

การวัดผลการดำเนินงานของสาขาวิชาการพาณิชย์
โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ



นาย ศุภฤกษ์ สุขสงวน

005083

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

แผนกวิชาการ วิชาการและการเงิน

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๒

I 1553 831 X

ASSESSING PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANK BRANCHES BY THE TECHNIQUE
OF MANAGERIAL ACCOUNTING

Mr. Sooppalerk Sooksanguan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Accountancy

Department of Banking and Finance

Graduate School

Chulalongkorn University

1979

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิจัยลดการดำเนินงานของข้าราชการพาณิชย์โดยใช้
เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ

โดย

นาย สุภฤกษ์ สุขสงวน

แผนกวิชา

การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ ชญา วัฒนศิริธรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอเสนอให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

สุประคินร์ มุขนาค

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ. ดร. สุประคินร์ มุขนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิไล วีระปรีช

.....ประธานกรรมการ

(รศ. วิไล วีระปรีช)

ชญา วัฒนศิริธรรม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ชญา วัฒนศิริธรรม)

ปิยรัตน์ สุนะนันท์

.....กรรมการ

(อาจารย์ ปิยรัตน์ สุนะนันท์)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์การดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์
โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ

ชื่อนิสิต

นาย ศุภฤกษ์ สุขสงวน

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ ชญา วัฒนศิริธรรม

แผนกวิชา

การบัญชี

ปีการศึกษา

๒๕๒๑



บทคัดย่อ

ตามปกตินั้น ธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญในประเทศไทย พยายามเปิดสาขาของธนาคารขึ้นในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศ เฉพาะในเขตที่มีชุมนุมชนหนาแน่น และมีการดำเนินการธุรกิจ โดยใช้บริการของธนาคารอย่างกว้างขวาง ทำให้ธนาคารต่างๆ ใ้ได้รับผลกำไรจำนวนมากจากการตั้งสาขา แต่ในระยะเวลาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๕ เป็นต้นมานั้น เป็นระยะเวลาที่รัฐบาลได้เร่งดำเนินการพัฒนาการเกษตรกรรมทั่วประเทศอย่างกว้างขวาง และธนาคารแห่งประเทศไทยได้เร่งเร้าและขอรองให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ พยายามเปิดสาขาขึ้นในท้องถิ่นชนบทที่ห่างไกลความเจริญโดยทั่วไป เพื่อให้มีการระดมทุนและให้สินเชื่อทางการเกษตร แก่เกษตรกรที่ขาดแคลนเงินทุน การที่ธนาคารพาณิชย์ได้เปิดสาขาขึ้นในท้องถิ่นห่างไกลความเจริญ สภาพทางเศรษฐกิจไม่อำนวยให้ จึงประสบกับการขาดทุน หรือถึงแม้จะไม่ขาดทุน แต่ผลกำไรก็น้อยลง นอกจากนั้นยังต้องประสบกับการแข่งขันจากธนาคารอื่น ๆ อีกด้วย ฉะนั้นการบริหารงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ จึงจำเป็นต้องกระทำอย่างรอบคอบ ด้วยการกำหนดนโยบาย การบริหารงานของสาขาในลักษณะของการกระจายอำนาจ เพื่อให้สาขาต่าง ๆ ได้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหารด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่เหมือนกันในแต่ละสาขา การบริหารสาขาในลักษณะของการกระจายอำนาจนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์การดำเนินงานของแต่ละสาขา โดยนำเอาเทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การดำเนินการในเรื่อง

๑. กำไร
๒. รายได้
๓. รายจ่าย

๔.๑ ความสามารถในการหาเงินฝาก

๕. ความสามารถในการปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ

๖. สมรรถภาพในการบริหารงานของพนักงานในสาขา

การวัดผลการดำเนินงานตามหัวข้อที่กล่าวข้างต้นทั้ง ๖ ข้อ นั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการวัดผลโดยเฉพาะ ซึ่งเรียกว่า ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation Center) หน่วยงานนี้เป็นเครื่องมืออันสำคัญ ของฝ่ายบริหาร ในการวัดผลการดำเนินงานของสาขา เพื่อประกอบการพิจารณา และตกลงใจ ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของแต่ละสาขา เพื่อให้สามารถหากำไรได้ในระดับที่น่าพอใจ ถึงอย่างไรก็ตามก่อนที่จะได้ศึกษาและพิจารณาถึงการวัดผล โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ จำเป็นต้องศึกษาถึงเรื่องราวของการธนาคารพาณิชย์ ในด้านอื่น ๆ เสียก่อนพอสมควร นั้น วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงได้เริ่มกล่าวถึง

- ประวัติและความเป็นมาของการธนาคารพาณิชย์และระบบธนาคารพาณิชย์
- การจัดการของธนาคารพาณิชย์และการบริหารงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยสำนักงานใหญ่
- การบริหารธนาคารพาณิชย์กับปรัชญาทางด้านการจัดการในเรื่องการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
- แนวความคิดในการควบคุมการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจ
- ทฤษฎีทางการบัญชีเพื่อการจัดการที่เกี่ยวข้องกับศูนย์กำไร (Profit Center), ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Cost Center), ศูนย์ลงทุน (Investment Center), การกำหนดราคาโอน (Transfer Pricing) และการจัดสรรค่าใช้จ่าย (Cost Allocation)

ทั้งนี้เพื่อเป็นการนำทางเข้าสู่เรื่องการวัดผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ

environments of different locations. Under a decentralized system a bank needs to have some reliable management control, and the technique of managerial accounting will serve as a valuable instrument to measure:

1. Profit
2. Income
3. Expenses
4. Ability to get deposit
5. Ability to allow a reliable credit
6. Manageability of branch personnel

In order to measure these six factors, a unit that functions as a Performance Evaluation Center has to be established. This unit will serve as a valuable tool of management to measure each branch's performance, and to present informations to solve any problems in order to reach a satisfactory level of profit. Before going over to the technique of managerial accounting, however, it is necessary to review the operation of commercial bank in all relevant aspects. This thesis will present the following topics in order to reach the target of the thesis that is "Assessing Performance of Commercial Bank Branches by the Technique of Managerial Accounting."

The topics are as follow:

- History and background of the commercial banks and the commercial banking system in Thailand.

- 9
- Organization of a commercial bank and means of branch management control.
 - Commercial bank management and management philosophy in centralization and decentralization.
 - The concept of controlling bank management under decentralization.
 - The theories of managerial accounting in the following topics:
 1. Profit center
 2. Cost center
 3. Investment center
 4. Transfer pricing
 5. Cost allocation



คำนำ

ตามเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ ต้องการให้ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งระดมเงินทุนที่สำคัญสำหรับการพัฒนาการเกษตร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มผลผลิตรวมแห่งชาติ โดยการส่งเสริมและเร่งเร้าให้มีการจัดตั้งสาขาธนาคารต่าง ๆ ในท้องถิ่นชนบทที่ห่างไกลความเจริญ ให้มีจำนวนสาขามากขึ้น และกระจายไปทั่วประเทศ แต่ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารด้วยกันเอง ประกอบกับกฎเกณฑ์ของทางราชการที่เข้มงวด ทำให้ธนาคารต่าง ๆ ต้องประสบกับภาวะการขาดทุนของสาขาในท้องถิ่นชนบทที่ห่างไกลความเจริญ ปัญหาเหล่านี้มีส่วนลดความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างมาก ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายจะต้องเร่งเร่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาซึ่งกำลังเผชิญหน้าอยู่ในขณะนี้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ และเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างตามสมควร ดังนั้นข้าพเจ้าจึงตกลงใจทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวัดผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการ" ขึ้น ด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญสองประการคือ เพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรชั้นปริญญาโท ในคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นประการแรก และข้าพเจ้าก็หวังว่าวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ จะเป็นแนวทางที่ช่วยในการบริหารงานธนาคารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นประการที่สอง ถึงอย่างไรก็ตามข้าพเจ้าเชื่อว่า ข้อเขียนนี้คงจะมีข้อบกพร่องต่าง ๆ อยู่บ้างตามสมควร จึงหวังว่าคงจะได้รับคำแนะนำจากบรรดาคณาจารย์ และท่านผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการธนาคารทั้งหลายบ้าง ข้าพเจ้าจะขอน้อมรับความกรุณาอันนี้ไว้ด้วยความเคารพและระลึกถึงพระคุณตลอดไป



กิตติกรรมประกาศ

บุคคลและสถาบันซึ่งมีส่วนช่วยเหลือ แนะนำ และชี้แนะแนวทาง รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งสมควรจะจดกล่าวและระลึกถึงพระคุณตลอดไป คือ

๑. อาจารย์ธัญญา วัฒนศิริธรรม หัวหน้าสำนักงานวิจัยและวางแผน ธนาคารไทยพาณิชย์ อดีตอาจารย์ผู้บรรยายพิเศษคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย ซึ่งนอกจากจะแนะนำและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แล้วยังได้ช่วยตรวจแก้งานบางส่วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่งสำเร็จลงในที่นี้

๒. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้เบื้องต้นทางด้านการธนาคารแก่ข้าพเจ้าตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ ข้าพเจ้าได้อาศัยหนังสือ ตำรา ทางด้านวิชาการต่าง ๆ มาประกอบการศึกษาและค้นคว้า จนกระทั่งการทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้

๓. ธนาคารไทยพาณิชย์ ในฐานะเป็นแหล่งประกอบอาชีพของข้าพเจ้า สถาบันแห่งนี้ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางด้านการธนาคารแก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังเป็นแหล่งที่ได้อาศัยเอกสารทางวิชาการ ข้อมูลต่าง ๆ และอาศัยประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องในวงการหลายฝ่าย ช่วยให้การทำวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้าสำเร็จลงโดยมีอุปสรรคแต่เพียงเล็กน้อย

ส่วนดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าอุทิศให้แก่บุคคลและสถาบันที่กล่าวนามข้างต้น แต่ส่วนที่บกพร่องนั้น ข้าพเจ้าขอรับไว้แต่ผู้เดียว.

สารบัญ

หน้า

	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
	คำนำ.....	ฉ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ช
	รายการตารางประกอบ.....	ฎ
	รายการแผนภาพประกอบ.....	ฬ
บทที่ ๑	บทนำ.....	๑
บทที่ ๒	ประวัติความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์และระบบธนาคารพาณิชย์.....	๒
	ความหมายของการธนาคารพาณิชย์.....	๒
	ประวัติและความเป็นมาของการธนาคารพาณิชย์.....	๒
	ประวัติและความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.....	๓
	ระบบการธนาคารพาณิชย์.....	๕
	ระบบธนาคาร เคี้ยวหรืออิสระ.....	๕
	ระบบธนาคารสาขา.....	๑๑
	ระบบธนาคารพาณิชย์ในแบบกลุ่ม.....	๑๘
บทที่ ๓	การจัดองค์การของธนาคารพาณิชย์และการบริหารงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยสำนักงานใหญ่.....	๑๒
	การจัดองค์การของธนาคารพาณิชย์.....	๑๒
	คณะผู้บริหารร่วม.....	๒๓
	การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของสาขา โดยสำนักงานใหญ่.....	๒๔
	การบริหารงานบุคคล.....	๒๔
	การบริหารงานด้านการตลาดหรือการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ.....	๒๔
	การบริหารงานด้านการบัญชี.....	๓๐
	การบริหารงานด้านสินเชื่อ.....	๓๑



การบริหารงานด้านกิจการ ฆนาคาร โดยทั่วไป.....	๓๒
การบริหารงานธุรการ.....	๓๓
การควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานของสาขา.....	๓๓
บทที่ ๔ การบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์กับปรัชญาทางการจัดการในเรื่องการรวม	
อำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๔
ปรัชญาทางการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๖
ข้อดี - ข้อเสีย ของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๘
ข้อดีของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ในแบบรวมอำนาจ.....	๓๘
ข้อเสียของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ ในแบบรวม	
อำนาจ.....	๔๐
ข้อดีของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๔๒
ข้อเสียของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๔๓
ปัญหาการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ในปัจจุบัน.....	๔๔
การบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ไทยกับปรัชญาทางการจัดการในเรื่อง การ	
รวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๕๐
เหตุผลของการ เลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๕๖
การแก้ไขข้อเสียบางประการในการ เลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆนา-	
คารพาศิษย์ในแบบกระจายอำนาจ.....	๕๘
การวางแนวทางในการบริหารสาขาฆนาคารพาศิษย์ในแบบกระจายอำนาจ....	๖๐
ข้อจำกัดบางประการในการพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆนา -	
พาศิษย์ในแบบกระจายอำนาจ.....	๖๘
สรุป.....	๗๑

การบริหารงานด้านกิจการ ฆาตกร โดยทั่วไป.....	๓๒
การบริหารงานฆาตกร.....	๓๓
การควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานของสาขา.....	๓๓
บทที่ ๔ การบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์กับปรัชญาทางการจัดการในเรื่องการรวม	
อำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๔
ปรัชญาทางการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๖
ข้อดี - ข้อเสีย ของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๓๕
ข้อดีของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ในแบบรวมอำนาจ.....	๓๕
ข้อเสียของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ ในแบบรวม	
อำนาจ.....	๔๐
ข้อดีของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๔๒
ข้อเสียของการ เลือกแนวทางการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๔๓
ปัญหาการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ในปัจจุบัน.....	๔๔
การบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ไทยกับปรัชญาทางการจัดการในเรื่อง การ	
รวมอำนาจและการกระจายอำนาจ.....	๕๐
เหตุผลของการ เลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ ในแบบกระจาย	
อำนาจ.....	๕๖
การแก้ไขข้อเสียบางประการในการ เลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆาตกร	
พาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ.....	๕๘
การวางแนวทางในการบริหารสาขาฆาตกรพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ....	๖๐
ข้อจำกัดบางประการในการพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหารสาขาฆาตกร	
พาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ.....	๖๘
สรุป.....	๗๑

บทที่ ๕ การวัดผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เทคนิคทาง การ
บัญชีเพื่อการจัดการ..... ๗๖

ความจำเป็นที่จะต้องมี การควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ..... ๗๖

แนวความคิดในการควบคุมการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ..... ๗๗

หลักการ ของการควบคุมการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ ๗๘

การกำหนด เป้าหมายและศูนย์ความรับผิดชอบ..... ๗๘

วัตถุประสงค์หลักของธนาคารในระยะ ๕ ปีต่อไป..... ๗๖

การสร้างเสริมแรงจูงใจ..... ๗๘

การสนับสนุนและช่วยเหลือจากฝ่ายบริหาร..... ๗๘

การประเมินผลงาน (Performance Evaluation)..... ๘๐

การนำแนวความคิดของศูนย์กำไร (Profit center) เข้ามาใช้ในการ..
ควบคุม..... ๘๓

ประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์จะได้จากศูนย์กำไร..... ๘๘

ข้อเสียของศูนย์กำไร..... ๘๖

แนวความคิด ของศูนย์กำไร เหมาะสมกับการควบคุมการบริหารงานสาขาของ
ธนาคารพาณิชย์หรือไม่..... ๘๘

ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ก่อนที่จะใช้แนวความคิด ของศูนย์
กำไร..... ๘๐

เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการที่จำเป็นสำหรับการใช้ศูนย์กำไร..... ๘๖

การคำนวณเงินอุดหนุน..... ๘๖

การกระจายรายได้บางอย่างให้กับสาขา..... ๙๐๘

การจัดสรรค่าใช้จ่าย (Cost Allocation)..... ๙๑๑

การวัดผลการดำเนินงานของสาขา..... ๙๑๖

	ศูนย์ประเมินผลการดำเนินงานและระบบการรายงาน.....	๑๒๑
บทที่ ๖	บทสรุป.....	๑๒๔
	บรรณานุกรม.....	๑๒๗
	ประวัติการศึกษา.....	๑๒๘

รายการตาราง

<u>ตารางที่</u>	<u>หน้า</u>
๑ จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำ ๕ ธนาคารของไทยในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๕ - ๒๕๒๐	๓๕
๒ กำไรสุทธิเทียบกับเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา	๔๘
๓ ตารางการคำนวณเงินอุดหนุน	๑๐๕
๔ ตารางการคำนวณเงินกำไรขาดทุน	๑๑๕

รายการแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

๑	แผนผังการจัดองค์การ (Organization Charts) ของธนาคาร โดยทั่วไป	๑๖
๒	แผนผังการจัดองค์การ (Organization Charts) ของธนาคาร กสิกรไทย	๒๐