไปขัดแย้งกันกับวัตถุประสงค์ในค่านของกำไรอยู่เสมอ ดังนั้นแนวความคิดของ ศูนย์กำไรที่เน้นหนักให้ผู้บริหาร ของศูนย์กำไร ตระหนักถึงการเข้าไปมีส่วนช่วยในการสร้าง เสริมผลกำไรกับธนาคารให้มากที่สุดนั้น อาจทำให้ผู้บริหาร ของศูนย์กำไร เหล่านั้นละเลย วัตถุประสงค์ในด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าไปในอนาคตของ ธนาคารได้เช่นกัน ตัวอย่างดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นได้กับผู้จัดการ สาขาของธนาคารที่ต้องการ แสดงผลงานของงานในการทำกำไรของสาขานั้นให้กับธนาคาร โดยพยายามลดค่าใช้จ่าย ทางค่านพนักงานภายในสาขา ด้วยการลดผลตอบแทนในรูปของการขึ้นเงินเดือนของพนักงานภายในสาขา จนทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกต่อไป

๒. ตัวเลขผลกำไรนั้นแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานแต่เพียงระยะเวลา หนึ่งหรือภายในวงบัญชีหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นปีเท่านั้น (สำหรับธนาคารพาณิชย์ ระยะเวลา

๑ งวคบัญญัติ จะเป็น ๒ เกื่อนเท่านั้น) ดังนั้นการเน้นความสำคัญของกำไรตามแนวความคิดของศูนย์กำไร จึงเท่ากับเป็นการมองแต่เพียงผลการดำเนินงานในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งเท่ากับเป็นการละเลยต่อแนวความคิดของการสร้างเสริมผลกำไรให้กับธนาคารในระยะยาวด้วย กิจกรรมอย่างหนึ่งอาจเป็นผลดีต่อการเพิ่มพูนผลกำไรให้กับธนาคารในระยะสั้น แต่อาจเป็นผลร้ายต่อผลกำไรของธนาคารในระยะยาวก็ได้ ตัวอย่างในกรณีนี้ก็ว่าได้ การที่ผู้จัดการสาขาของธนาคารแห่งหนึ่ง ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาสินทรัพย์ประจำของธนาคาร เพื่อแสดงตัวเลขผลกำไรให้สูง จนกระทั่งสินทรัพย์ประจำนั้นทรุดโทรมลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมมากกว่าที่ควรจะเป็น หากได้มีการซ่อมแซมและบำรุงรักษาอยู่เสมอ หรืออาจจะต้องลงทุนซื้อใหม่ก่อนที่สินทรัพย์ประจำนั้นจะหมดอายุการใช้งานเสียอีก

๓. แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้น จะต้องมีการกระจายอำนาจกันอย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้บริหารของศูนย์กำไร เหล่านั้นจะต้องมีอิสระในการดำเนินงาน ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ที่จะควบคุมผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ แนวความคิดของศูนย์กำไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ประเมินผลงานของผู้บริหารศูนย์กำไรเหล่านั้นได้อย่างแจ่มชัด แต่โดยที่รายงานการวิจัยเรื่องนี้ได้เคยกล่าวไว้แล้วในบทก่อนว่า ไม่มีธุรกิจหรือธนาคารพาณิชย์ใดจะกระจายอำนาจได้อย่างสมบูรณ์ การกระจายอำนาจนั้นจะถูกจำกัดขอบเขตในตัวเองในแง่ของความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารศูนย์กำไรเหล่านั้น โดยที่ความผิดพลาดนั้นจะต้องอยู่ในขอบเขตที่ฝ่ายบริหารของธนาคารนั้นจะยอมรับได้ ดังนั้นแนวความคิดของศูนย์กำไรนี้จึงมีข้อจำกัดในตัวเอง ซึ่งเกิดขึ้นได้จากไม่สามารถกระจายอำนาจหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์นั่นเอง

๔. จุดอ่อนของหลักการบัญชี ตัวเลขกำไรนั้นเป็นตัวเลขที่ได้จากการบันทึกทางการบัญชี ซึ่งมีจุดอ่อนอยู่ในตัวเองหลายประการ คือ

๔.๑ ตัวเลขกำไรนั้นได้มาจากการเปรียบเทียบระหว่างรายได้และรายจ่ายของธนาคาร ซึ่งได้จากการบันทึกตัวเลขในอดีตตามหลักการบัญชี เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลแตกต่างระหว่างรายได้และรายจ่ายนั้น ซึ่งก็คือผลตอบแทนสุทธิแก่เจ้าของปัจจัยการผลิตหรือผู้ถือหุ้นของธนาคารพาณิชย์นั่นเอง การใช้ตัวเลขของรายได้และรายจ่ายในอดีตเท่ากับไม่ได้

แสดงให้เห็นถึงผลขาดทุนที่อาจจะเกิดขึ้นจากการที่อำนาจซื้อของเงิน (Purchasing Power) ลดลงเข้ามาเกี่ยวข้องกับในการคำนวณกำไร

๔.๒ ในระบบการบัญชีปัจจุบันถือว่า เกณฑ์ที่พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดในการแสดงฐานะและผลการดำเนินงานประจำงวด⁵ ทั้งนี้ในการคำนวณกำไรนี้เอง จึงทำให้ต้องมีการประมาณการรายได้และรายจ่ายเกิดขึ้นตามเกณฑ์ที่รับพึงจ่าย เพื่อให้รายได้และรายจ่ายเหล่านั้นแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในงวดบัญชีหนึ่ง ๆ ในหน่วยนับของเงินตราได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด และเนื่องจากเป็นการประมาณการ (อาทิเช่น การคิดค่าเสื่อมราคา การประมาณหนี้สูญ เป็นต้น) ดังนั้นตัวเลขกำไรที่คำนวณมาได้ จึงเท่ากับเป็นตัวเลขที่เกิดขึ้นจากการประมาณการนั้นด้วยเช่นกัน

ดังนั้นแนวความคิดของศูนย์กำไร ที่เน้นให้ผู้บริหารศูนย์กำไรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกำไรดังกล่าว จึงอาจทำให้ผู้บริหารศูนย์กำไรเหล่านั้นหลงผิดในตัวเลขกำไรจนเกินไปก็ได้ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารของธนาคารก็อาจจะใช้ตัวเลขกำไรเหล่านั้นประเมินผลงานของผู้บริหารศูนย์กำไรเหล่านั้นผิดพลาดไปได้เช่นเดียวกัน

แนวความคิดของศูนย์กำไรเหมาะสมกับการควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์หรือไม่

จากปัญหาต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลกระทบกระทั่งเนื่องถึงการกำหนดนโยบายในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนผลกำไรที่เริ่มจะลดลงดังกล่าวไว้แล้วในบทก่อนนั้น แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นน่าจะได้รับการนำมาใช้ในการควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ เพื่อช่วยในการแก้ไขและบรรเทาเบาบางปัญหาดังกล่าว เหตุผลที่สนับสนุนในการนำแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ก็คือ

- ๑. แนวความคิดของการกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ควรพิจารณานำมาใช้ในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ เพื่อที่จะช่วยบรรเทาเบาบางปัญหาจากทั้งภายในและ

5. เต็มศักดิ์ ฤกษ์งามระ, วิไล วีระปรีย ทฤษฎีการบัญชีเล่ม ๑ พระนคร โรงพิมพ์คุรุสภา ๒๕๑๘ หน้า ๕๘

ภายนอกที่กักกันอยู่ เช่น ปัญหาจากการขยายขอบข่ายการดำเนินงานสาขาอย่างกว้างขวาง จนไม่สามารถทำการควบคุมการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือปัญหาจากคู่แข่งชั้น เป็นต้น และเมื่อมีการกระจายอำนาจแล้วก็จำเป็นจะต้องมีการควบคุม ดังนั้นการนำแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของสาขา จึงเป็นมาตรการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานของสาขาทำได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นสอดคล้องกันกับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์กำลังเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยเงินกองทุนที่ลดลงเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ สาขาภูมิภาคของธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอรอบนอกยังคงต้องประสบกับปัญหาการขาดทุนอยู่ หรือถึงแม้จะไม่ขาดทุน แต่ก็ยังคงมีอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนักสำหรับฝ่ายบริหาร สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะสาขาเหล่านั้นไม่สามารถแสวงหารายได้อย่างพอเพียงที่จะคุ้มกันกับรายจ่ายประจำของสาขาเหล่านั้น เช่น เงินเดือนพนักงานฯ ค่าใช้จ่ายทางค่านคอกเบี้ยจ่ายแก่เงินฝาก เป็นต้น การใช้แนวความคิดของศูนย์กำไรจึงเท่ากับเป็นการเน้นให้ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นตระหนักถึงปัญหาที่ธนาคารกำลังเผชิญอยู่ และหาทางแก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยอาจทำกำไรให้ธนาคารเพิ่มขึ้นหรือพยายามลดผลการขาดทุนในสาขาของตนลงให้น้อยที่สุด

๓. แนวความคิดของศูนย์กำไรจะช่วยให้มีการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการนำแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้ ก็จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำการใดให้กับแต่ละสาขา ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับผู้จัดการสาขาเหล่านั้นกระตือรือร้นในการแสวงหากำไรให้ได้ตามเป้าหมายเพื่อที่ตนเองจะได้รับผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากธนาคารด้วย การกำหนดเป้าหมายกำไร (ซึ่งโดยปกติแล้วควรจะทำร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้จัดการสาขา) นี้เองจะช่วยให้มีการจัดทำงบประมาณในค่านต่าง ๆ ขึ้นอย่างสมบูรณ์ อาทิเช่น งบประมาณอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก, งบประมาณรายได้, งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน, การประมาณการเพิ่มขึ้นของเงินฝาก เป็นต้น งบประมาณเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพในการกำหนดแผนงานของธนาคารได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่เกี่ยวข้องกันก็จะช่วยให้ฝ่ายบริหารของธนาคารเห็นช่องทางในการที่จะจัดสรรทรัพยากรของธนาคารที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น เข้าไปในทางที่ก่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคารได้

๔. ประโยชน์ในทางอื่น ๆ จากแนวความคิดของศูนย์กำไรก็คือ จะช่วยให้มีการกระจายอำนาจ ช่วยสร้างเสริมแรงจูงใจให้กับผู้จัดการสาขา ช่วยให้มีการประสานกันอย่างสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence) และช่วยในการประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาแก่ฝ่ายบริหาร ดังได้กล่าวไว้แล้วในประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์จะได้รับจากศูนย์กำไร

ถึงแม้ว่าแนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นจะมีประโยชน์แก่การควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นก็ตาม การใช้แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่รอบคอบของฝ่ายบริหารประกอบกันไปด้วย โดยป้องกันไม่ให้นำแนวความคิดของศูนย์กำไร เข้ามาใช้นั้นมีผลเสียถึง

๑. วัตถุประสงค์อื่นที่นอกเหนือจากกำไร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธนาคารเช่นกัน เช่นขวัญของพนักงาน การเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบเป็นต้น

๒. วัตถุประสงค์ที่จะสร้างเสริมผลกำไรในระยะยาวให้แก่ธนาคาร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แนวความคิดของศูนย์กำไรมีผลประโยชน์อย่างเต็มที่

ความพร้อมในทางต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ก่อนที่จะใช้แนวความคิดของศูนย์กำไร

การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไร เข้ามาใช้ในการควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้น ไม่สามารถที่จะทำได้ภายในระยะเวลาอันสั้น เพราะอาจจะเกิดผลเสียหลายอย่างร้ายแรงต่อธนาคารพาณิชย์นั่นเองก็ว่าได้ ตรงกันข้ามจำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไร เข้ามาใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบเพียงใดหรือไม่ั้น ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาถึง

๑. ธนาคารพาณิชย์นั้นมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการสาขามากน้อยเพียงใด แนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นจะนำมาใช้ได้ผลอย่างเต็มที่ ก็ต่อเมื่อมีการกระจายอำนาจให้กับผู้จัดการสาขาเหล่านั้นอย่างเหมาะสมแล้วเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นสามารถควบคุมผลการดำเนินงานของตนได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนมีโอกาสอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจในสิ่งที่เขาเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานของเขาได้

และคงได้เคยกล่าวไว้แล้วในบทก่อนว่า การกระจายอำนาจนั้นจำเป็นจะต้องใช้เวลาพอสมควร โดยจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์นั่นเองเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีนโยบายในการบริหารงานในแบบรวมอำนาจอย่างมากมาก่อนแล้ว (Highly Centralized) การกระจายอำนาจจะใช้เวลายาวนานทีเดียว และมีปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้จึงต้องพิจารณาถึงปรัญญาในการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจควบคู่กันไปด้วย และไม่อาจจะทำได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

๒. เมื่อมีการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้ ก็เท่ากับจะต้องมีการกระจายอำนาจออกไปให้กับผู้จัดการสาขาเหล่านั้น และเมื่อมีการกระจายอำนาจแล้ว ฝ่ายบริหารก็จำเป็นจะต้องมีระบบข้อมูลทางการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ที่ดีพอ เพื่อให้ระบบข้อมูลทางการจัดการ นั้นช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการควบคุมการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องจัดหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการสาขาเหล่านั้น เพื่อช่วยให้เขาสามารถดำเนินงานและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพร้อมกันไปอีกด้วย ทั้งนี้ธนาคารก็จำเป็นจะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ (staff) ที่มีสมรรถภาพอย่างเพียงพอ ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ให้แก่ฝ่ายบริหารทราบตลอดจนจำเป็นสำหรับผู้จัดการสาขาเหล่านั้นด้วย ซึ่งย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายที่จะต้องสูงขึ้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดหาข้อมูลต่าง ๆ สำหรับระบบข้อมูลทางการจัดการนั้นด้วย

๓. ธนาคารพาณิชย์ที่จะนำแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้นั้น มีผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถเพียงพอหรือไม่ในการบริหารงานสาขาหรือศูนย์กำไรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพคงได้กล่าวแล้วว่า ถ้าไรนั้นเป็นตัว เลขที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจธนาคาร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยากพอสมควร ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นจะต้องมีความสามารถและความเข้าใจอย่างเพียงพอในกิจกรรมทางธุรกิจของธนาคารนั้น ทั้งในแง่ของการระดมเงินฝาก การปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ การดำรงเงินฝากสำรอง การควบคุมค่าใช้จ่าย ฯลฯ เพื่อที่จะสามารถบริหารงานเหล่านั้นได้อย่างสอดคล้องต้องกัน และสามารถทำกำไรให้กับธนาคารได้ในระดับที่น่าพอใจ ความสามารถดังกล่าวนี้จะต้อง

ได้รับจากการฝึกอบรม ตลอดจนจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้จัดการสาขาเหล่านั้นเอง ธนาคารที่มีแนวทางในการบริหารงานในแบบรวมอำนาจนั้น มักจะขาดแคลนผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถดังกล่าว เพราะไม่สามารถพัฒนาผู้จัดการสาขาเหล่านั้นได้ เนื่องจากการรวมอำนาจนั้นจะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นเรียนรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ จากประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างเพียงพอ ซึ่งทำให้การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ จะต้องใช้เวลาานพอสมควร

เทคนิคทางระบบบัญชีที่จำเป็นสำหรับการใช้ศูนย์กำไร

ดังได้กล่าวแล้วว่า การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้นั้น จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลทางการจัดการที่ดี และครบถ้วนเพียงพอเพื่อให้ฝ่ายบริหารของธนาคารใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาได้ และในบรรดาข้อมูลทางการจัดการนี้เอง รายงานทางการบัญชีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะรายงาน ๆ นี้จะสามารถแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นได้ทำไป และวัดค่าออกมาเป็นตัวเลข (ซึ่งก็คือผลกำไรของสาขานั้นเอง) ได้ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม และประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ จึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาถึง จะต้องพิจารณาถึงระบบบัญชีที่ธนาคารพาณิชย์นั้นใช้ก่อนว่า สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของสาขาของธนาคารพาณิชย์เหล่านั้นได้อย่างสมบูรณ์ถูกต้องหรือไม่เพียงใด ? ซึ่งถ้าหากยังไม่สมบูรณ์และถูกต้องเพียงพอจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และดัดแปลง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถได้ประโยชน์จากรายงานฯ ดังกล่าวนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขระบบบัญชีดังกล่าว นั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาดังแบบแผนการดำเนินงานของศูนย์กำไร (Type of Profit Centers) นั้นเสียก่อน เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรนั้นมาใช้ และมีผลถึงการปรับปรุงแก้ไขระบบบัญชีของธนาคารพาณิชย์นั่นเอง

- แบบแผนการดำเนินงานของศูนย์กำไรนั้นมี ๒ ชนิด คือ
- ๑. ศูนย์กำไรที่มีอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง (Independent (Natural) Profit Centers)

๒. ศูนย์กำไรที่ยังไม่มีอิสระเพียงพอในการดำเนินงาน (Interdependent (Artificial) Profit Centers)⁶

โดยสามารถอธิบายถึงลักษณะในการดำเนินงานของศูนย์กำไรแต่ละแบบได้ดังนี้

๑. ศูนย์กำไรที่มีอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง (Independent Profit Centers) หมายความว่าศูนย์กำไรที่มีอิสระในการดำเนินงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารศูนย์กำไรเหล่านั้นเปรียบเสมือนกับผู้บริหารธุรกิจของตนเอง สมมุติถ้าหากธุรกิจนั้นเป็นกิจการอุตสาหกรรมก็เท่ากับผู้บริหารศูนย์กำไรนั้น มีอิสระอย่างเต็มที่ในการสรรหาแหล่งวัตถุดิบ แรงงานภายใน, ค่าใช้จ่ายที่เขาเห็นว่าคุ้มค่ากับการผลิต มีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดนโยบายทางการตลาดของตนเอง เช่น การตั้งราคาผลิตภัณฑ์, การโฆษณา เป็นต้น ดังนั้นในกรณีดังกล่าวนี้ ฝ่ายบริหารของธุรกิจนั้น สามารถประเมินผลงานของผู้บริหารศูนย์กำไรนั้น จากผลกำไรของศูนย์กำไรได้อย่างเด่นชัด

ถ้าหากนำลักษณะการดำเนินงานของศูนย์กำไรดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จะเห็นว่ามึลักษณะใกล้เคียงกันกับสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการของงานในต่างประเทศ โดยมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสวงหาเงินฝาก (หมายถึงถึงกรณีที่ถูกหมายของประเทศนั้นอนุญาตด้วย) เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนของตนเองในการแสวงหารายได้จาก การให้กู้ยืมตามผลประโยชน์ตลอดจนการกำหนดนโยบายทางด้านการตลาดของตนเองได้ สาขาคงกล่าวจะรับผิดชอบเฉพาะผลกำไรที่ตนเองจะต้องแสวงหาให้กับสำนักงานใหญ่เท่านั้น หรืออาจจะต้องรับผิดชอบบ้างในนโยบายกว้าง ๆ ที่ทางสำนักงานใหญ่ กำหนดไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้น ผลกำไรที่สาขาคงกล่าวทำได้จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นความสามารถของผู้จัดการสาขาได้อย่างดี

๒. ศูนย์กำไรที่ยังไม่มีอิสระเพียงพอในการดำเนินงาน (Interdependent Profit Centers) หมายความว่าศูนย์กำไรที่ยังไม่มีอิสระเพียงพอในการดำเนินงานของตน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างและลักษณะของธุรกิจนั้นจำกัดขอบเขตอยู่ อย่างไรก็ตามธุรกิจนั้นก็มิชอบช่วยการดำเนินงานของตนที่ใหญ่โตกว้างขวาง จนต้องกำหนดแนวทางในการบริหารงานของตนในแบบกระจายอำนาจ และต้องการใช้แนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนและควบคุม

คุณ ตัวอย่างของธุรกิจดังกล่าวก็คือ บริษัทอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา เช่น ฟอร์ด แผนกผลิตเครื่องยนต์ แผนกผลิตตัวถัง ก็มีความจำเป็นจะต้องโอนงานที่ผลิตได้ของ คนนั้นไปให้กับแผนกประกอบ เพื่อประกอบเป็นรถยนต์ที่สมบูรณ์พร้อมจะนำออกขายได้ต่อไป กังนั้นหากนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไร เข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมงานของ แผนกต่าง ๆ ดังกล่าว จึงไม่อาจใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะแผนกผลิตเครื่องยนต์ก็ แผนก ตัวถังก็ ไม่สามารถมีรายได้จากการดำเนินงานของตนได้ เว้นแต่จะถือเสมือนว่ารายการ โอนงานจากแผนกเครื่องยนต์ แผนกตัวถังไปยังแผนกประกอบนั้น เป็นรายการซื้อขายระ หว่างกัน โดยมีแผนกประกอบเป็นผู้ซื้อ แผนกผลิตเครื่องยนต์และแผนกผลิตตัวถัง เป็นผู้ขาย โดยที่แผนกประกอบก็ยังคงสามารถขายรถยนต์ที่แผนกตนประกอบเสร็จแล้วขายให้กับแผนก ขายเพื่อนำออกจำหน่ายในตลาดต่อไปได้ และในการซื้อขายกันระหว่างแผนกภายในบริษัทนี้ เอง จำเป็นจะต้องมีการกำหนดราคาซื้อขายหรือราคาในการโอน (Transfer Pricing) ที่เหมาะสม ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีการคำนวณรายได้ รายจ่าย ที่เกิดจากการซื้อขายกันระหว่าง แผนกได้อย่างมีเหตุผล และสามารถแสดงให้เห็นถึงผลกำไรของแผนกต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่ง ถือเป็นศูนย์กำไรตามแนวความคิดของศูนย์กำไรในแบบที่ ๒ นี้ได้เช่นกัน กับศูนย์กำไรในแบบ ที่ ๑

สำหรับธุรกิจการธนาคารพาณิชย์นั้น อาจกล่าวได้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับ ศูนย์กำไรในแบบที่ ๒ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากจะถือว่าสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้นเป็นศูนย์ กำไรด้วยแล้ว ลักษณะคล้ายคลึงดังกล่าวนั้นพอจะจำแนกออกให้เห็นได้ดังนี้

๑. การประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์นั้นเปรียบเสมือนกับการประกอบ ธุรกิจซื้อขายเงินนั่นเอง โดยทำการรับฝากเงินจากพ่อค้าและประชาชนซึ่งเท่ากับเป็นการซื้อ สินค้าเงินนั้น โดยจ่ายผลตอบแทนให้ในรูปดอกเบี้ยแก่พ่อค้าและประชาชน และนำเงินนั้นไป ขายโดยการให้กู้ยืมและได้รับผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยรับจากผู้กู้ ในการประกอบธุรกิจ ดังกล่าวนี้ ธนาคารพาณิชย์ได้เปิดสาขาขึ้นในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธนาคารในการรับฝากและให้กู้ยืมเงินดังกล่าวขึ้น แต่โดยที่สาขา ของธนาคารพาณิชย์ที่ได้เปิดดำเนินการในท้องถิ่นต่าง ๆ มีสภาพทางเศรษฐกิจไม่เหมือน กัน บางท้องถิ่นก็มีธุรกิจหนาแน่น บางท้องถิ่นก็มีการประกอบธุรกิจน้อย ทำให้ลักษณะการประ

กอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ของแต่ละสาขาแตกต่างกันออกไป บางสาขาอาจจะสามารถแสวงหาเงินฝากได้มาก แต่สามารถปล่อยสินเชื่อได้น้อยกว่าเงินฝากที่หาได้ หรือบางสาขาอาจหาเงินฝากได้น้อยแต่สามารถปล่อยสินเชื่อได้มากกว่าเงินฝากที่หาได้ ลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละสาขานี้เอง ทำให้สำนักงานใหญ่ของธนาคารต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนศูนย์กลางในการควบคุมการจัดสรรเงินทุนของธนาคาร โดยสาขาที่สามารถปล่อยสินเชื่อได้น้อยกว่าเงินฝากที่ค้นหาได้ก็ต้องโอนเงินนั้นให้สำนักงานใหญ่เพื่อนำเงินนั้นไปหาผลประโยชน์ในการกู้ยืมต่อไป โดยสำนักงานใหญ่อาจเป็นผู้แสวงหาผลประโยชน์จากเงินนั้นเอง หรืออาจจะโอนเงินนั้นไปให้กับสาขาซึ่งหาเงินฝากได้น้อยกว่าสินเชื่อที่ตนปล่อยไปเป็นผู้แสวงหาผลประโยชน์แทนก็ได้ รายการโอนที่เกิดขึ้นระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ จำเป็นจะต้องมีการคิดค่าตอบแทนระหว่างกัน (หากพิจารณาจากตัวอย่างของบริษัทฟอร์ด ค่าตอบแทนนี้ก็คือ ราคาซื้อขายระหว่างกัน หรือ Transfer Pricing นั้นเอง) โดยสาขาที่หาเงินฝากได้มาก แต่ปล่อยสินเชื่อได้น้อยกว่าเงินฝากที่ตนหาได้ จะเป็นผู้ได้รับค่าตอบแทนจากการที่สำนักงานใหญ่นำเงินจากที่เหลือของตนไปหาผลประโยชน์ และในทำนองกลับกัน สาขาที่หาเงินฝากได้น้อยแต่ปล่อยสินเชื่อได้มากกว่าเงินฝากที่ตนหาได้ ก็จะต้องเป็นผู้จ่ายค่าตอบแทนจากการนำเงินฝากของสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการควบคุมและจัดสรรเงินทุนของธนาคารให้กับสำนักงานใหญ่เช่นกัน การคิดค่าตอบแทนระหว่างกันนี้ ในวงการธนาคารเรียกกันว่า การคำนวณเงินอุดหนุน (Subsidy) ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียดต่อไป

๒. ในการดำเนินงานของสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้น มีกิจกรรมหลายอย่าง ที่ทางสำนักงานใหญ่เป็นผู้สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่สาขาในการดำเนินงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์แก่ธนาคารในแง่ของการประหยัดค่าใช้จ่าย การต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการบริหารงานและการควบคุมเป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวก็ได้แก่การจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ให้กับสาขาซึ่งดำเนินงานโดยฝ่ายธุรการ การจัดหาข้อมูลในทางเศรษฐกิจการค้าเพื่อให้เป็นประโยชน์และให้แนวทางแก่สาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อซึ่งดำเนินงานโดยฝ่ายวิจัย ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวนี้แน่นอนว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งทางสำนักงานใหญ่เป็นผู้รับภาระในค่าใช้จ่ายนี้ แต่ถ้าหากนำเอาแนวความคิด

ของศูนย์กำไรเข้ามาใช้แล้ว ก็เท่ากับจะต้องมีการคิดค่าตอบแทนระหว่างสาขากับหน่วยงาน
 ที่ให้บริการดังกล่าวนี้ด้วยเช่นกัน โดยถือเสมือนว่าหน่วยงานที่ให้บริการดังกล่าวนี้เป็นผู้ขาย
 บริการเหล่านั้นให้กับสาขา หรืออีกวิธีหนึ่งก็คือ ค่าเงินการโอนรายการค่าใช้จ่ายที่ก่อให้เกิด
 บริการนั้นขึ้นโดยให้สาขาเป็นผู้รับภาระในค่าใช้จ่ายนั้นแทน โดยใช้หลักเกณฑ์การจัดสรรค่า
 ใช้จ่ายเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

จากลักษณะการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ที่คล้ายคลึงกับศูนย์กำไรในแบบ
 ที่ ๒ นี้เอง จึงทำให้การนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ในการวางแผนและควบคุม
 จำเป็นจะต้องนำเทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ (Managerial Accounting) บาง
 ประการมาใช้และดัดแปลงให้เข้ากับลักษณะการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ด้วย ทั้ง
 นี้ก็เพื่อให้รายงานทางการบัญชีจากสาขาเหล่านั้น สามารถแสดงให้เห็นถึงผลงานในด้าน
 ต่าง ๆ ของสาขาเหล่านั้นได้อย่างเด่นชัด เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นข้อมูลในการประเมิน
 และวัดผลงานของผู้จัดการสาขาได้อย่างถูกต้องและยุติธรรมที่สุด ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญที่สุด
 อย่างหนึ่งของการควบคุม เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการเหล่านั้นได้แก่

๑. การกำหนดราคาโอน (Transfer Pricing) ของสินค้าและบริการภายใน
 หน่วยงานเดียวกันของบริษัทขึ้น ซึ่งในวงการธนาคาร เรียกกันว่าการคำนวณเงินอุดหนุน
๒. การกระจายรายได้บางอย่างให้กับสาขา
๓. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Cost Allocation) จากหน่วยงานบริการซึ่งไม่มีรายได้ของสำนักงานใหญ่ ไปให้กับสาขาซึ่งได้รับประ
 โยชน์จากบริการเหล่านั้น

การคำนวณเงินอุดหนุน

เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการพิจารณา จึงแยกอธิบายตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

๑. การคำนวณหายอดเงินฝากสุทธิของสาขา (ซึ่งจะใช้เป็นตัวคำนวณเงินอุด
 หนุน)
๒. การหาอัตราที่ใช้คำนวณเงินอุดหนุน (Subsidy Rate)
๓. วิธีวิธีการคำนวณเงินอุดหนุน

๔. การบันทึกรายการทางการบัญชีของเงินอุดหนุน
๕. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการคำนวณเงินอุดหนุน โดยจะใช้รอบระยะเวลาในการคำนวณ ๑ เดือน

๑. การคำนวณหายอดเงินฝากสุทธิของสาขา หมายความว่า การคำนวณหายอดเงินฝากของสาขาภายหลังจากหักการค้ำวงเงินสคสสำรอง (ตามกฎหมาย) การสำรองหลักทรัพย์รัฐบาล (ตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย) การค้ำวงเงินสคสในมือ (เพื่อใช้หมุนเวียนประจำวันของสาขา) และการให้สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของสาขาภายในรอบระยะเวลาหนึ่งแล้ว (ซึ่งอาจเป็นภายใน ๑ เดือน, ๖ เดือน หรือ ๑ ปีก็ได้) ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบว่า ภายในรอบระยะเวลาหนึ่งหรือวงหนึ่งนั้น สาขานั้นสามารถเป็นผู้จัดหาเงินทุนที่สามารถนำไปหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมได้ ให้กับสำนักงานใหญ่ (ซึ่งเป็นเสมือนศูนย์รวมในการจัดสรรเงินทุนของธนาคาร) เป็นจำนวนเท่าใด และในทางตรงกันข้าม ผลของการคำนวณอาจแสดงให้เห็นว่า สาขาบางสาขาเป็นผู้ใช้เงินทุนของสำนักงานใหญ่ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมของสาขาเองเป็นจำนวนเท่าใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากสาขาคงกล่าวนั้นทำเงินฝากได้น้อยกว่าสินเชื่อจากประเภทที่สาขาลดหายไป รวมกับยอดการค้ำวงเงินสคสสำรอง (ตามกฎหมายและเงินสคสในมือ) และสำรองหลักทรัพย์รัฐบาลต่าง ๆ แล้ว

ดังนั้นการคำนวณหายอดเงินฝากสุทธิของสาขา อาจแยกแสดงให้เห็นขั้นตอนของการคำนวณได้ดังนี้

๑.๑ การคำนวณหายอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย จุดมุ่งหมายของการคำนวณก็เพื่อต้องการทราบถึงแหล่งที่มาของเงินทุนซึ่งก็คือ เงินฝากที่สาขาทำได้ทั้งหมดภายในรอบระยะเวลาหนึ่ง ในที่นี้ขอสมมุติให้เป็น ๑ เดือน ดังนั้นการคำนวณจึงทำได้จากการหาผลรวมของยอดคงเหลือแต่ละวันของยอดเงินฝากแต่ละประเภทจากบัญชีแยกประเภท (General Ledger) (คือเงินฝากกระแสรายวัน, เงินฝากออมทรัพย์, เงินฝากประจำ รวมทั้งบัญชีเงินฝากที่ขาดการติดต่อกของเงินฝากกระแสรายวันและเงินฝากออมทรัพย์นั้นด้วย) และในกรณีที่ในวันหยุดทำการ ของธนาคารให้ใช้ยอดคงเหลือในวันก่อนวันหยุดทำการนับรวมเป็นยอดคงเหลือประจำวันหยุดทำการนั้น หลังจากนั้นให้นำผลรวมของยอดคงเหลือแต่ละวันของยอดเงินฝากแต่ละประเภท หาค่าจำนวนวันในเดือนที่จะคำนวณเงินอุดหนุนนั้น จะได้

ยอดตัวเฉลี่ยต่อวันของเงินฝากแต่ละประเภท นายยอดตัวเฉลี่ยต่อวันของเงินฝากแต่ละประเภทนี้มารวมกัน ก็จะได้ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย

จุดมุ่งหมายของการใช้ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ยนี้ก็คือต้องการลดการเปลี่ยนแปลงในยอดเงินฝากแต่ละประเภทของแต่ละวันลงให้น้อยที่สุด เพื่อให้สามารถทราบถึงยอดที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุดของเงินฝากทั้งหมดที่สาขาหาได้ใน ๑ เดือนนั้น

๑.๒ การคำนวณหายอดเงินฝากในมือเฉลี่ยหมายถึงการคำนวณหายอดเงินฝากที่สาขามีไว้เพื่อให้ชุมชนเวียนประจำวันเฉลี่ยภายใน ๑ เดือน ซึ่งคำนวณหาได้โดยนำยอดคงเหลือในแต่ละวันตามที่ปรากฏในบัญชีแยกประเภทรวมกัน (หลักเกณฑ์การรวมเช่นเดียวกับการคำนวณหายอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย) แล้วหารด้วยจำนวนวันของเดือนที่คำนวณเงินอุดหนุน อนึ่ง จำนวนเงินฝากในมือเฉลี่ยนี้จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างของเงินทุนภายในสาขานั้นด้วย กล่าวคือ สาขาใดที่มียอดเงินฝากกระแสรายวันหรือเงินฝากออมทรัพย์มาก ก็จำเป็นจะต้องมีเงินฝากในมือเพื่อให้ชุมชนเวียนในแต่ละวันมาก นอกจากนี้รอบฤดูกาลทางธุรกิจก็ผลต่อการคำนวณเงินฝากในมือของสาขาธนาคารด้วยเช่นกัน ในช่วงใกล้เทศกาลคริสต์มาส เทศกาลขึ้นปีใหม่ และเทศกาลตรุษจีนนั้น สาขาจำเป็นจะต้องมีการคำนวณเงินฝากในมือไว้มากเป็นพิเศษ เพื่อเตรียมรับกับการถอนเงินเพื่อใช้จ่ายใช้สอยของลูกค้านายเงินฝากทั้งที่เป็นองค์การธุรกิจ และบุคคลธรรมดา

๑.๓ การคำนวณหายอดเงินฝาก ๓ ธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยแยกพิจารณาได้เป็น ๒ กรณี คือ

กรณีที่ ๑ การคำนวณหายอดเงินฝาก ๓ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ช.ป.ท.) เฉลี่ยของสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ โดยทั่วไปแล้วสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ ของธนาคารพาณิชย์นั้น จะไม่มีการฝากเงินไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อถือเป็นการคำนวณเงินฝากสำรองตามกฎหมาย ตามนัยแห่งมาตรา ๑๑ ของพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ๒๕๐๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๖ แต่จะให้ทางสำนักงานใหญ่ซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์รวมของการบริหารเงินฝากของธนาคารเป็นผู้คำนวณไว้แทน โดยสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ควบคุมรักษาระดับเงินฝากสำรองของสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ และของทางสำนักงานใหญ่ที่ฝากไว้กับธนาคารแห่ง

ประเทศไทย ให้เป็นไปในอัตราส่วนที่กฎหมายกำหนด และในขณะเดียวกันก็รักษาสภาพคล่อง (Liquidity) ของธนาคารไว้ด้วย ทั้งนี้การคำนวณหายอดเงินฝาก ณ ธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยของสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ ซึ่งต้องใช้ยอดเงินฝาก ณ ธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยใน ๑ เดือนของทางสำนักงานใหญ่เป็นบรรทัดฐาน โดยถือเสมือนว่าอัตราส่วนร้อยละระหว่างยอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยของทางสำนักงานใหญ่เฉลี่ยใน ๑ เดือน กับยอดเงินฝากและหรือเงินกู้ยืมทั้งหมดของสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ กับยอดเงินฝากและหรือเงินกู้ยืมทั้งหมดของทางสำนักงานใหญ่เฉลี่ยใน ๑ เดือน เป็นอัตราส่วนเท่าใดก็ให้ถืออัตรานั้นเป็นอัตราส่วนในการคำนวณหายอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยใน ๑ เดือนของทุกสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ เช่นกัน โดยนำอัตราส่วนนั้นมาคำนวณหายอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยใน ๑ เดือนของแต่ละสาขาจากยอดเงินฝากและหรือเงินกู้ยืมทั้งหมดของแต่ละสาขาเฉลี่ยใน ๑ เดือน

ตัวอย่าง หากอัตราส่วนระหว่างยอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยของสำนักงานใหญ่กับยอดเงินฝากและหรือเงินกู้ยืมทั้งหมดเฉลี่ยของสาขาในเขตสำนักหักบัญชีกรุงเทพฯ และสำนักงานใหญ่ในเดือนนั้น เมื่อเทียบเป็นร้อยละแล้ว เท่ากับ ๕ % ก็ให้นำอัตรา ๕ % นั้นมาใช้คำนวณยอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยของทางสาขาโดยคิดร้อยละจากยอดเงินฝากทุกประเภท และหรือเงินกู้ยืมทั้งหมดเฉลี่ยของสาขาในเดือนเดียวกัน

กรณีที่ ๒ การคำนวณหายอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยของสาขาส่วนภูมิภาค สำหรับสาขาในส่วนภูมิกานั้น สามารถให้ยอดคงเหลือแต่ละวันของบัญชีเงินฝากที่สาขามีไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทยหรือคลังจังหวัดมาคำนวณหายอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยใน ๑ เดือนของสาขานั้นได้โดย มีข้อยกเว้นเฉพาะในกรณีสาขาที่เป็นศูนย์โอนเงินสำหรับสาขาในเขตปฏิบัติการในภาคต่าง ๆ ของธนาคารเท่านั้น สาขาที่เป็นศูนย์โอนเงินดังกล่าวนี้จะมีบัญชีเงินฝากไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทย ๒ บัญชี โดยบัญชีที่ ๑ จะเป็นบัญชีที่ใช้ดำเนินงานประจำวันของสาขาเอง ส่วนบัญชีที่ ๒ จะเป็นบัญชีที่ใช้สำหรับฝากถอน และโอนเงินของสาขาในเขตปฏิบัติการเท่านั้น ทั้งนี้การคำนวณหายอดเงิน ร.ป.ท. เฉลี่ยใน ๑ เดือนของสาขานั้น จึงควรใช้ยอดเงินฝาก ร.ป.ท. เฉพาะบัญชี

๑. เท่านั้น เพราะยอดเงินในบัญชีดังกล่าวนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาที่จะบริหารเงินฝากสำรองนั้น ให้เป็นไปตามกฎหมายและก่อให้เกิดสภาพคล่องต่อสาขานั้นเองได้ ส่วนบัญชีที่ ๒ นั้นอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาที่จะควบคุมได้ เพราะต้องใช้โอนเงินเข้าออกให้กับสาขาในเขตปฏิบัติการ ของธนาคารนั้นเอง

๑.๔ การคำนวณหายอดสำรองหลักทรัพ์รัฐบาล เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ที่ตองการเปิดสาขาใหม่ในงวดบัญชีถัดไป (เริ่มจากงวด ๓๑ ธ.ค.๒๕) ทั้งในเขตกรุงเทพฯ ในเขตอำเภอเมืองตามจังหวัดต่าง ๆ และในเขตอำเภอรอบนอก จะต้องคำนวณหลักทรัพ์รัฐบาลเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๖ ของยอดเงินฝากทั้งสิ้นเพียงวันงบบัญชีของงวดนั้น (เริ่มจากงวด ๓๑ ธ.ค.๒๕) โดยต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนภายในเวลา ๔๕ วัน นับจากวันสิ้นงวดบัญชีนั้น (เริ่มจาก ๓๑ ธ.ค.๒๕) ดังนั้นในการคำนวณหายอดเงินฝากสุทธิของสาขาเพื่อจะใช้คำนวณเงินฉุกเฉินนั้น จึงต้องนำยอดสำรองหลักทรัพ์รัฐบาลตามเงื่อนไขดังกล่าวของธนาคารแห่งประเทศไทยเข้ามาประกอบในการคำนวณด้วย และเพื่อความสะดวกในทางปฏิบัติการคำนวณ จึงอาจทำได้จากใช้อัตราส่วนร้อยละ ๑๖ ของยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ยในเคื่อนที่มีการคำนวณเงินฉุกเฉินนั้น

๑.๕ การคำนวณหายอดเงินฝากคงเหลือที่สาขาสามารถนำไปลงทุนหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมได้ (Investible Balance) ซึ่งคำนวณได้จากนำยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ยในข้อ ๑.๑ หักด้วยยอดเงินสดในมือเฉลี่ยข้อ ๑.๒ ยอดเงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ยข้อ ๑.๓ และยอดสำรองหลักทรัพ์รัฐบาลข้อ ๑.๔

๑.๖ การคำนวณหายอดสินเชื่อบริการต่าง ๆ เฉลี่ย หลักเกณฑ์การคำนวณเช่นเดียวกันกับการหายอดเงินฝากประเภทต่าง ๆ เฉลี่ย

๑.๗ การคำนวณหายอดค้ำเงินชายช่วงลดธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ย เนื่องจากธนาคารพาณิชย์บางแห่งอาจอนุญาตให้สาขาของตนบางสาขานำค้ำสัญญาใช้เงินที่เกิดจากการให้กู้ยืมเงินของสาขาเองแก่ผู้ประกอบการหรืออุตสาหกรรมบางประเภท (ที่

7. หนังสือของส่วนกำกับและวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์ ฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน, ธนาคารแห่งประเทศไทย, ลงวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖ ที่ งว (ว) ๘๐/๒๕๒๖
เรื่อง การขออนุญาตเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารแห่งประเทศไทยยินดีรับช่วงซื้อดิวีเพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น (ตามนโยบายของรัฐบาล) ไปขายช่วงลคต่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้ ดังนั้นการขายช่วงลคตัวเงินดังกล่าวของทางสาขานั้น จึงเท่ากับเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนของสาขาธนาคารแห่งนั้นด้วยทางหนึ่ง จึงสมควรนำรายการดังกล่าวนี้เข้ามาใช้ในการคำนวณหายอดเงินฝากสุทธิของสาขาเพื่อใช้คำนวณเงินอุดหนุนด้วย โดยหลักเกณฑ์การคำนวณเช่นเดียวกันกับการหายอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ยในข้อ ๑.๑ นั้นเอง

สำหรับยอดเงินฝากสุทธิของสาขาที่จะใช้เป็นตัวคำนวณเงินอุดหนุนนั้น คำนวณได้จากการนำยอดในข้อ ๑.๕ ลบด้วยยอดในข้อ ๑.๖ และบวกด้วยยอดในข้อ ๑.๗

สำหรับยอดเงินฝากสุทธิของสาขาที่คำนวณได้นี้ จะได้ยอดเป็น + หรือ - ก็ได้ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

กรณีที่ ๑ ถ้าหากยอดเงินฝากสุทธิของสาขาที่คำนวณได้เป็น + จะแสดงว่าสาขานั้นไม่สามารถนำเงินฝากที่สาขาหามาได้ภายหลังจากหักการสำรองเงินสดในมือ เงินสดสำรองตามกฎหมายและสำรองหลักทรัพย์รัฐบาลตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทยไปหาผลประโยชน์ได้ครบถ้วน จึงต้องนำเงินฝากส่วนที่เหลือ (เป็น + ตามยอดที่คำนวณได้) นี้โอนให้กับสำนักงานใหญ่เพื่อนำไปลงทุนหาผลประโยชน์ต่อไป และสาขาจะได้รับเงินอุดหนุนนี้จากสำนักงานใหญ่

กรณีที่ ๒ ถ้าหากยอดเงินฝากสุทธิของสาขาที่คำนวณได้เป็น - จะแสดงว่าสาขานั้นสามารถนำเงินฝากที่สาขาหามาได้ภายหลังจากหักการสำรองเงินสดในมือ, เงินสดสำรองตามกฎหมายและสำรองหลักทรัพย์รัฐบาลตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ไปหาผลประโยชน์ได้สูงกว่า (เป็น - ตามยอดที่คำนวณได้) จึงต้องโอนเงินจากสำนักงานใหญ่มาเพื่อใช้ในการหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมของสาขาเอง และสาขาจะต้องจ่ายเงินอุดหนุนให้กับสำนักงานใหญ่

๒. การหาอัตราที่ใช้คำนวณเงินอุดหนุน (Subsidy Rate) เพื่อความเข้าใจในการเลือกพิจารณาใช้อัตราที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณเงินอุดหนุนนั้น จึงขอกล่าวถึงทฤษฎีทางการบัญชีเพื่อการจัดการในการกำหนดราคาโอน (Transfer Pricing) ของสินค้าและบริการระหว่างหน่วยงานภายในบริษัทเดียวกันเสียก่อนดังต่อไปนี้

การกำหนดราคาโอนที่นิยมใช้กันอยู่นี้มีดังนี้⁸

วิธีที่ ๑ กำหนดราคาสินค้าและบริการจากราคาต้นทุนทั้งหมด (Full - cost plus) ของสินค้าและบริการที่จะมีการโอนกันนั้น ซึ่งรวมทั้งวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Overhead) อื่น ๆ ซึ่งสามารถทำได้สะดวกเพราะหาข้อมูลได้ง่ายเนื่องจากบริษัทจะต้องมีการตีราคาสินค้าคงเหลือเพื่อใช้ในการทำงานการเงินของบริษัทเองอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็มีข้อเสียคือ ถ้าหากจะถือเสมือนว่าผู้โอน (หรือผู้ขาย) เป็นศูนย์กลางหรือศูนย์กลางแล้ว ศูนย์กำไรนั้นจะมีกำไรเป็นศูนย์กลาง เพราะรายได้จะเท่ากับรายจ่ายพอดี

วิธีที่ ๒ กำหนดราคาสินค้าและบริการจากราคาต้นทุนหน่วยสุดท้าย (Marginal Cost) หมายความว่ากำหนดจากค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Cost) ที่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการนั้นเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหน่วย การกำหนดราคาต้นทุนหน่วยสุดท้ายที่จะมีประโยชน์สำหรับกิจการมาก หากนำราคาตลาดของสินค้าและบริการนั้นเข้ามาเปรียบเทียบกับขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่หน่วยงานซึ่งเป็นผู้ผลิตและผู้ขายสินค้าและบริการนั้นยังผลิตได้ไม่เต็มประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิต (Produce at less than full capacity)

วิธีที่ ๓ กำหนดราคาสินค้าและบริการจากราคาตลาด (Market price) สามารถทำได้ ถ้าหากมีการแข่งขันจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยในการโอนสินค้าและบริการภายในบริษัทนั้น

วิธีที่ ๔ กำหนดราคาสินค้าและบริการโดยให้ผู้บริหารศูนย์กลางมีอิสระเต็มที่ในการกำหนดราคาซื้อขาย (Negotiation price) จะทำได้เมื่อมีการแข่งขันจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นเดียวกับกรณีที่ ๓

สำหรับธนาคารพาณิชย์นั้น ราคาโอนหรือที่เรียกกันในวงการธนาคารว่าอัตราเงินอุดหนุน Subsidy Rate หรืออัตราที่จะใช้ในการคำนวณหาเงินอุดหนุนนั้น ควรจะเป็นอัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงิน (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตรา Inter-Bank Rate) ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารจะได้รับจากการนำเงินไปแสวงหาผลประโยชน์จากตลาดเงินในกรณีที่ธนาคารมีเงินทุนเหลืออยู่ได้ทั้งที่อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินนี้จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตามสภาวะของตลาดเงิน ในทางตรงข้ามหากธนาคารต้องการใช้เงินทุนโดยหาจากตลาดเงิน ธนาคารก็จะต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินนี้เช่นกัน สำหรับเหตุผลที่สนับสนุนในการใช้อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินนี้ มีดังต่อไปนี้

๒.๑ การใช้อัตราต้นทุนทั้งหมดของเงินทุนแต่ละบาทที่สาขาหามาได้ (Full cost - Plus) ในการคำนวณเงินออกทุนจะทำให้สาขาไม่มีกำไรจากเงินฝากส่วนที่เหลือ หลังจากหักเงินสำรองต่าง ๆ และการให้กู้ยืมของสาขาเองแล้ว ซึ่งสามารถโอนให้กับสำนักงานใหญ่เพื่อนำไปลงทุนหาผลประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งเท่ากับไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้กับสาขาในการระดมเงินฝากให้กับธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่เกิดภาวะเงินตึงนั้น การระดมเงินฝากให้ไ้มากที่สุดจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารมากในการนำเงินออกหาผลประโยชน์ในรูปของการให้กู้ยืมซึ่งจะได้รับผลตอบแทนสูง

๒.๒ การใช้อัตราต้นทุนหน่วยสุดท้ายของเงินทุน (Marginal Cost) ในการคำนวณเงินออกทุน จะมีประโยชน์กับธนาคารในกรณีที่มีการนำเอาอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารจะแสวงหาเงินทุนหนึ่งร้อยบาทได้ในตลาดเงิน เข้ามาเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารจะต้องจ่ายเพิ่มขึ้นในการหาเงินฝากเพิ่มอันอีตหนึ่งร้อยบาทรวมกับค่าใช้จ่ายแปรได้ต่างๆ ที่จะต้องเพิ่มขึ้นในการหาเงินฝากเพิ่มอีก ๑๐๐ บาทนั้นด้วย (ซึ่งก็คือ Marginal Cost ของเงินทุนของธนาคารนั่นเอง) กล่าวคือ ในกรณีที่อัตราต้นทุนหน่วยสุดท้ายของเงินทุนธนาคารต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน (ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นเช่นนั้น) ก็จะเป็นผลช่วยให้ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในการเร่งระดมเงินฝากของธนาคารให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถนำเงินฝากเหล่านั้นมาหาผลประโยชน์ได้ในตลาดเงินในอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่า

แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมควรที่จะใช้อัตราต้นทุนหน่วยสุดท้าย ของเงินทุนเป็นอัตราในการคำนวณเงินออกทุน เพราะหากใช้อัตราดังกล่าวก็เท่ากับทำให้สาขาไม่ได้รับกำไรจากการเร่งระดมเงินฝากให้สูงขึ้นเลย อัตราต้นทุนหน่วยสุดท้ายจะมีประโยชน์สำหรับการเปรียบเทียบในกรณีดังกล่าวเท่านั้น

๒.๓ จากเหตุผลในข้อ ๒.๑ และ ๒.๒ นั้น จะเห็นได้ว่าอัตราที่เหมาะสมที่สุดในการคำนวณหาเงินออกทุนนั้นควรจะเป็นอัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงิน (หรือ Market Rate เอง) เพราะการใช้อัตราดังกล่าวมีข้อสมมติเท่ากับเป็นการเปิดโอกาส

ให้สาขาและสำนักงานใหญ่มีอิสระ เติบโตในการแสวงหาผลประโยชน์จากเงินทุนส่วนที่เหลือ
ของตนใด กล่าวคือ หากสาขาต้องการหาผลประโยชน์จากเงินทุนส่วนที่เหลือของตนเอง
สาขาก็จะได้รับผลตอบแทนในอัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินนี้เช่นกัน ในทางตรง
กันข้ามหากสำนักงานใหญ่ต้องการใช้เงินทุนในทันทีโดยไม่ต้องการจากสาขา สำนักงานใหญ่
ก็จะต้องจ่ายผลตอบแทนในอัตราที่เช่นกัน

๒.๔ การใช้อัตราที่ผู้จัดการสาขากำหนดขึ้นเอง (Negotiated Price)

ในการคำนวณหาเงินอุดหนุน หมายถึง การเปิดโอกาสให้กับผู้จัดการสาขามีโอกาสเต็มที่ใน
การเลือกอัตราผลตอบแทนจากเงินทุนส่วนที่เหลือจากการหาผลประโยชน์ของตน ซึ่งใน
ทางปฏิบัติแล้วไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะลักษณะสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ของแคว
ละท้องถิ่นที่สาขาทั้งอยู่เป็นอุปสรรคสำคัญ สำหรับอัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินนี้
เป็นอัตราที่ธนาคารสามารถคำนวณได้เอง โดยคำนวณหาอัตราถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก
(Weighted Average) ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างให้เห็นได้ดังต่อไปนี้

สมมติว่า ในวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๒๒ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมีเงินทุนที่เหลือ
จากการหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมแก่ลูกค้าของธนาคารและธนาคารต้องการแสวงหา
ผลประโยชน์จากเงินก้อนนี้ในหลากหลาย เป็นเงิน ๑๕๐ ล้านบาท โดยให้กู้ยืมในรูปของ
เงินในกู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัทต่าง ๆ หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ซึ่งธนาคารสามารถจะ
เรียกคืนเมื่อไรก็ได้ (Call Loan) แก่บริษัทและสถาบันการเงินต่าง ๆ ดังนี้

- ให้กู้ยืมแก่บริษัท ก เงิน ๑๕ ล้านบาท ใ้รับอัตราดอกเบี้ย ๑๒.๗๕ %
- ให้กู้ยืมแก่บริษัท ข เงิน ๖๐ ล้านบาท ใ้รับอัตราดอกเบี้ย ๑๒.๕ %
- ให้กู้ยืมแก่สถาบันการเงิน ค เงิน ๗๕ ล้านบาท ใ้รับอัตราดอกเบี้ย ๑๔.๕ %

ดังนั้นจะสามารถคำนวณหาอัตราถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๒๒

ได้ดังนี้

	๑	๒	๓
ยอดให้กู้ยืม (Outstanding Balance)		อัตราดอกเบี้ย	(เท่ากับ ๑ x ๒)
บริษัท ก	๑๕	๑๒.๗๕ %	๑๘๑.๒๕
บริษัท ข	๖๐	๑๒.๕ %	๗๕๐.๐๐
สถาบันการเงิน ค	๗๕	๑๔.๕ %	๑,๐๘๗.๐๐
รวม	<u>๑๕๐</u>		<u>๒,๐๒๘.๒๕</u>

ดังนั้น อัตราถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของผลตอบแทนจากการลงทุนในหลากหลาย
ประจำวันที ๑ มีนาคม ๒๕๒๒ จะเท่ากับ $\frac{๒,๐๒๘.๒๕}{๑๕๐} = ๑๓.๕๓ \%$

ใช้หลักเกณฑ์การคำนวณดังกล่าวนี้ทุกวัน แล้วนำอัตราถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก
ของผลตอบแทนจากการลงทุนในหลากหลายเงินของแต่ละวันมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนวัน
ในเดือน มีนาคม ก็จะได้อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินประจำเดือนมีนาคม ๒๕๒๒

อนึ่ง ตามตัวอย่างที่แสดงข้างต้นนั้น เกิดขึ้นเมื่อธนาคารมีเงินส่วนที่เหลือจากการไถ่กู้ยืมแก่ลูกค้าของธนาคาร (Surplus Fund) จึงได้นำออกไปไถ่กู้ยืมในตลาดเงิน มีบางกรณีที่ธนาคารไม่มีเงินทุนเหลือพอที่จะนำไปหาผลประโยชน์ ในตลาดเงินใด และมีความจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงินจากตลาดเงินอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่เกิดภาวะเงินตึงตัว การคำนวณหาอัตราดอกเบี้ย ระหว่างสถาบันการเงิน จึงต้องคำนวณจากยอดเงินที่ธนาคารไถ่กู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ในอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกันออกไปแทน โดยให้หลักเกณฑ์การคำนวณ หาอัตราดอกเบี้ยถ่วงน้ำหนัก เช่นเดียวกับที่ใดแสดงตัวอย่างไวข้างต้นแล้ว

๓. วิธีการคำนวณเงินอุดหนุน แยกออกได้ ๒ ประเภท ดังนี้

๓.๑ การคำนวณเงินอุดหนุนเงินฝากใช้หลักเกณฑ์การคำนวณตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในข้อ ๑ และข้อ ๒

๓.๒ การคำนวณเงินอุดหนุนหลักทรัพย์รัฐบาล เนื่องจากการคำนวณหลักทรัพย์รัฐบาลของธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ ๓ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด สาขาเชียงใหม่
การคำนวณเงินอุดหนุนประจำเดือน มีนาคม ๒๕๒๒

รายการ	จำนวนเงิน
๑. ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย	๑๑,๘๓๗,๗๐๓.๒๘
๒. <u>หัก</u> เงินสำรองต่าง ๆ เฉลี่ย	
๒.๑ ยอดเงินสดในมือเฉลี่ย	๗๔๑,๗๖๑.๖๑
๒.๒ ยอดเงินฝาก ณ ธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ย	๔๗๘,๐๐๐.๐๐
๒.๓ สำรองหลักทรัพย์รัฐบาล (๑๖% ของยอดเงินฝากข้อ ๑)	๒,๒๒๕,๖๕๕.๘๘
๓. ยอดเงินฝากคงเหลือที่นำไปลงทุนได้ ๑ - ๒	๑๑,๓๘๑,๒๘๖.๑๘
๔. <u>หัก</u> สินเชื่อประเภทต่าง ๆ เฉลี่ย	
๔.๑ ยอดเงินใหญ่เฉลี่ย	๒๒๖,๐๐๐.๐๐
๔.๒ ยอดเงินเบิกเกินบัญชีเฉลี่ย	๑,๐๗๔,๖๗๔.๔๒
รวม	๘๔๓,๖๗๔.๐๐
	๘,๕๓๖,๖๑๒.๑๘
๕. <u>บวก</u> ยอดตั๋วเงินขายช่วงลดธนาคารแห่งประเทศไทยเฉลี่ย	๕๐,๐๐๐.๐๐
๖. ยอดเงินฝากสุทธิ	๘,๕๘๖,๖๑๒.๑๘

การคำนวณเงินออกหนุนเงินฝาก

$$\begin{aligned} * \text{เงินออกหนุนรับ (กรณียอดข้อ ๖ เป็น +)} &= (๖) \times \frac{\text{อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงิน}}{๑๐๐} \times \frac{๑}{๑๒} \\ &= \frac{๘,๒๘๖,๘๘๖.๗๗ \times ๑๔.๒๑}{๑๐๐} \times \frac{๑}{๑๒} \\ &= \text{บาท} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินออกหนุนจ่าย (กรณียอดข้อ ๖ เป็น -)} &= (๖) \times \frac{\text{อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงิน}}{๑๐๐} \times \frac{๑}{๑๒} \\ &= ๖๑๐,๐๙๖.๗๖ \text{ บาท} \end{aligned}$$

การคำนวณเงินออกหนุน - หลักทรัพย์รัฐบาล

$$\begin{aligned} * \text{เงินออกหนุนรับ} &= (๒.๓) \times \frac{\text{อัตราผลตอบแทนจากหลักทรัพย์รัฐบาล}}{๑๐๐} \times \frac{๑}{๑๒} \\ &= \frac{๒,๒๒๕,๖๕๕.๘๘ \times ๘.๘๖}{๑๐๐} \times \frac{๑}{๑๒} \\ &= ๑๕,๖๙๐.๘๗ \text{ บาท} \end{aligned}$$

ตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการ
เปิดสาขาใหม่นั้น ต้องการหลักทรัพย์รัฐบาลในอัตราส่วนร้อยละของยอดเงินฝากทั้งหมด
ของธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ เอง ดังนั้นเพื่อความสะดวกในทางปฏิบัติทางสำนักงานใหญ่ จึง
เป็นผู้ควบคุมดูแลการลงทุนในหลักทรัพย์รัฐบาลนี้เอง อย่างไรก็ตามเนื่องจากรายได้ที่เกิดขึ้น
ขึ้นในการลงทุนในหลักทรัพย์รัฐบาลนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินฝากของทุก
สาขา ดังนั้นเพื่อให้การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรทำได้อย่างเด่นชัดและยุติธรรม
ยิ่งขึ้น จึงสมควรที่จะแบ่งสรรรายได้ดังกล่าวให้กับสาขาด้วย สำหรับวิธีการแบ่งสรรทำได้
โดยนำยอดสำรองหลักทรัพย์รัฐบาลเฉลี่ย (ข้อ ๒.๓ ตารางที่ ๓) มาคำนวณหาเงินออกหนุน
หลักทรัพย์รัฐบาลนี้ให้กับสาขา โดยใช้อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหลักทรัพย์
รัฐบาลเขามาคำนวณ (อัตราผลตอบแทนจากหลักทรัพย์รัฐบาลมีหลายอัตราตามประเภทของ
หลักทรัพย์และการลงทุนในหลักทรัพย์ดังกล่าวแต่ละประเภทก็มีจำนวนเงินแตกต่างกันจึงต้องมีการ

*ให้อัตราดอกเบี้ยระหว่างสถาบันการเงินและอัตรา ผลตอบแทนจากหลักทรัพย์รัฐบาลนี้
ประจำเดือน มีนาคม ๒๕๒๒ = ๑๔.๒๑ และ ๘.๘๖ % ตามลำดับ

คำนวณหาอัตราผลตอบแทนด้วยเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เช่น เกี่ยวกับการคำนวณหาอัตรา Inter - Bank Rate ประจำเดือน)

๔. การบันทึกรายการทางบัญชีของเงินอุดหนุน

สามารถแสดงให้เห็นได้ดังนี้

๔.๑ กรณีที่สาขามียอดเงินฝากสุทธิเป็น + เท่ากับสาขาจะได้รับเงินอุดหนุนจากสำนักงานใหญ่ การบันทึกรายการทางบัญชีจะเป็นดังนี้

สาขา		สำนักงานใหญ่	
เดบิตบัญชีสำนักงานใหญ่	xxx	เดบิตบัญชีเงินอุดหนุนจ่าย	xxx
เครดิตบัญชีเงินอุดหนุนรับ	xxx	เครดิตบัญชีสาขา	xxx

รายการเงินอุดหนุนรับนี้ ควรจะนำมาแสดงในบัญชีกำไรขาดทุนประจำเดือนของสาขาค่อยๆ โดยถือเป็นรายได้อ่างหนึ่งจากการดำเนินงานของสาขา ซึ่งถ้าหากเป็นกรณีที่ทางธนาคารไม่ต้องการให้สาขาโอนผลกำไรขาดทุนมายังสำนักงานใหญ่ทุกเดือน รายการเงินอุดหนุนรับก็จะปรากฏในรายงานกำไรขาดทุนประจำเดือนของสาขา โดยยังไม่มีการปิดบัญชีเงินอุดหนุนรับนี้ไปบัญชีกำไรขาดทุนแต่อย่างใด แต่เมื่อถึงงวด ๖ เดือน สาขาที่จะต้องปิดบัญชีเงินอุดหนุนรับนี้ไปบัญชีกำไรขาดทุน เพื่อหาผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานประจำงวดของสาขา และโอนผลกำไรขาดทุนมาให้กับสำนักงานใหญ่ เพื่อหาผลกำไรรวมของธนาคารต่อไป

อนึ่ง การบันทึกรายการทางบัญชีของเงินอุดหนุนนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อผลการคำนวณหาผลกำไรของธนาคารแต่อย่างใด เพราะรายการเงินอุดหนุนรับและเงินอุดหนุนจ่ายจะหัก ทอนกันเอง ในการทำงบการเงินรวมของธนาคาร

๔.๒ กรณีที่สาขามียอดเงินฝากสุทธิเป็น - เท่ากับสาขาจะต้องจ่ายเงินอุดหนุนให้สำนักงานใหญ่ โดยถือเป็นรายจ่ายอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของสาขา การบันทึกรายการทางบัญชีจะเป็นดังนี้

สาขา		สำนักงานใหญ่	
เดบิตเงินอุดหนุนจ่าย	xxx	เดบิตบัญชีสาขา	xxx
เครดิตบัญชีสำนักงานใหญ่	xxx	เครดิตบัญชีเงินอุดหนุน	xxx

หลักเกณฑ์ทางการบัญชีอื่น ๆ เช่นเดียวกับข้อ ๘.๑ เพียงแต่ถือเป็นรายจ่ายของสาขาเท่านั้น

๕. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการคำนวณเงินอุดหนุน

รายงานการคำนวณเงินอุดหนุนตามที่ได้แสดงตัวอย่างให้ดูตามตารางที่ ๓ สามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนและควบคุมของฝ่ายบริหารได้มากดังต่อไปนี้

๕.๑ ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของสาขาทางคำนวณเงินฝากได้ดีกว่าการใช้ยอดคงเหลือประจำวัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ ในกรณีที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดเป้าหมายการเพิ่มขึ้นของเงินฝากให้กับสาขาใน ๑ ปี อาจจะทำให้สาขาบางสาขาเร่งมือหาเงินฝากเฉพาะตอนปลายเดือนหรือตอนปลายปีเท่านั้น เพื่อแสดงยอดคงเหลือในตอนสิ้นเดือนหรือตอนปลายปีของสาขาตนให้สูง เพื่อจะได้แสดงให้เห็นผลงานของตนว่าใกล้เคียงเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายเฉลี่ยต่อเดือนหรือเป้าหมายทั้งปีของตนแล้ว นอกเหนือไปจากนั้นการใช้ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ยจะช่วยให้สาขาสามารถประเมินผลงานของตนในด้านการเพิ่มขึ้นของเงินฝากได้ดียิ่งขึ้น และทำให้สาขาและสำนักงานใหญ่สามารถวางแผนในการแสวงหาผลประโยชน์จากเงินฝากที่หามาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการรักษาสภาพคล่อง (Liquidity) และสมรรถภาพในการหากำไร (Profitability)

๕.๒ การบริหารเงินสด (Cash Management) ของสาขา สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารเงินสดสำรองของผู้จัดการสาขา ทั้งทางด้านการสำรองเงินสดสำรองในมือเพื่อใช้หมุนเวียนประจำวันให้อยู่ในระบอบที่เหมาะสม และการสำรองเงินฝากไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย และเพื่อความสะดวกแก่ฝ่ายบริหารในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของสาขาในเรื่องการบริหารเงินสดนี้ ทางฝ่ายบริหารอาจจะกำหนดอัตราส่วนร้อยละของการสำรองเงินสดสำรองกับยอดเงินฝากทั้งหมดเฉลี่ยของสาขาให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างกันในการดำเนินงานของแต่ละสาขาประกอบกันไปด้วย

๕.๓ ยอดสินเชื่อบริการแต่ละประเภทเฉลี่ย สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของสาขาทางคำนวณสินเชื่อได้อย่างเด่นชัดขึ้นกว่าการใช้ยอดคงเหลือประจำวัน และ

ได้รับประโยชน์ในทางอื่น ๆ อีกเช่นเดียวกันกับการไต่ยอดเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย

๕.๘ อัตราส่วนระหว่างยอดรวมสินเชื่อกับทุกประเภทเฉลี่ยต่อยอดเงินฝาก คงเหลือที่นำไปลงทุนได้ (Investible balance) อัตราส่วนดังกล่าวนี้จะมีประโยชน์ในแง่แสดงให้ทราบถึงความสามารถในการปล่อยสินเชื่อของสาขาเมื่อเปรียบเทียบกับเงินทุนที่มีอยู่ และสามารถนำไปลงทุนได้ โดยทั่วไปแล้วการระดมเงินฝากในท้องถิ่นให้สูงที่สุด และนำมาปล่อยสินเชื่อในท้องถิ่นที่สาขาคงอยู่ให้สูงที่สุดนั้น จะทำให้สาขาได้รับผลกำไรสูงขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธนาคาร เป็นส่วนรวมในการแสดงหากำไร เพราะโดยทั่วไปแล้วค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขานั้นมักจะต่ำ ยิ่งไปกว่านั้น การเร่งระดมเงินฝากในท้องถิ่นให้สูงที่สุด และนำมาปล่อยสินเชื่อในท้องถิ่นให้สูงที่สุดนั้น จะเท่ากับเป็นการส่งเสริมความมั่นคงในทางเศรษฐกิจแก่ท้องถิ่นที่สาขาคงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐบาลด้วยเช่นเดียวกัน

การกระจายรายได้บางอย่างให้กับสาขา

ในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์นั้น มีบางครั้งที่ผลการปฏิบัติงานในการหารายได้ของผู้จัดการสาขาคณะหนึ่งให้กับธนาคารกลับกลายเป็นผลประโยชน์ของผู้จัดการสาขาอีกคณะหนึ่ง เช่นผู้จัดการธนาคารสาขาลงตัน สามารถชักชวนให้กรรมการบริหารของบริษัทการค้าแห่งหนึ่ง เขามาใช้บริการค้ำสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์นั้นได้ แต่โดยสถานที่ประกอบธุรกิจของบริษัทแห่งนั้นอยู่ที่เยาวราช ซึ่งอยู่ใกล้เคียงกับสาขาหนึ่งของธนาคารพาณิชย์แห่งนั้นพอดี ดังนั้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแห่งนั้น จึงได้ไปใช้บริการของธนาคารสาขาเยาวราชแทน จากตัวอย่างดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า ผู้ได้รับผลประโยชน์จากผลงานที่ผู้จัดการสาขาลงตันสามารถหาลูกค้าค้ำสินเชื่อ ซึ่งก่อให้เกิดรายได้ให้กับสาขา - เยาวราช แต่ผู้จัดการสาขาลงตันกลับไม่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการชักชวนลูกค้าได้ ตัวอย่างดังกล่าวนี้เกิดขึ้นได้เสมอในวงการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากธนาคารพาณิชย์นั้นนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้และประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาจากผลกำไรที่เขาสามารถทำได้ เหตุการณ์ดังกล่าวจะมีโทษขวัญและกำลังใจของผู้จัดการสาขาที่มุ่งสร้างเสริมผลประโยชน์ให้กับธนาคารโดยส่วนรวมเป็นอย่างมาก และอาจทำให้ฝ่ายบริหารประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาได้ผิดพลาด ดังนั้นทางแก้ไขที่เหมาะสมสำหรับปัญหาดังกล่าว

นี่คือ ควรที่จะจัดระบบการจัดสรรรายได้ต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ในที่นี้เป็นกรณีสมควรที่จะนำลักษณะรายได้ดังกล่าวนี้ขึ้นมาพิจารณา ๒ ประเภท คือ

๑. รายได้ที่เกิดจากการแนะนำลูกค้าให้แก่นักและกัน ทั้งด้านเงินฝากและเงินเชื่อมรวมทั้งบริการอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ขึ้นด้วย เป็นต้นว่า ผู้จัดการสาขาหลักที่แนะนำลูกค้าของตนให้มาเปิดเดบิตเตอร์หรือฟิเดริคิต เพื่อส่งสินค้าเข้าที่สำนักงานใหญ่ เป็นต้น ฯลฯ ลักษณะรายได้ดังกล่าวนี้เป็นการยากที่จะกำหนดจำนวนที่ถูกต้องที่สุดสำหรับรายได้ที่ควรจะเป็น ของผู้จัดการสาขาว่าเป็นจำนวนเงินเท่าใด อย่างไรก็ตามเราอาจนำหลักการในการกำหนดอัตราส่วนร้อยละค่านายหน้า ให้แก่พนักงานขายจากยอดขายที่พนักงานขาย ทำได้ของบริษัทที่ขายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน เป็นต้น เช่น เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น ฯลฯ เข้ามาคิดแปลงใช้ในกรณีนี้ได้ โดยอาจจะถือว่าสาขาที่เป็นผู้แนะนำลูกค้าให้กับศูนย์กำไรอื่น ๆ นอกเหนือจากสาขาของตนจะได้รับค่าธรรมเนียมตอบแทนเป็นอัตราส่วนร้อยละจากรายได้ที่ตนสามารถ ก่อให้เกิดขึ้นแก่ศูนย์กำไรอื่น อันเนื่องมาจากการแนะนำลูกค้าให้มัน

๒. รายได้จากบริการค้ำต่างประเทศโดยทั่วไปแล้วรายได้จากบริการค้ำต่างประเทศของสาขาจะได้แก่ ค่าธรรมเนียมรับซึ่งเกิดจากการขายเช็คเกินทาง ขายตราหนี้ การโอนเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศ ฯลฯ ดอกเบี้ยรับและส่วนลดรับซึ่งเกิดจากการให้สินเชื่อต่าง ๆ ค้ำต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามมีรายได้บางอย่างซึ่งเกิดจากการดำเนินงานค้ำธุรกิจต่างประเทศขึ้นที่สาขา แต่ธนาคารพาณิชย์ โดยส่วนใหญ่ยังคงถือเป็นรายได้ ของทางสำนักงานใหญ่อยู่ รายได้ดังกล่าวนี้คือผลกำไรจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ด้วยเหตุผลสำคัญ ๒ ประการ คือ

๒.๑ การคำนวณผลกำไรขาดทุนจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ของธนาคาร มีผลสำคัญยิ่งต่อการแสดงตัวเลขในงบการเงินของธนาคารทั้งค้ำงบดุลและงบกำไรขาดทุนของธนาคาร ซึ่งจำเป็นต้องให้ข้อมูลเท็จอย่างรอบคอบของฝ่ายบริหาร ประกอบกับไปด้วยและมีวิธีการที่สลับซับซ้อนพอสมควร ดังนั้นการคำนวณจึงกระทำโดยสำนักงานใหญ่และผลกำไรดังกล่าวจึงตกเป็นของสำนักงานใหญ่โดยปริยาย

๒.๒ ในทางปฏิบัติแล้วการค้าเงินธุรกิจต่างประเทศเกือบทุกอย่างของธนาคารจำเป็นจะต้องมีการติดต่อกับธนาคารตัวแทน (Correspondent Bank) ในต่างประเทศ และในการติดต่อกับนั้นก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีภาระงานทางการเงินที่เกิดขึ้นจาก

การดำเนินงานธุรกิจระหว่างกันขึ้น โดยลงบัญชีธนาคารตัวแทน (Our Account) แต่โดยเหตุที่การติดต่อกับธนาคารตัวแทนนั้นจำเป็นที่จะต้องกระทำโดยสำนักงานใหญ่ เพียงแห่งเดียว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการทำข้อตกลงหรือสัญญาต่าง ๆ ระหว่างธนาคารกับ ธนาคารตัวแทน และเพื่อความรัดกุมในการควบคุมภายในด้วย ดังนั้น สาขาจึงไม่สามารถทำการติดต่อกับธนาคารตัวแทนได้ด้วยตนเอง โดยต้องติดต่อกับสำนักงานใหญ่แทนการจับใบที่กรวยการทางการเงินที่เกิดจากการดำเนินงานธุรกิจในบัญชีธนาคารตัวแทน จึงมีที่สำนักงานใหญ่แห่งเดียว ซึ่งตัวเลขจากบัญชีธนาคารตัวแทน นี้จึงเป็นตัวเลขที่สำคัญอันหนึ่งในการคำนวณผลกำไรขาดทุนจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ดังนั้นการคำนวณผลกำไรขาดทุนจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศจึงยังคงต้องทำที่สำนักงานใหญ่ และยังคงถือเป็นรายได้ ของสำนักงานใหญ่อยู่เช่นกัน อย่างไรก็ตามผลกำไรขาดทุนจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศนี้ ไม่สมควรที่จะถือเป็นรายได้ของทางสำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว เพราะผลกำไรดังกล่าวนี้มีสาขาเป็นส่วนช่วยให้เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดของศูนย์กำไร จึงสมควรที่จะจัดสรรรายได้จากผลกำไรดังกล่าวนี้ให้กับสาขาด้วย โดยอาจกระทำเมื่อมีการคำนวณผลกำไรดังกล่าวขึ้นประจำงวดบัญชี และจัดสรรให้กับสาขาในงวดบัญชีเดียวกันนั้น เช่นกัน

การกระจายรายได้ตามลักษณะดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อ ๑. และข้อ ๒. นั้นสามารถที่จะปฏิบัติทางการบัญชีได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. กระทำในรูปของเงินอุดหนุน โดยมีลักษณะเช่นเดียวกันกับเงินอุดหนุนเงินฝากและเงินอุดหนุนหลักทรัพย์รัฐบาล

๒. ค่าเงินการโอนรายได้ในลักษณะดังกล่าวให้กับศูนย์กำไรที่มีส่วนในรายได้นั้น โดยตรง (เคยมีรายได้ของศูนย์กำไรหนึ่งและเคยมีรายได้ของอีกศูนย์กำไรหนึ่ง ตามจำนวนเงินที่ได้คำนวณขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมแล้ว)

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Cost Allocation)

กิจกรรมทางธุรกิจการธนาคารของสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้น จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากสำนักงานใหญ่หลายอย่างด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของสาขาเป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของสาขาและของธนาคารโดยส่วนรวมเช่นกัน ตัวอย่างของการสนับสนุนและช่วยเหลือของสำนักงานใหญ่

นั้นก็ได้แก่การจักหา บรรจุ โยกย้าย แต่งตั้งพนักงานประจำสาขา การจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ให้ กับสาขาเป็นต้น เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นจะต้อง กระทำโดยสำนักงานใหญ่ ก็คือ ประโยชน์ที่ธนาคารจะได้รับโดยส่วนรวมจากการควบคุมกิจกรรม ดังกล่าวนี้ให้เป็นแบบแผนเดียวกัน (Uniformity) และการประหยัดค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมดังกล่าวนี้เกิดขึ้นก็เพื่อประโยชน์ของสาขา และจำเป็น จะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ทั้งนี้หากเราจะถือว่าสาขาคือศูนย์กำไรศูนย์หนึ่งแล้ว ค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ จึงสมควรที่จะให้สาขาเป็นผู้รับภาระแทน โดยจำเป็นที่จะต้องจัดสรรค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ให้กับแต่ละสาขาอย่างเหมาะสม

ปัญหาทางประการในการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการในสำนักงานใหญ่ ให้กับสาขา

ถึงแม้ว่าการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการของสำนักงานใหญ่ให้กับสาขา จะเป็นหลักการที่ดีและสอดคล้องกับการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ในแง่ที่ช่วยให้ สามารถประเมินผลงานของสาขาได้อย่างถูกต้องก็ตาม การจัดสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ ก็มี ปัญหาที่จะต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ ปัญหาเหล่านั้นได้แก่

๑. ปัญหาในการแยกแยะประเภทค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมได้

(Controllable Expenditure) ปัญหาดังกล่าวนี้เกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรเข้ามาใช้ในการประเมินผลงานของสาขา ก็สมควรที่จะพิจารณาเฉพาะผลงาน ที่เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบของผู้บริหารสาขานั้น เท่านั้น เพื่อให้เกิดความยุติธรรมขึ้นอย่าง แท้จริง แต่โดยที่การจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการในสำนักงานใหญ่ไปให้กับสาขา นั้น มีค่าใช้จ่ายหลายประเภท ซึ่งไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาอย่างแท้จริง อาทิ เช่น ค่าใช้จ่ายทางค่าน้ำ ค่าไฟ ของฝ่ายกิจการสาขาเป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นการแยกประเภทค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ก็ไม่สามารถทำได้อย่างเกินชัด

ตัวอย่างที่เห็นได้ในกรณีก็คือ การ เบิกแบบพิมพ์ของธนาคารจากโรงพิมพ์ของธนาคารเอง ถ้าจะพิจารณากันโดยผิวเผินแล้ว จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการใช้แบบพิมพ์ของสาขานั้น ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาที่จะควบคุมการใช้จ่ายให้ประหยัดได้ แต่ถาพิจารณา ถัดอย่างลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่า ผู้จัดการสาขายังไม่สามารถควบคุมราคาต้นทุนของแบบพิมพ์นั้นได้

ราคาต่อหน่วยของแบบพิมพ์ของธนาคารนั้นอาจจะสูง อันเนื่องจากการบริหารงานภายใน ของ
โรงพิมพ์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เช่นใช้วัสดุเปลือง พนักงานในโรงพิมพ์ลาหยุดบ่อย เป็นต้น
ลักษณะของรายจ่ายดังกล่าวนี้มีอยู่มากมาย จึงนับได้ว่าปัญหาในการแยกประเภทค่าใช้จ่ายที่
ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้นั้น เป็นปัญหาที่สำคัญอันหนึ่งในการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้กับสาขา

๒. มีข้อโต้แย้งกันอย่างมากในการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้กับสาขา ข้อโต้แย้งดังกล่าว

มีคือ

๒.๑ การจัดสรรค่าใช้จ่ายให้กับสาขานั้น สมควรทำแต่เพียงค่าใช้จ่าย ซึ่ง
อยู่ในความควบคุมของผู้จัดการสาขาใดเท่านั้น และในรายงานผลกำไรขาดทุนของสาขา ซึ่งจัด
เป็น Performance Report ของผู้จัดการสาขาเอง ก็ควรจะนำค่าใช้จ่าย ซึ่งอยู่ในความ
ควบคุมของผู้จัดการสาขาเข้ามาใช้ในการคำนวณผลกำไร ขาดทุน ของสาขา เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อ
ให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผลงานขึ้น

๒.๒ ข้อโต้แย้งอีกข้อหนึ่งก็คือ การจัดสรรค่าใช้จ่ายให้กับสาขานั้น สมควรทำ
ทั้ง ๒ ด้านควบคู่กันไป กล่าวคือจัดสรรทั้งค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมได้ และค่า
ใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาไม่สามารถควบคุมได้ เหตุผลที่สนับสนุนข้อโต้แย้งดังกล่าวนี้ก็คือ นอกเหนือ
ไปจากการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่อยู่ในความควบคุมของผู้จัดการสาขาใดแล้วนั้น หากได้มีการ -
พิจารณาจัดสรรค่าใช้จ่ายที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของผู้จัดการสาขาเข้าไปด้วย ก็จะมีส่วน
ช่วยกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาทราบถึงค่าใช้จ่ายของธนาคารโดยส่วนรวม ซึ่งสาขาเองก็ได้รับผล
ประโยชน์จากค่าใช้จ่ายนั้นด้วย และจะทำให้ผู้จัดการสาขากระตือรือร้นที่จะหารายได้ให้กับสาขา
และธนาคารเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยแสดงให้เห็นถึงผลกำไรของสาขาในระดับที่น่าพอใจ

๓. หลักเกณฑ์ ที่เหมาะสมที่สุดในการจัดสรรค่าใช้จ่ายบางประเภทให้กับสาขานั้น
ยังไม่สามารถกำหนดขึ้นได้อย่างแน่นอน ดังนั้นการจัดสรรค่าใช้จ่ายของสำนักงานใหญ่ ให้กับ
สาขาจึงอาจเกิดข้อโต้แย้งจากผู้จัดการสาขาได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ตัวอย่างที่
เห็นได้ชัดเจนนี้อีกคือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนของกรรมการผู้จัดการของธนาคารพาณิชย์ นั้น
เองเป็นคน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สอดคล้องกับการนำเอาแนวความคิดของศูนย์กำไรมาใช้ในการ
จัดสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานบริการในสำนักงานใหญ่ไปให้กับสาขานั้น ยังคงเป็นสิ่งที่จะต้อง

จะต้องกระทำอยู่ ซึ่งในขั้นขบวนการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๑. วัตถุประสงค์ต่อไปนี้คือ

๑. ต้องมีการแยกประเภทของค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ออกจากกันอย่างเด่นชัด ถึงแม้ว่าในทางปฏิบัติจะทำได้ยากก็จริง แต่หากธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นไว้เป็นแนวทางเดียวกันแล้ว ก็จะช่วยให้การประเมินผลงานของผู้จัดการสาขา ดำเนินไปภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันเช่นกัน จากตัวอย่างข้างต้นในข้อ ๑. ซึ่งได้กล่าวถึงค่าใช้จ่าย ในการใช้แบบพิมพ์ของสาขาว่า เป็นค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ควบคู่กันไป แต่อย่างไรก็ตามหากได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่กำหนดเอาค่าใช้จ่ายดังกล่าวอยู่ในความควบคุม ของผู้จัดการสาขาทุกสาขาแล้ว การประเมินผลงานของผู้จัดการสาขาจากผลกำไรขาดทุนของแต่ละ สาขาก็สามารถทำได้ในแนวทางเดียวกันหมด

ดังนั้นหากราคาต่อหน่วยของแบบพิมพ์ธนาคารสูง อันเนื่องมาจากการบริหารงาน ในโรงพิมพ์ของธนาคารไม่มีประสิทธิภาพ สาขาทุกสาขาก็จะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ เท่าเทียมกันหมด ส่วนบริหารการเบิกใช้ของแบบพิมพ์นั้น ก็ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ จัดการสาขาอยู่เช่นเดิม

๒. การจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานบริการของสำนักงานใหญ่ไปให้กับสาขาทุก สาขานั้น ควรจะกระทำทั้งค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมได้ และอยู่นอกเหนือความ ควบคุมของผู้จัดการสาขา (แต่สาขานั้นได้รับประโยชน์ด้วย) ควบคู่กันไป โดยมีข้อควรคำนึง ถึงในคานตาง ๆ ต่อไปนี้

๒.๑ ในรายงานการคำนวณผลกำไรขาดทุนประจำสาขานี้ควรจะแสดงให้เห็น ถึงผลกำไรที่เกิดจากการนำรายได้ทุกประเภทซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานของสาขา (รวม ทั้งเงินอุดหนุนต่าง ๆ และรายได้บางประเภทที่ได้รับการจัดสรรจากศูนย์กำไรอื่นด้วย) หักออก จากรายจ่ายที่อยู่ในความควบคุมรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาแล้วไว้ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงผลกำไรหลังจากหักค่าใช้จ่ายที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของผู้จัดการสาขาแต่ สาขานั้น ได้รับประโยชน์ ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้การประเมินผลงานของผู้จัดการสาขานั้น สามารถ พิจารณาได้อย่างถี่ถ้วนยิ่งขึ้น (ข้อ ๑๓ และ ข้อ ๑๕ ของตารางที่ ๔)

๒.๒ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายปรเภทต่าง ๆ ให้กับสาขา นั้น หากไม่สามารถจัดสรรรายจ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างถูกต้องและยุติธรรมเพียงพอแล้ว ก็ ไม่ควรจะทำ ควรจะพิจารณาเลือกประเภทที่จะทำได้อย่างถูกต้องและยุติธรรมเพียงพอ แก่ทุก สาขาได้เท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการจัดสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าวข้างต้นนั้นยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่

แกชนาคารตามขึ้นมำอีกควย เป็นค่นวาคำไชจ่ายในการจ้างพนักงานค่านวมหาค่นทุนของบริการ
ต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่จักให้สาชวจิงสมควรนำปัญหาทางค่านวคำไชจ่ายที่จะเพิ่มขึ้นตามมานี้ เข้า
มารวมพิจารณาผลประโยชน์ชนาคารจะไครับควบค่นไปควย

คารางที่ ๔

ชนาคารกรุงเทพ จักค้ สาขา
รายงานการค่านวกำไรชาคทุน ประจำเคื่อน.....
รายรับ

รายการ	จำนวนเงิน
๑. คุอกเบี้ยรับ	
๒. ส่วนลครรับ	
๓. คาชรรมเนียมและบริการรับ	
๔. รายโคเบคเคลค	
๕. เงินอุคทุนน	
๕.๑ เงินอุคทุนนเงินฝาก	
๕.๒ เงินอุคทุนนหลักทรัพยรฐบาล	
๕.๓ เงินอุคทุนนจากกำไรปริวรรต	
๕.๔	
๖. รวมรายได้ทั้งสิ้น	

รายจ่าย

๗. คุอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก	
๘. คาชรรมเนียมจ่าย	
๙. ส่วนลคูกจ่าย	
๑๐. คำไชจ่ายค่านเงินงาน (ที่สาชจาคมควมไค้)	
๑๑. เงินอุคทุนนจ่าย	
๑๑.๑ เงินอุคทุนนจ่ายเงินฝาก	
๑๑.๒	
๑๒. รวมรายจ่าย	
๑๓. กำไร (ชาคทุน) หลังหักรายจ่ายที่สาชจาคมควมไค้ (๖) - (๑๒)	
๑๔. คำไชจ่ายค่านเงินงาน (ที่สาชจาคมควมไค้)	
๑๕. กำไร (ชาคทุน) สุทธิ (๑๓) - (๑๔)	

ประโยชน์ของเทคนิคทางการบัญชีที่มีต่อฝ่ายบริหาร

๑๑๖

ฝ่ายบริหารจะสามารถใช้ประโยชน์จากเทคนิคดังกล่าวได้ดังนี้

๑. การคำนวณเงินอุดหนุน ประโยชน์ที่ฝ่ายบริหารจะได้นั้น มีดังต่อไปนี้

๑.๑ ฝ่ายบริหารจะสามารถทราบถึงผลการดำเนินงานในด้านการประเมินเงินฝากของสาขา เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ยอดเฉลี่ย ๆ ประจำเดือน (ซึ่งใช้ในการคำนวณเงินอุดหนุน) ซึ่งมีความหมายมากกว่าการใช้ยอดคงเหลือประจำวัน

๑.๒ ฝ่ายบริหารจะสามารถทราบถึงความสามารถในการบริหารเงินสดสำรองสาขาว่าเป็นไปในอัตราส่วนที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้ยอดเฉลี่ยประจำเดือนเช่นกัน

๑.๓ ฝ่ายบริหารจะสามารถทราบถึงความสามารถในการปล่อยสินเชื่อทุกประเภทของสาขาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้ยอดเฉลี่ยประจำเดือนเช่นกัน

๑.๔ ฝ่ายบริหารจะสามารถทราบถึงความสามารถในการปล่อยสินเชื่อในท้องถิ่นของสาขาเมื่อเปรียบเทียบกับเงินฝากคงเหลือสุทธิที่สาขาแสวงหามาได้ในท้องถิ่นนั้น และสามารถนำไปลงทุนหาผลประโยชน์ได้ (อัตราส่วนระหว่างยอดสินเชื่อทุกประเภทเฉลี่ยกับยอดเงินคงเหลือที่นำไปลงทุนได้)

๒. รายงานการคำนวณผลกำไรขาดทุนของสาขา ประโยชน์ที่ฝ่ายบริหารจะได้นั้นมีดังต่อไปนี้

๒.๑ สามารถใช้ในการวางแผน และควบคุมทางด้านรายได้ และรายจ่าย ของสาขา โดยกำหนดงบประมาณรายได้และรายจ่ายของสาขาขึ้นและเปรียบเทียบรายได้รายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงของสาขากับงบประมาณที่ได้กำหนดไว้

๒.๒ สามารถใช้ในการวางแผนและควบคุมผลกำไรขาดทุนของสาขาได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายในข้อ ๒.๑ นั้นเอง และช่วยในการเปรียบเทียบผลกำไรที่เกิดขึ้นจริงของสาขากับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การวัดผลการดำเนินงานของสาขา

ผลการดำเนินงานของสาขานั้นมี ๒ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ ๑ ผลงานที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ซึ่งได้แก่การเพิ่มขึ้นของเงินฝาก, การเพิ่มขึ้นของสินเชื่อที่มีคุณภาพ, การเพิ่มขึ้นของรายได้, การควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณ และผลกำไรขาดทุนของสาขา

ลักษณะที่ ๒ ผลงานที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ เช่นการปฏิบัติตามคำสั่งต่าง ๆ ที่ธนาคารได้กำหนดไว้ การบริหารงานบุคคลภายในสาขาได้อย่างเรียบร้อย เป็นต้น

ในที่นี้จะขอพิจารณาเฉพาะผลงานที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้เท่านั้น ซึ่งสามารถวัดผลได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. การวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หมายความว่า การนำเอาผลการดำเนินงานทุกด้านของสาขามาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้คือ ผลกำไรขาดทุน งบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย, เป้าหมายเงินฝากที่ต้องเพิ่มขึ้น, เป้าหมายสินเชื่อที่ต้องเพิ่มขึ้น เป็นต้น และเพื่อให้เป็นการง่ายแก่การเปรียบเทียบ จึงควรเปรียบเทียบในรูปของอัตราส่วนร้อยละระหว่างผลงานที่ผู้จัดการสาขาสามารถทำได้ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ซึ่งอาจแสดงตัวอย่างให้เห็นได้ดังนี้

" หลักเกณฑ์การวัดผลงานด้านการเพิ่มขึ้นของเงินฝากของสาขา "

- ผู้จัดการสาขาที่สามารถหาเงินฝากได้สูงกว่าเป้าหมาย มีผลงานดีเยี่ยม
- ผู้จัดการสาขาที่สามารถหาเงินฝากได้ในระดับ ๘๐ % - ๑๐๐ % ของเป้าหมาย มีผลงานดี
- ผู้จัดการสาขาที่สามารถหาเงินฝากได้ในระดับ ๖๐ % - ๘๐ % ของเป้าหมาย มีผลงานพอใช้
- ผู้จัดการสาขาที่สามารถหาเงินฝากได้ในระดับต่ำกว่า ๖๐ % ของเป้าหมาย มีผลงานที่ต้องแก้ไข

อนึ่งตัวอย่างของการเปรียบเทียบดังกล่าวนี้ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบได้กับงบประมาณรายจ่าย และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงของสาขาได้

๒. การวัดผลโดยพิจารณาจากการที่สาขาสามารถเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในวัตถุประสงค์รวม หรือวัตถุประสงค์หลักของธนาคาร ซึ่งก็คือ ผลกำไร ดังนั้นผลการดำเนินงานของสาขาที่จะตกวัดผลในลักษณะนี้ก็คือกำไรนั่นเอง

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการวัดผลในลักษณะนี้จะพิจารณาว่า สาขาใดก็ตามที่สามารถทำผลกำไรให้กับธนาคารได้สูง ก็จัดว่าสาขานั้นเป็นสาขาที่มีผลงานดีเด่นในทางตรงกันข้ามสาขาใดก็ตามที่สามารถทำผลกำไรให้กับธนาคารต่ำหรือประสบกับการขาดทุน สาขานั้นก็มีผลงานที่จะต้องพิจารณาแก้ไข

อนึ่งการวัดผลในลักษณะนี้ สามารถนำมาใช้ได้เช่นกันกับวัตถุประสงค์รองของธนาคารในค่านอื่น ๆ เช่น การระดมเงินฝาก หรือการปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ เป็นต้น โดยอาจจะพิจารณาว่าสาขาใดก็ตามที่สามารถระดมเงินฝากได้เป็นจำนวนเงินสูง สาขานั้นก็จัดว่าเป็นสาขาที่มีผลงานดีเด่น ส่วนสาขาที่สามารถระดมเงินฝากได้ต่ำ หรือมียอดเงินฝากลดลง สาขานั้นก็จะต้องได้รับการพิจารณาแก้ไข

ข้อสังเกตบางประการในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา

การวัดผลการดำเนินงานของสาขานั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ประกอบกันไปด้วย คือ

๑. สภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกันของแต่ละท้องถิ่นที่สาขาของธนาคารพาณิชย์นั้นตั้งอยู่ ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานในค่านต่าง ๆ ของสาขา เช่น ผลกำไร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ สาขาในเขตกรุงเทพฯ ฯ ซึ่งมีสภาพเศรษฐกิจที่ดีกว่าก็จะมีความสามารถในการทำกำไรให้กับธนาคารได้สูงกว่าสาขาภูมิภาคในเขตอำเภอรอบนอก

๒. เงื่อนไขในค่านการปฏิบัติงานภายในที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละสาขา ในธนาคารพาณิชย์นั่นเอง อาทิเช่น

๒.๑ ระยะเวลาการเปิดดำเนินงานของแต่ละสาขาที่แตกต่างกัน

๒.๒ อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสาขาแต่ละสาขาที่แตกต่างกันออกไป เช่น อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ เป็นต้น

๒.๓ การสนับสนุนและช่วยเหลือจากสำนักงานใหญ่ในค้ำนต่าง ๆ เช่น ค้ำนกำลังคน เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น

แนวทางในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา

คั้งที่ไค้กล่าวแล้วถึงลักษณะในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา และข้อสังเกตบางประการในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา จึงขอวางแนวทางในการวัดผลที่เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ไว้คั้งต่อไปนี้

๑. หากธนาคารพาณิชย์ต้องการวัดผลการดำเนินงานของสาขา โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การคั้งเป้าหมายของสาขาจะคั้งค้ำนถึงสภาพเศรษฐกิจพร้อมกับเงื่อนไขในการค้ำเนินภายในที่ไม่เหมือนกันของแต่ละสาขาประกอบกันไปด้วย คั้งนั้นเป้าหมายในการค้ำเนินงานในแต่ละค้ำนของแต่ละสาขาจะแตกต่างกันออกไป ตัวอย่าง เช่น สาขา ก. ซึ่งเปิดค้ำเนินงานในกรุงเทพฯ อาจจะมีเป้าหมายในการเพิ่มขึ้นของเงินฝาก สูงถึง ๕๐ ล้านบาท ในขณะที่สาขา ข. ซึ่งเป็นสาขาภูมิภาคในเขตอำเภอรอบนอกมีเป้าหมายในการเพิ่มขึ้นของเงินฝากเพียง ๕ ล้านบาท ในปีใดปีหนึ่งเท่านั้น

๒. หากธนาคารพาณิชย์ต้องการวัดผลการดำเนินงานของสาขา โดยพิจารณาจากการที่สาขาสามารถเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในวัตถุประสงค์หลัก หรือ วัตถุประสงค์รอง ของธนาคาร การวัดผลในลักษณะนี้ก็จำเป็นจะคั้งค้ำนถึงสภาพเศรษฐกิจ และเงื่อนไขในการค้ำเนินงานภายในที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละสาขาเข้ามาประกอบการพิจารณาในการวัดผลด้วยเช่นกัน โดยอาจนำสภาพเศรษฐกิจ และเงื่อนไขการค้ำเนินงานภายในของสาขาที่คล้ายคลึงกันเข้ามาช่วยในการจัดกลุ่มของสาขา และวัดผลงานของแต่ละสาขาจากการที่สาขาสามารถเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในวัตถุประสงค์หลัก หรือวัตถุประสงค์รองของธนาคารมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ขอยกตัวอย่างให้เห็นคั้งนี้

ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งไค้ทำการจัดกลุ่มของสาขา โดยค้ำนถึงสภาพเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกัน มีเงื่อนไขในการค้ำเนินงานภายในที่ใกล้เคียงกันแล้วมีรายชื่อสาขาที่อยู่ในกลุ่มคั้งต่อไปนี้

- | | |
|------------------|-------------------|
| ๑. สาขานครสวรรค์ | ๒. สาขานครราชสีมา |
| ๓. สาขาอุตรธานี | ๔. สาขาชลบุรี |
| ๕. สาขาเพชรบุรี | |

โดยที่สาขาทั้ง ๕ นั้น สามารถทำกำไรให้กับธนาคารในวคครั้งปีหลังของปี ๒๕๒๑ มากน้อยแตกต่างกันออกไปดังนี้

- นครสวรรค์	๒.๓	ด้านบาท
- นครราชสีมา	๒.๔	ด้านบาท
- อุตรธานี	๒.๔	ด้านบาท
- ชลบุรี	๒.๒	ด้านบาท
- เพชรบุรี	๒.๐	ด้านบาท

ดังนั้นสาขาที่มีผลการดำเนินงานดีเกินเมื่อเปรียบเทียบกับสาขาที่อยู่ในกลุ่มของตน คือ สาขานครสวรรค์ เพราะสามารถทำกำไรได้สูงที่สุด

๓. การวัดผลทั้ง ๒ ลักษณะข้างต้นนั้น สมควรทำควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ การวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย จะทำให้ผู้จัดการสาขามีความผูกพันและมีแรงจูงใจกับเป้าหมายในการดำเนินงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากการตั้งเป้าหมายกระทำด้วยความยุติธรรม โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละสาขา และเปิดโอกาสให้สาขามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายนั้นด้วย

๓.๒ การวัดผลโดยเปรียบเทียบกับผลงานกับสาขาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะทำให้สาขาแต่ละสาขาในกลุ่มกระตือรือร้นที่จะแข่งขันกันเองเพื่อให้ผลงานของตนอยู่ในระดับดีเกินของกลุ่ม

ข้อพึงระมัดระวังบางประการในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา

มีข้อพึงระมัดระวังบางประการในการวัดผลการดำเนินงานของสาขาดังต่อไปนี้

๑. การวัดผลการดำเนินงานของสาขาจะต้องพิจารณาถึงข้อมูลในค่านอื่น ๆ ประกอบกันไปด้วย อาทิเช่นผลการดำเนินงานของสาขาในค่านกำไร มีบางกรณีเช่นกันที่สาขาต้องการแสดงผลงานของตนในค่านกำไรให้สูงขึ้น ด้วยการเพิ่มการปล่อยสินเชื่อของตนให้

สูงขึ้น เพื่อให้ได้รับรายได้ที่สูงขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของสินค้า ซึ่งในที่สุดสินค้าชิ้นนั้น ในระยะต่อไปจะกลายเป็นหนี้สูญ และมีผลเป็นการบันทึกผลกำไรของธนาคารในระยะยาวในกรณีดังกล่าวนี้การวัดผลจะต้องคำนึงถึงข้อมูลในคำอื่น ๆ ประกอบกันไปด้วย อาทิเช่นรายได้การตรวจสอบสาขาของฝ่ายตรวจสอบ ผลการตรวจเยี่ยมสาขาของผู้บริหาร เป็นต้น

๒. ควรจะมีการพิจารณาว่าผลการดำเนินงานของสาขานั้น ได้มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนวัตถุประสงค์ในคำอื่น ๆ ของธนาคารหรือไม่ เช่นขวัญของพนักงาน การเข้าไปมีส่วนในการรับใช้สังคม เป็นต้น ทั้งนี้เพราะมีบางกรณีเช่นกันที่ผู้จัดการสาขาอาจจะต้องการลดค่าใช้จ่ายทางค่านพนักงานลง ด้วยการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานภายในสาขางานในอัตราที่ต่ำจนทำให้พนักงานท้อแท้หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการแสดงตัวเลขผลกำไรของสาขาคนให้สูง

ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องไขข้อมูลในคำอื่น ๆ เข้ามาประกอบการพิจารณาช่วยในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา เช่นรายงานการตรวจสอบสาขาของฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น

ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงานและระบบการรายงาน (Performance Evaluation Center and Reporting System)

เมื่อได้กระจายอำนาจการบริหารต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้กับสาขาต่าง ๆ ออกไปแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องเฝ้าติดตาม ผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรต่อไปโดยต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบผลว่าเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดให้ นั้น ศูนย์กำไรต่าง ๆ ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย, สูงกว่าเป้าหมาย, หรือต่ำกว่าเป้าหมายเพียงใด สำหรับเป้าหมายสำคัญ ๆ ซึ่งธนาคารจะกำหนดให้กับสาขาต่าง ๆ ในฐานะศูนย์กำไร ก็คือ

- กำไร
- งบประมาณรายจ่าย
- งบประมาณรายได้
- เงินฝาก

- สินเชื่อ
- การดำรงเงินสักร่าง

เครื่องมืออันสำคัญในการที่ฝ่ายบริหารใช้วัดผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดให้กับศูนย์กำไรนั้น มีอยู่ ๒ อย่าง คือ

- ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation Center)
- ระบบการให้ข้อมูลทางการจัดการ (Management Information System)

๑. ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงาน

จะต้องมีลักษณะการจัดอำนาจหน้าที่และการดำเนินงาน ดังนี้คือ

๑.๑ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นในฐานะเป็น Staff ของฝ่ายบริหาร (Top Management) โดยไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่น ๆ แต่ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารระดับสูงของธนาคาร หรืออาจขึ้นตรงต่อคณะกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการธนาคารก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานนี้มีเสรีในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว ถึงอย่างไรก็ตามในฐานะที่เป็นฝ่าย Staff หน่วยงานนี้จึงมีหน้าที่แต่เพียงประเมินผลสำรวจข้อบกพร่องต่าง ๆ ของศูนย์กำไรแล้วสรุปผลเสนอคณะกรรมการหรือผู้จัดการ พร้อมหัวข้อเสนอแนะในการแก้ไข เพื่อให้มีการสั่งการแก้ไขต่อไป ฟังก์ชันอยู่เสมือนว่าในฐานะที่เป็น Staff จึงไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการสั่งการแก้ไขโดยตรงต่อศูนย์กำไรต่าง ๆ ซึ่งได้ประเมินผลแล้วว่า มีข้อบกพร่องจะทำได้ก็เพียงแต่ให้คำแนะนำเท่านั้น ซึ่งอาจจะได้รับการยอมรับ และเชื่อถือหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้าต้องการให้คำแนะนำมีผลอย่างจริงจัง ก็จะต้องเสนอแนะให้มีการสั่งการโดยคณะกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการเท่านั้น

๑.๒ หน้าที่หลักของศูนย์ประเมินผลการดำเนินงานก็คือ การประเมินผล (Evaluate) ว่าผลงานที่แท้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น คัดเป้าหมายกำไรในรอบหกเดือนของศูนย์กำไรแห่งหนึ่ง กำหนดไว้เป็นเงิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ศูนย์กำไรทำได้เพียง ๘๐,๐๐๐ บาท ก็ถือว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แต่ถ้าทำได้ ๑๒๐,๐๐๐ บาท ก็ถือว่าสูงกว่าเป้าหมาย การเปรียบเทียบดังกล่าวนี้ จะต้องกระทำทุกเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อสรุปผลในขั้นสุดท้าย คือ การพิจารณาความถี่ความชอบแก่ผู้จัดการศูนย์กำไรต่าง ๆ ต่อไป เป็นขั้นสุดท้าย

๒. ระบบการให้ข้อมูลทางการจัดการ

ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีข้อมูลทางการจัดการ ก็เพื่อให้ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงานได้รับข่าวสาร (Information) ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการประเมินผล ซึ่งตามหลักการบริหารงานถือว่า ระบบดังกล่าวเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการควบคุมที่จะขาดเสียมิได้ ตามปกติแล้วก็ควรจัดให้มีการรายงานตามระยะเวลาต่าง ๆ เช่น ทุกเดือน ทุกหกเดือน หรือ ปี ทั้งนี้แล้วแต่ความจำเป็น และจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายในการรายงานสูงมากนัก สิ่งที่ดีควรให้สาขาหรือศูนย์กำไรต่าง ๆ รายงาน ก็คือ

๒.๑ ผลการดำเนินงานที่แท้จริงตามหัวข้อของเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

เช่น รายงานการคำนวณเงินอุดหนุน รายงานผลกำไรขาดทุน เป็นต้น

๒.๒ ข่าวสารอื่น ๆ ที่จำเป็น และจะมีประโยชน์ต่อธนาคาร เช่น สภาพการแข่งขันในท้องถิ่นที่สาขานั้นตั้งอยู่ อิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสาขา ข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยในการวางแผนการทำงาน และกำหนดนโยบายให้กับสาขานั้น ๆ ต่อไปในอนาคต

การรายงานตามในข้อ ๒.๑ และ ๒.๒ นี้ จะถูกส่งให้กับศูนย์ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูล สำหรับการประเมินผล วิเคราะห์ และสรุปผล เพื่อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารเพื่อสั่งการต่อไป.
