



การใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่าในกิจการธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก

วิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting) เป็นวิธีการงบประมาณที่ธนาคารส่วนใหญ่ได้นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของธนาคาร นับตั้งแต่เริ่มมีการทำงบประมาณในธนาคารพาณิชย์และปัจจุบันก็ยังใช้วิธีการงบประมาณแบบนี้อยู่ แม้ว่าจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปตามความสะดวกและเหมาะสมของแต่ละธนาคาร เช่น "วิธีการงบประมาณอย่างง่าย (Simple Budgeting)" บ้าง หรือ "พื้นฐานเงินสด (Cash Basic)" บ้าง แต่เมื่อรวมความแล้วถือว่าเป็นวิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting) ทั้งสิ้น

งวดงบประมาณและระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมการตั้งงบประมาณ

โดยปกติธนาคารจะมีการทำงบประมาณปีละครั้ง แต่ธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กนิยมทำปีละ 2 ครั้ง โดยแบ่งออกเป็น 2 งวด งบประมาณงวดแรกจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน และงวดที่สองจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม

สำหรับระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมการงบประมาณประจำปีใหม่จะทำในช่วง 3 เดือนหลังของงวดปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น งบประมาณงวดใหม่ที่ธนาคารจะจัดทำคืองวดที่สอง ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม 2523 ดังนั้น ธนาคารจะต้องเริ่มการจัดเตรียมทำงบประมาณตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2523 เรื่อยไปจนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2523 ฉะนั้นในวันที่ 30 มิถุนายน 2523 งบประมาณทั้งหมดจะต้องเสร็จสมบูรณ์และนำออกประกาศใช้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เตรียมการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ในรูปของงบประมาณต่อไป

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ

หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณของธนาคารคือ หน่วยงานงบประมาณ ซึ่งปกติจะสังกัดอยู่ในฝ่ายวิจัยและวางแผน โดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่จัดทำงบประมาณรายจ่าย เพียงด้านเดียว ส่วนงบประมาณรายได้จะมีการประมาณขึ้นได้โดยฝ่ายวิจัยและวางแผน ซึ่งจะจัดทำให้ทั้งของสำนักงานใหญ่และสาขาทุกแห่งในกรุงเทพมหานคร สำหรับสาขา ในต่างจังหวัดจะจัดทำและประมาณการรายได้มาให้ฝ่ายวิจัยและวางแผน ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณของส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่และสาขาต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และในต่างจังหวัดจะเป็นไปตามลำดับต่อไปนี้

ขั้นแรก หน่วยงานงบประมาณที่สำนักงานใหญ่จะส่งแบบฟอร์มงบประมาณรายจ่าย ไปให้ผู้จัดการสาขาทุกแห่งและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่กรอกตัวเลข ค่าใช้จ่าย ที่ต้องการของงบประมาณ การกรอกตัวเลขงบประมาณจะพิจารณาจากรายจ่ายปีก่อนเป็นเกณฑ์ และอาจมีค่าใช้จ่ายของแผนงานใหม่ที่คงจัดตั้งงบประมาณ โดยเริ่มระหว่างงวด เช่น การริเริ่มโฆษณาเงินฝากในต่างจังหวัด รายจ่ายค่าโฆษณาของสาขาในต่างจังหวัดนั้น ย่อมต้องเพิ่มจากเดิม เป็นต้น ส่วนรายจ่ายที่มีอยู่เดิมในปีก่อน ๆ จะพิจารณาจากตัวเลขปีเก่าและจะเพิ่มขึ้น เป็นอัตราร้อยละเท่าไร ขึ้นอยู่กับนโยบายของสาขาหรือส่วนงานนั้น รายจ่ายที่ให้สาขา และส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่กรอกเพื่อจัดทำงบประมาณนั้นแบ่งเป็นหมวดใหญ่ ๆ 4 หมวด ได้แก่

1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ประกอบธุรกิจ (Premise Expense)

เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ประกอบธุรกิจ อันได้แก่ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ธนาคารมีสิทธิครอบครอง โดยการซื้อหรือเช่าเพื่อใช้เป็นสถานที่ประกอบธุรกิจ เช่น ตึกที่ทำการ บ้านพัก บ้านรับรองพนักงาน โรงเก็บรถยนต์ ฯลฯ ทั้งนี้ไม่รวมถึงที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ธนาคารถือกรรมสิทธิ์ไว้เพื่อรอการจำหน่ายโอนชำระหนี้หรือที่ธนาคารอนุญาตให้พนักงานเช่าแล้วจ่ายค่าเช่าให้ตามระเบียบ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ ยังแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายย่อย ๆ 8 ประเภท คือ ค่าเช่า (rent) ค่าภาษี (taxes) ค่าซ่อมแซม (repair) ค่าบำรุงรักษา (maintenance) ค่ากระแสไฟฟ้า (electricity) ค่าน้ำ (water) ค่าเบี้ยประกัน (insurance) และ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด (miscellaneous)

2) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน (Personnel Expenses) เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานของธนาคารและลูกจ้างซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำในธนาคาร ส่วนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคลภายนอกที่ธนาคารจ้างไว้ประจำหรือชั่วคราวโดยไม่มีสภาพเป็นพนักงานหรือลูกจ้างประจำของธนาคาร เช่น ที่ปรึกษา ตำรวจ กุ๊หลินของจะไม่จัดอยู่ในหมวดนี้ ค่าใช้จ่ายหมวดนี้แบ่งเป็น 8 ประเภท คือ เงินเดือน (salary) ค่าจ้าง (wages) เงินค่าล่วงเวลา (allowance - overtime) ภาษีเงินได้ (allowance - income tax) เบี้ยเลี้ยงอื่น ๆ (allowance - others) เงินทุนเลี้ยงชีพ (welfare - provident fund) ค่าศึกษา-อบรมพนักงาน (welfare - training expenses) และสวัสดิการอื่น ๆ (welfare-others)

3) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ (Equipment Expenses) เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ที่ธนาคารจัดหามาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะโดยการซื้อ การเช่า หรือการยืม แบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ ค่าซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน (maintenance - office equipment) ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษายานพาหนะ (maintenance - traffic installation) ค่าเบี้ยประกัน (insurance) ค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้และยานพาหนะ (tax & duty) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น (fuel & oil) ค่าของใช้เบ็ดเตล็ด (miscellaneous supplies) ค่าเช่าเครื่องมือเครื่องใช้ (machine rental) และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน (miscellaneous)

4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ (Business Expenses) เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ไม่อาจจัดอยู่ในหมวดหนึ่งหมวดใดใน 3 หมวดแรกได้ แบ่งออกเป็น 18 ประเภท คือ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ (stationery) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (travelling) ค่าโทรเลข (telegram) ค่าโทรศัพท์ (telephone) ค่าไปรษณียากร (postages) ค่ารับรอง (entertainment) ค่าโฆษณา (publicity) ค่าบำรุง (subscription) ค่าตำราทางวิชาการ (text book) ค่าบริจาคการกุศล (donation) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี (legal fees) ค่าสอบบัญชี (audit fees) ค่าภาษีอากร (tax & duty) ค่าเบี้ยประกันภัย (insurance) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาธุรกิจ (development & extension written off) ค่าใช้จ่ายของกรรมการธนาคาร (directors expenses) ค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาเงินฝาก (deposits promotion expenses) และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (miscellaneous)

รายจ่ายทั้ง 4 หมวด ที่ไต่ถามมาแล้วข้างต้นนั้น จะแสดงถึงรายจ่ายย่อย ๆ แต่ละประเภทที่ให้สาขากรอกในตารางที่ 5.1 พร้อมทั้งมีรายละเอียดของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท ประกอบด้วย เพื่อให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายแต่ละอย่างมีรายการ อะไรบ้าง ซึ่งจะแสดงไว้ในตารางที่ 5.2

สำหรับแบบฟอร์มงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานประมาณส่งให้ส่วนต่าง ๆ ภายในสำนักงานใหญ่กรอกนั้นจะมีแบบฟอร์มและรายการ เช่นเดียวกับที่ส่งให้สาขากรอก เพียงแต่ใส่คำว่า "ส่วน" ฝ่าย" แทนคำว่า "สาขา (Branch)" และลงนามโดย หัวหน้าส่วน เท่านั้น นอกจากนี้รายการต่าง ๆ ในแบบฟอร์มส่วนมากจะเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ เนื่องจากมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของธนาคารพาณิชย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.1

แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มงบประมาณรายจ่ายที่ส่งให้ธนาคารสาขากรุงเทพ

GENERAL EXPENSES BUDGET

FOR SIX MONTHS ENDING..... DECEMBER 31, 1980

Bangkapi Branch	Budget	Currency..... Baht	Page
<u>PREMISES EXPENSES :</u>			
1. Rent	10,000		1
2. Taxes	2,000		1
3. Repairs	4,000		2
4. Maintenance	3,000		3
5. Electricity	1,000		3
6. Water	500		4
7. Insurance	1,000		4
8. Miscellaneous	<u>500</u> 22,000		4
<u>PERSONNEL EXPENSES</u>			
9. Salary	100,000		5
10. Wages	50,000		5
11. Allowance - Overtime	30,000		6
12. Allowance - Income Tax	10,000		6
13. Allowance - Others	10,000		6
14. Welfare - Provident Fund	20,000		7

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

Bangkapi Branch	<u>Budget</u>	Currency..... Baht	<u>Page</u>
<u>PERSONNEL EXPENSES</u> : (ต่อ)			
15. Welfare -- Training Expenses	15,000		7
16. Welfare -- Others	<u>10,000</u>	245,000	7
<u>EQUIPMENT EXPENSES</u> :			
17. Maintenance -- Office Equipment	10,000		8
18. Maintenance--Traffic Installation	10,000		8
19. Insurance	5,000		9
20. Tax & Duty	3,000		9
21. Fuel & Oil	2,000		9
22. Miscellaneous Supplies	1,500		10
23. Machine Rental	5,000		10
24. Miscellaneous	<u>1,000</u>	37,500	10
<u>BUSINESS EXPENSES</u> :			
25. Stationery	5,000		11
26. Travelling	4,000		11
27. Telegram	3,000		11
28. Telephone	5,000		12
29. Postages	1,000		12
30. Entertainment	4,000		12
31. Publicity	2,000		13
32. Subscription	3,000		13
33. Text book	1,000		13

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

Bangkapi
..... Branch

Currency..... Baht

	<u>Budget</u>	<u>Page</u>
<u>BUSINESS EXPENSES</u> :	(ต่อ)	
34. Donation	1,500	13
35. Legal Fees	2,500	14
36. Audit Fees	2,000	14
37. Tax & Duty	3,000	14
38. Insurance	2,000	14
39. Development & Extension Written Off	3,000	15
40. Directors Expenses	4,000	15
41. Deposits Promotion Expenses	5,000	15
42. Miscellaneous	<u>2,000</u>	<u>53,000</u>
Total budget for the period	<u>357,500</u>	

Certified Correct

Bangkapi
..... Branch

Mr. A
.....

Manager

ตารางที่ 5.2

แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายและงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ให้ธนาคารสาขากรอก

GENERAL EXPENSES

(1) PREMISES : Rent

Page 1

รายการ	ค่าใช้จ่าย งวดก่อน	งบประมาณ ที่โครงการ	เหตุผลและความจำเป็น
ค่าเช่าอาคารสำนักงาน	7,000	8,000	เนื่องจากสัญญาเดิมหมดอายุ ทำสัญญาใหม่ในราคาสูงกว่าเดิม
ค่าเช่าบ้านพักพนักงาน	1,500	2,000	เนื่องจากเจ้าของบ้านกีดค่า เช่าบ้านสูงขึ้นทุกเดือน
รวม	8,500	10,000	

(2) PREMISES : Taxes

Page 1

รายการ	ค่าใช้จ่าย งวดก่อน	งบประมาณ ที่โครงการ	เหตุผลและความจำเป็น
ค่าภาษีโรงเรือนประจำปี	1,500	1,500	-
ค่าภาษีที่ดินประจำปี	500	500	-
รวม	2,000	2,000	

(3) PREMISES : Repairs

รายการ	ค่าใช้จ่าย งวดก่อน	งบประมาณ ที่ต้องการ	เหตุผลและความจำเป็น
ค่าซ่อมแซมห้องรับแขก	500	500	-
ค่าซ่อมแซมห้องประชุม	500	500	-
ค่าซ่อมแซมห้องสมุด	1,000	1,500	เนื่องจากวัสดุที่ใช้ในการซ่อม แซมราคาสูงขึ้น จึงทำให้ผู้รับจ้าง กิจการสูงกว่าเดิม
ค่าซ่อมแซมที่ทำงาน	1,000	1,500	เหตุผลเหมือนกัน
รวม	3,000	4,000	

(4) PREMISES : Maintenance

รายการ	ค่าใช้จ่าย งวดก่อน	งบประมาณ ที่ต้องการ	เหตุผลและความจำเป็น
การรักษาความสะอาดอาคาร สำนักงาน	2,000	2,500	เนื่องจากจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นมาก จึงต้องเสียค่าบำรุงรักษาอาคาร มากกว่างวดงบประมาณก่อน
การักษาความสะอาดบ้านพัก พนักงาน	500	500	-
รวม	2,500	3,000	

สำหรับรายละเอียดค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็มีรูปแบบเช่นเดียวกันทั้ง 42 ประเภท
 ดังจะได้แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายประเภทสุดท้ายไว้ดังนี้.—

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

(42) BUSINESS : Miscellaneous

Page 15

รายการ	ค่าใช้จ่าย งวดก่อน	งบประมาณ ที่โครงการ	เหตุผลและความจำเป็น
ค่าจัดเก็บสินค้าเชื้อ	500	500	-
ค่าถ่ายเอกสาร	1,000	1,000	-
ค่าบริการชาวรอยเตอร์	500	500	-
รวม	2,000	2,000	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นที่สอง เมื่อสาขาทุกแห่งและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ได้กรอกแบบฟอร์มของงบประมาณเสร็จเรียบร้อยแล้วและส่งกลับมายังหน่วยงานใหญ่ตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้หน่วยงานพิจารณาคัดทอนหรืออนุมัติงบประมาณที่ขอไป ในการพิจารณาคัดทอนนี้ หัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้คัดทอนโดยจัดทำเป็นแบบฟอร์มที่เรียกว่า "General Expenses Budget Proposed For Approval Form" ทั้งนี้จะได้แสดงรายละเอียดในการางที่ 5.3



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.3 แสดงจำนวนขอจัดตั้งงบประมาณและจำนวนที่ได้รับอนุมัติของธนาคารสาขา

BANK LIMITED

GENERAL EXPENSES BUDGET PROPOSED FOR APPROVAL FORM

FOR THE PERIOD ENDED DECEMBER 31, 1980

Page 1

Currency Baht

Bangkapi Branch

(I) General Expenses	(2) Actual Expenses		(3) Budget Approved	(4) Budget Requested	(5) Amount Budgeted	(6) Remarks
	Jan.-June.79	July-Dec.79	Last period (Jan.-June80)	(July-Dec.80)		
1. Rent	8,500	8,500	8,500	10,000	10,000	เนื่องจากทำสัญญาเช่าอาคารใหม่ ราคาสูงกว่าเดิมและเจ้าของบ้าน คิดค่าเช่าบ้านพักพนักงานสูง
2. Taxes	1,800	1,800	2,000	2,000	2,000	-
3. Repairs	3,000	3,000	3,000	4,000	3,000	สาขาแห่งนี้ยังอยู่ในสภาพดี ค่าซ่อม แซมควรต่ำกว่าก่อน
4. Maintenance	2,000	2,200	2,500	3,000	3,000	เนื่องจากสาขามีลูกค้าเพิ่มขึ้นมาก สาขาต้องบำรุงรักษาความสะอาด เพิ่มขึ้นกว่าวงงบประมาณก่อน
41. Deposits Promotion Expenses	4,500	5,000	5,000	5,000	5,000	-
42. Miscellaneous	1,500	1,500	2,000	2,000	2,000	-

Made by

นายงบประมาณ

Checked by

หัวหน้าหน่วยงานงบประมาณ

คำอธิบายแบบฟอร์ม General Expenses Budget Proposed For Approval Form

(ตารางที่ 5.3)

- ของที่ 1 - แสดงรายจ่ายต่าง ๆ ทั้งหมดในแบบฟอร์มงบประมาณที่สาขาหรือ
ส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ได้กรอกขอ
- ของที่ 2 - ยอดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงมาแล้วย้อนหลัง 2 งวด
- ของที่ 3 - แสดงงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในงวดก่อนงวดที่ของงบประมาณ
- ของที่ 4 - ยอดงบประมาณที่ต้องการของสาขาหรือส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่
- ของที่ 5 - ยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- ของที่ 6 - เหตุผลและความจำเป็น

ขั้นที่สาม เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดทำงบประมาณ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานงบประมาณได้พิจารณาตัดทอนหรือเห็นควรอนุมัติงบประมาณที่สาขาทุกแห่งและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานเสนอมาเสร็จเรียบร้อยแล้วก็นำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติ การอนุมัติในครั้งนี้จะมีใบสรุปเพื่อแสดงจำนวนงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ผ่านการอนุมัติแล้ว แบบฟอร์มดังกล่าวเรียกว่า "General Expenses Budget Approved By President" โดยแสดงในตารางที่ 5.4 แบบฟอร์มชุดนี้จะต้องทำทั้งหมด 4 ชุดด้วยกัน ทางสำนักงานใหญ่โดยหน่วยงานงบประมาณจะเก็บไว้ 1 ชุด ที่เหลืออีก 3 ชุด จะต้องจัดส่งไปให้สาขาหรือส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ที่ของงบประมาณนั้นมา 1 ชุด ส่งไปให้ฝ่ายตรวจสอบ 1 ชุด และฝ่ายอำนวยการสาขา 1 ชุด เพื่อหน่วยงานข้างต้นได้รับทราบงบประมาณรายจ่ายของสาขาหรือส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 5.4

แสดงจำนวนที่อนุมัติจัดตั้งเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายให้ธนาคารสาขา

GENERAL EXPENSES BUDGET APPROVED BY PRESIDENT
FOR SIX MONTHS ENDING DECEMBER 31, 1980

Bangkapi
..... Branch

Page 1
Currency..... Baht

(1) Code	(2) General Expenses	(3) Amount Budgeted	(4) Total
100	<u>PREMISES EXPENSES :</u>		
101	Rent	10,000	
102	Taxes	2,000	
103	Repairs	3,000	
104	Maintenance	3,000	
105	Electricity	1,000	
106	Water	500	
107	Insurance	1,000	
108	Miscellaneous	500	21,000
200	<u>PERSONNEL EXPENSES :</u>		
201	Salary	90,000	
202	Wages	45,000	
203	Allowance - Overtime	30,000	
204	Allowance - Income Tax	10,000	
205	Allowance - Others	9,000	

(1) Code	(2) General Expenses	(3) Amount Budgeted	(4) Total
	<u>PERSONNEL EXPENSES :</u> (ต่อ)		
206	Welfare - Provident Fund	18,000	
207	Welfare - Training Expenses	15,000	
208	Welfare - Others	8,000	225,000
300	<u>EQUIPMENT EXPENSES :</u>		
301	Maintenance - Office Equipment	9,000	
302	Maintenance - Traffic Installation	10,000	
303	Insurance	4,500	
304	Tax & duty	2,500	
305	Fuel & Oil	1,500	
306	Miscellaneous Supplies	1,000	
307	Machine Rental	4,000	
308	Miscellaneous	1,000	33,500
400	<u>BUSINESS EXPENSES :</u>		
401	Stationery	5,000	
402	Travelling	3,000	
403	Telegram	2,500	
404	Telephone	5,000	
405	Postages	1,000	
406	Entertainment	3,500	
407	Publicity	1,500	
408	Subscription	3,000	

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

Page 3

(1) Code	(2) General Expenses	(3) Amount Budgeted	(4) Total
	<u>BUSINESS EXPENSES</u> : (ต่อ)		
409	Text Book	1,000	
410	Donation	1,000	
411	Legal Fees	2,000	
412	Audit Fees	1,500	
413	Tax & Duty	2,500	
414	Insurance	2,000	
415	Development & Extension Written Off	3,000	
416	Directors Expenses	3,000	
417	Deposits Promotion Expenses	5,000	
418	Miscellaneous	2,000	47,500
	500 General Expenses		327,000

ศูนย์วิทยุพัสดุ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย BANK LIMITED

Mr. B
.....

PRESIDENT

คำอธิบายแบบฟอร์ม General Expenses Budget Approved By President

(ตารางที่ 5.4)

- ของที่ 1 - แสดงรหัสของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท
- ของที่ 2 - รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งหมดในแบบฟอร์มงบประมาณที่สาขาหรือส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ได้ขอตั้งมา
- ของที่ 3 - ยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งนำมาจากของที่ 5 ของแบบฟอร์ม

General Expenses Budget Proposed For Approval Form
ในตารางที่ 5.3

- ของที่ 4 - ยอดรวมงบประมาณค่าใช้จ่ายแต่ละหมวด และงบประมาณทั้งหมดที่ได้รับอนุมัติ

การควบคุมติดตามผลและวิเคราะห์

เมื่องบประมาณรายจ่ายประจำงวดได้ผ่านการอนุมัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารก็จะดำเนินการซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขึ้น และเพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม ติดตามผลและวิเคราะห์การใช้จ่ายของธนาคารคือ ฝ่ายอำนวยการสาขาและหน่วยงบประมาณโดยฝ่ายอำนวยการสาขาจะทำหน้าที่ควบคุมสาขาทุกแห่งและหน่วยงบประมาณจะทำหน้าที่ควบคุมส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการบันทึกทางการบัญชีกับงบประมาณที่ได้รับโดยพยายามควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณมากที่สุด รายจ่ายรายการใดแตกต่างไปก็จะรู้ได้จากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณและหาสาเหตุของความแตกต่าง เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป นอกจากนี้สาขาทุกแห่งยังต้องส่งตัวเลขค่าใช้จ่ายจริงมาให้หน่วยงบประมาณที่สำนักงานใหญ่ทราบด้วย เพื่อหน่วยงบประมาณจะได้จัดทำรายงานวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขา นับเป็นการควบคุมอีกทางหนึ่ง ดังนั้นหน่วยงบประมาณจึงทำหน้าที่ควบคุมและวิเคราะห์ทั้งสาขาและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ รายงานการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่หน่วยงบประมาณจัดทำขึ้น จะทำทุกสิ้นเดือนเพื่อส่งไปให้สาขาทุกแห่งและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ได้ทราบถึงการใช้จ่ายไปในแต่ละเดือน และ

ยอดค่าใช้จ่ายสะสมตั้งแต่ต้นงวดงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนที่วิเคราะห์ รวมทั้งยอดคงเหลือของงบประมาณ สาขาและส่วนงานที่ได้รับรายงานจะได้อาศัยค่าใช้จ่ายภายในวงเงินงบประมาณที่เหลือ ถ้าการจ่ายจริงของสาขาและส่วนงานอื่นปรากฏว่ามีแนวโน้มสูงกว่างบประมาณ หน่วยงบประมาณจะได้อภิปรายถึงสาเหตุที่จ่ายเกินงบประมาณว่าเป็นเพราะเหตุใดสมควรหรือไม่ รายงานบางอย่างจ่ายเกินงบประมาณอาจได้ผลดี เช่น ความจำเป็นที่จะจ่ายค่าโฆษณาในต่างจังหวัดสูงกว่างบประมาณโดยรีบด่วน เนื่องจากต้องแข่งขันกับธนาคารอื่น เพื่อให้ได้เงินฝากสูงขึ้นหรือ ทาเคิม รายงานที่เกินงบประมานนั้นก็กลายเป็นผลดี แต่ถ้ารายงานบางอย่างไม่ได้ให้ผลประโยชน์มากขึ้น เช่น รายงานค่าไฟฟ้า น้ำประปา ค่าซ่อมแซม เป็นต้น ถ้าจ่ายเกินงบประมาณมาก ทางหน่วยงบประมาณก็ต้องทำหนังสือไปทักท้วงตักเตือนสาขาหรือส่วนงานนั้น ๆ มิให้จ่ายค่าใช้จ่ายเกินจำเป็น เนื่องจากผลประโยชน์ไม่ได้เพิ่มขึ้น

สำหรับรายงานการวิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณที่หน่วยงบประมาณจัดส่งไปให้สาขาทุกแห่งและส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ทุกสิ้นเดือนเรียกว่า "analysis of General Expenses and Budget" ซึ่งจะแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.5

แสดงการวิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณของธนาคารสาขา

ANALYSIS OF GENERAL EXPENSES AND BUDGET

FOR THE PERIOD ENDED DECEMBER 31, 1980

Out standing as at SEPTEMBER 30, 1980

Page 1

Currency Baht

Bangkapi Branch

(1) General Expenses	(2) BUDGET	(3) ACTUAL	EXPENSES	(4) Balance	(5) Remarks
	Amount	Current Month	Aggregated Balance	Unexpended	
100 <u>PREMISES EXPENSES :</u>					
101 Rent	10,000	2,000	6,000	4,000	
102 Taxes	2,000	-	-	2,000	
103 Repairs	3,000	1,000	1,500	1,500	
104 Maintenance	3,000	2,000	2,000	1,000	
105 Electricity	1,000	200	600	400	
106 Water	500	100	300	200	
107 Insurance	1,000	200	500	500	
108 Miscellaneous	500	300	300	200	
TOTAL	21,000	5,800	11,200	9,800	
200 <u>PERSONNEL EXPENSES :</u>					
201 Salary	90,000	15,000	45,000	45,000	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

(1) General Expenses	(2)	(3)	EXPENSES	(4)	(5)
	BUDGET Amount	ACTUAL Current Month		Aggregated Balance	
<u>PERSONNEL EXPENSES (๗๐)</u>					
202 Wages	45,000	7,500	22,500	22,500	
203 Allowance - Overtime	30,000	5,000	15,000	15,000	
204 Allowance - Income Tax	10,000	-	-	10,000	
205 Allowance - Others	9,000	2,000	5,000	4,000	
206 Welfare - Provident Fund	18,000	-	-	18,000	
207 Welfare - Training Expenses	15,000	10,000	10,000	5,000	
208 Welfare - Others	8,000	2,000	5,000	3,000	
TOTAL	225,000	41,500	102,500	122,500	
<u>300EQUIPMENT EXPENSES :</u>					
301 Maintenance - Office Equipment	9,000	2,000	6,000	3,000	
302 Maintenance - Traffic Installation	10,000	3,500	7,000	3,000	
303 Insurance	4,500	2,500	2,500	2,000	
304 Tax & duty	2,500	-	-	2,500	
305 Fuel & Oil	1,500	500	1,000	500	
306 Miscellaneous Supplies	1,000	300	600	400	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

Page 3

(1) General Expenses	(2) BUDGET	(3) ACTUAL EXPENSES		(4) Balance	(5) Remarks
	Amount	Current Month	Aggregated Balance	Unexpended	
<u>EQUIPMENT EXPENSES (๓๐)</u>					
307 Machine Rental	4,000	1,000	3,000	1,000	
308 Miscellaneous	1,000	500	500	500	
TOTAL	33,500	10,300	20,600	12,900	
<u>400 BUSINESS EXPENSES :</u>					
401 Stationery	5,000	2,000	3,000	2,000	
402 Travelling	3,000	1,000	1,500	1,500	
403 Telegram	2,500	500	2,000	500	
404 Telephone	5,000	1,000	2,000	3,000	
405 Postages	1,000	200	600	400	
406 Entertainment	3,500	1,000	1,500	2,000	
407 Publicity	1,500	500	1,000	500	
408 Subscription	3,000	1,000	1,000	2,000	
409 Text Book	1,000	500	500	500	
410 Donation	1,000	200	700	300	
411 Legal Fees	2,000	1,000	2,000	-	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

Page 4

(1) General Expenses	(2) BUDGET	(3) ACTUAL EXPENSES		(4) Balance	(5) Remarks
	Amount	Current Month	Aggregated Balance	Unexpended	
<u>BUSINESS EXPENSES</u> (ต่อ)					
412 Audit Fees	1,500	250	750	750	
413 Tax & Duty	2,500	-	-	2,500	
414 Insurance	2,000	-	-	2,000	
415 Development & Extension Written off	3,000	1,500	2,000	1,000	
416 Directors Expenses	3,000	1,000	3,000	-	
417 Deposits Promotion Expenses	5,000	2,000	3,000	2,000	
418 Miscellaneous	2,000	1,000	1,000	1,000	
TOTAL	47,500	14,650	25,550	21,950	
TOTAL GENERAL EXPENSES	327,000	72,250	159,850	167,150	

Made by

..... หน่วยงานประมาณ

Checked by

..... หัวหน้าหน่วยงานประมาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำอธิบายแบบฟอร์ม Analysis of General Expenses and Budget

(ตารางที่ 5.5)

- ช่องที่ 1 - แสดงรายจ่ายต่าง ๆ ทั้งหมดพร้อมรหัสประจำของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท
- ช่องที่ 2 - ยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- ช่องที่ 3 - ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปแล้วในระหว่างงวดงบประมาณ แบ่งออกเป็นช่องย่อย
อีก 2 ช่องด้วยกัน ได้แก่ ช่อง "Current Month" ช่องนี้จะเป็น
ค่าใช้จ่ายในเดือนที่นำ มาวิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณ
ประจำเดือนนั้น สำหรับตัวอย่างในตารางที่ 5.5 นี้ เดือนที่นำมาวิเคราะห์
คือ เดือนกันยายน (September) ดังนั้นช่องนี้จะต้องกรอกรายจ่าย
ประจำเดือนกันยายน ทั้งเดือนเท่านั้น และช่อง "Aggregated Balance"
จะเป็นของค่าใช้จ่ายสะสมตั้งแต่ต้นงวดงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนที่
วิเคราะห์ ดังนั้นจึงเป็นยอดรวมค่าใช้จ่ายของเดือน กรกฎาคม,
สิงหาคม และกันยายน
- ช่องที่ 4 - ยอดงบประมาณคงเหลือ ซึ่งเป็นยอดที่เกิดจากการนำเอาตัวเลข
ค่าใช้จ่ายในช่องที่ 2 (Budget Amount) หักด้วยตัวเลขค่าใช้จ่าย
ในช่องที่ 3 (ของ Aggregated Balance")
- ช่องที่ 5 - หมายเหตุต่าง ๆ

ในระหว่างงวดงบประมาณถ้ามีค่าใช้จ่ายรายการใด เกินงบประมาณ แต่ไม่รีบควมหนัก
สาขาและส่วนงานจะต้องขอความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยผ่านหน่วยงานงบประมาณ
เสียก่อน สาขาและส่วนงานไม่มีสิทธิอนุมัติเอง ในกรณีที่รีบควมรอกการอนุมัติไม่ทัน สาขาและ
ส่วนงานได้จ่ายไปก่อนแล้วจะต้องทำรายงานให้หน่วยงานงบประมาณทราบเพื่อรายงาน สนอก
กรรมการผู้จัดการใหญ่ ถ้าหน่วยงานงบประมาณเห็นว่าไม่สมควร ก็จะแจ้งให้สาขาและส่วนงานทราบว่า
ในครั้งต่อไปไม่ควรจ่าย เกินงบประมาณก่อนได้รับอนุมัติ หลังจากทีหน่วยงานงบประมาณได้ทราบสาเหตุ
ของความแตกต่างจากงบประมาณของสาขาและส่วนงานต่าง ๆ แล้ว ก็จะจัดทำรายงานการจ่าย
เกินงบประมาณ สนอกกรรมการผู้จัดการใหญ่ แจ้งถึงสาเหตุการจ่าย เกินงบประมาณของสาขา
และส่วนงานต่าง ๆ เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป ตัวอย่างรายงานการจ่าย เกินงบประมาณ จะแสดง
ในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 แสดงรายงานการจ่ายเงินงบประมาณของธนาคารสาขา

รายงานการจ่ายเงินงบประมาณ

สาขา บางกะปิ

ประจำงวด 31 ธันวาคม 2523

มีค่าใช้จ่ายเงินงบประมาณไปรวม 3 ประเภทตามรายการต่อไปนี้.-

(หน่วย : บาท)

ประเภทค่าใช้จ่าย	จ่ายเงินงบประมาณ	สาเหตุของการจ่ายเงิน
<u>Premises Expenses :</u>		
Repair	3,000	เนื่องจากอาคารภายในชำรุดอาจ เป็นอันตรายแก่ลูกค้า
<u>Business Expenses :</u>		
Entertainment	1,000	ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงรับรองใน โอกาสเปิดการอบรมพนักงานของ ธนาคาร
Donation	2,000	ค่าบริจาคในการช่วยเหลือภัย
รวม	6,000	

นาย ก. หัวหน้าหน่วยงานงบประมาณ

สำหรับการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานตามงบประมาณของสาขาทุกแห่งและ ส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ นั้นมีได้ เกรงครกทำให้ เป็นไปตามงบประมาณถึงร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะธนาคารเป็นกิจการค้าชนิดหนึ่งที่มีการแข่งขันมาก ฉะนั้นการควบคุมรายจ่ายจึงให้อำนาจ แก่ผู้จัดการสาขาและหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ มีอำนาจอนุมัติค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมงบประมาณห้าสิบล เปอร์เซ็นต์

ปัญหาในการจัดทำวิธีการงบประมาณแบบ เกา

การที่ธนาคารพาณิชย์ได้นำเอาวิธีการงบประมาณแบบ เกามาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ประจำปีนั้น ได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ.-

1. ไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเท่าที่ควร
- × 2. ระบบบัญชียังไม่สมบูรณ์พอ
3. ข้อมูลของการดำเนินงานในอดีตมีไม่เพียงพอ
4. ขาดการวิเคราะห์ผลแตกต่างและค้นหาสาเหตุของผลแตกต่างจากงบประมาณ
5. ไม่มีการสอบถามแก้ไขจำนวนที่งบประมาณ มีความยืดหยุ่นไม่เพียงพอ
6. มุ่งที่จะพยากรณ์ล่วงหน้าในระยะที่นานเกินไป
7. ไม่มีการกำหนดงานประจำวันที่แน่นอนเพียงพอ
8. การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำวิธีการงบประมาณแบบ เกา

ประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์ได้รับจากการนำเอาวิธีการงบประมาณแบบ เกามาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีนั้น คือ.-

1. แผนงานในงบประมาณเป็นวิธีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ และให้มีการร่วมมือ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอันเดียวกัน
2. ช่วยให้ผู้บริหารทั้งหลายได้จดจำถึงปัญหาต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารคนอื่น ๆ ได้ประสบมา รวมทั้งวิธีการในการแก้ปัญหานั้น ๆ

3. ทำให้มีการกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่
4. เป็นการตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าของธนาคาร โดยอาศัยการเปรียบเทียบงบประมาณในอดีตกับงบประมาณที่กำลังจัดทำอยู่
5. เป็นการกำหนดให้ธนาคารต้องเก็บบันทึก ข้อมูลทางการเงิน เพื่อที่จะนำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณในงวดต่อไป
6. การใช้ทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จะทราบได้จากการใช้งบประมาณเปรียบเทียบ
7. ทำให้มีการวิเคราะห์ตัวเองเป็นระยะ ๆ
8. ทำให้ทุกคนในธนาคารพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด
9. การจัดทำงบประมาณเป็นการจัดทำตารางเวลาการทำงานของทุกระดับสายบังคับบัญชาในธนาคารให้ เป็นไปตามกำหนดและให้มีการพิจารณาข้อมูลให้พอเพียงก่อนการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย