

การจัดสรรค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่อหน่วย

งานในขั้นนี้ถือเป็นขั้นที่ 3 ของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร และถือเป็นขั้นสำคัญในการที่จะทราบต้นทุนต่อหน่วย วัตถุประสงค์เพื่อจัดสรรค่าใช้จ่ายจากส่วนบริการ (ส่วนที่ไม่ได้คิดคอกับลูกค้า และเป็นส่วนที่ให้บริการภายในธนาคาร) ไปยังส่วนที่ให้บริการลูกค้า ซึ่งแสดงกิจกรรม (Activity) หลักของธนาคาร โดยใช้วิธีการรวมรวมการจัดสรร และการโอนไปยังหน่วยงานตามวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

งานในขั้นนี้ จะแบ่งขั้นตอนในการทำงานออก ดังนี้

1. วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย จากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า ไปยังหน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า
2. ค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร คือค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ที่ให้บริการลูกค้า รวมกับค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรมา ตามข้อ 1

จากขั้นตอนทั้งสองนี้ก็จะสามารถนำไปคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Item) โดยการจัดทำกระดาษทำการ (Work Sheet) ของแต่ละหน่วยงาน

วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย (Allocation)

ตัวเลขที่จะนำมาจัดสรรและกระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ที่ให้บริการลูกค้าของธนาคารนี้ จะนำมาจากตัวเลขค่าใช้จ่ายของทุกหน่วยงานที่ได้จัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตามที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 5 และตามที่ได้อธิบายไว้แล้วข้างต้นว่า หลักของการจัดสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานนั้น เราจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งลำดับที่ที่ดีที่สุดในการจัดสรรนั้นจะต้องดูจากหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุดเป็นอันดับแรก

จากประสบการณ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายทั้งหมดของหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น ๆ จะแสดงให้เห็นว่าในหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุด หรือซึ่งรับบริการจากหน่วยงานอื่น ๆ น้อยที่สุด ควรจะจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นหน่วยงานแรก และหน่วยงาน

ที่ได้รับบริการจากหน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุด ควรจะจัดสรรเป็นหน่วยงานสุดท้าย การทดสอบ การให้บริการ หรือรับบริการจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ได้จากการสำรวจหน้าที่การงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนั้นก็ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความใกล้ชิด หรือความสัมพันธ์ของหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งจะนำเขามารวมการพิจารณาด้วย

ในบทที่ 5 ได้กล่าวถึงหน้าที่และกิจกรรมของแผนกต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงสายการบริการ และชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานที่ให้บริการหรือให้ยืมบริการทางค่านักงานมากที่สุด จะเป็นหน่วยงานที่รับใช้หน่วยงานอื่นมากที่สุด ในการวิเคราะห์ของบทนี้จะเน้นในจุดที่ว่าหน่วยงานหนึ่ง ๆ ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด โดยจะนำหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานในการจัดสรร เขามารวมการพิจารณาด้วย

ประโยชน์ของการจัดสรรค่าใช้จ่าย การจัดสรรค่าใช้จ่ายไปยังหน่วยงานจะให้ประโยชน์และข้อมูลแก่ธนาคารคือ

1. ทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงของงานแต่ละผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ตัวเลขที่ได้ดังกล่าว จะนำไปใช้ในการทำงบกำไรขาดทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์ เพื่อทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้น ๆ จะให้กำไรหรือขาดทุนแก่ธนาคารมากน้อยเพียงใด การแก้ปัญหาของการขาดทุนย่อมต้องอาศัยการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำการควบคุมต้นทุนต่อหน่วย ไม่ให้สูงเกินกว่ารายได้ต่อหน่วย อันจะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ มีกำไรได้ตามกำหนด

ฐานในการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้กับหน่วยงานซึ่งกันและกัน

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์และวัดว่า งานหรือบริการของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น จะทำให้แก่กันและกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งตามปกติพื้นฐานในการจัดสรรโดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้ 1

1. การกระจายโดยตรง ในบางกรณีค่าใช้จ่ายที่ได้สะสมไว้ของแต่ละหน่วยงาน อาจระโอนทั้งจำนวนไปยังหน่วยงานอื่น โดยไม่ต้องแยกออกเลย และในบางกรณีค่าใช้จ่ายประเภทของหน่วยงานอาจจะต้องกระจายไปยังหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานที่แน่นอนตามจำนวนที่เกิดขึ้นจริง
2. ตามจำนวนพนักงาน จำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน อาจจะใช้เป็นพื้นฐานในการจัดสรรค่าใช้จ่ายไปยังหน่วยงานที่แน่นอนได้ โดยที่หน่วยงานหนึ่งให้บริการไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ตามจำนวนพนักงานเช่นค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงาน,สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น
3. ตามระยะเวลาที่ใช้ในการรายงาน จะใช้เป็นพื้นฐานในการจัดสรรค่าใช้จ่ายในกรณีที่หน่วยงานหนึ่งให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในรูปของรายงาน เช่นการบริการของฝ่ายการบัญชี ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น
4. ตามกิจกรรมที่ทำให้หน่วยงานอื่น ๆ ถ้าหน่วยงานหนึ่งทำงานหรือให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในรูปของงานแต่ละประเภทค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงานนั้น ๆ จะกระจายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ได้รับบริการโดยตรงตามจำนวนและชนิดของงานที่ทำให้กิจกรรมประเภทนี้ได้แก่บริการโทรศัพท์ ไปรษณีย์ การเดินทาง ฯลฯ
5. ตามตัวเลขจำนวนเงินที่เกิดขึ้น ในบางกรณีค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน อาจกระจายไปยังแผนกหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตามจำนวนเงินที่แน่นอน เช่นค่าใช้จ่ายของฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ จะกระจายไปยังหน่วยงานที่ได้รับประโยชน์จากการโฆษณานั้น ๆ หรือตามอัตราส่วนของการโฆษณาที่หน่วยงานนั้น ๆ ควรจะได้รับ
6. ตามจำนวนพื้นที่ ๆ ที่ใช้ถาหน่วยงานหนึ่งมีพื้นที่บางส่วน เพื่อวัตถุประสงค์รวมของธนาคาร เช่นห้องเก็บเงินสด โกดังพัสดุ ฯลฯ การจัดสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนี้ไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ควรจะใช้พื้นที่ของแต่ละหน่วยงานเป็นพื้นฐานในการกระจาย
7. แบ่งตามจำนวนหน่วยของเครื่องมือเครื่องใช้ ตามวิธีนี้จะใช้ได้ก็ในกรณีที่จำนวนหน่วยของเครื่องมือเครื่องใช้ ถูกแบ่งให้แต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม เช่นค่าโทรศัพท์

## สำนักงาน

8. แบ่งตามเครื่องวัด จะใช้ได้ในการมีที่ธนาคารได้มีการติดตั้งเครื่องวัดไว้ตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คมิเตอร์ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ น้ำประปา ไม้ตามหน่วยงานต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามมิเตอร์ก็จะถือเป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนั้น ๆ

9. แบ่งตามบริการที่ได้รับ จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อค่าธรรมเนียมหรือค่าบริการนั้น ๆ เป็นของหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่า 1 หน่วยงานขึ้นไป เช่น ค่าสอบบัญชี ค่าธรรมเนียมธนาคาร เป็นต้น

10. แบ่งตามคุณค่าของเครื่องมือเครื่องใช้ จะใช้ได้ในการที่มีการกำหนดคุณค่าของเครื่องมือเครื่องใช้ไว้อย่างแน่นอน และกำหนดได้แน่นอนว่า เครื่องมือเครื่องใช้นั้น ๆ เป็นของหน่วยงานใด เช่น การแบ่งค่าเบี้ยประกันภัยของเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน

กระดาษทำการในการจัดสรรค่าใช้จ่าย กระดาษทำการในการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่กล่าวถึงในขั้นนี้ เป็นกระดาษทำการ (Work Sheet) ที่แสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า โดยจะแสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่นำมาได้ตามงานขั้นที่ 2 (ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 5) ออกไปให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามฐานในการจัดสรรที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ตามตารางที่ 6.1 เป็นตัวอย่างกระดาษทำการในการจัดสรรค่าใช้จ่ายของส่วนสวัสดิการพนักงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า ไปให้หน่วยงานอื่น ๆ ตามฐานจำนวนพนักงานที่กำหนด โดย

ในช่องแรก จะแสดงถึงหน่วยต่าง ๆ ที่รับบริการจากหน่วยงานส่วนสวัสดิการพนักงาน ในช่องที่ 2 เป็นฐานในการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่ได้จากการวิเคราะห์ว่าควรจัดสรรตามฐานนี้ ซึ่งในที่นี้เป็นงานของส่วนสวัสดิการพนักงาน ซึ่งทำงานให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ตามจำนวนพนักงานของหน่วยงานนั้น ๆ เพราะฉะนั้นการใช้จ่ายจำนวนพนักงานเป็นฐานในการแบ่งค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนี้ก็จะเหมาะสมที่สุด

ในข้อที่ 3 เป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายที่จะแบ่งโดยเทียบจำนวนพนักงานทั้งหมดเท่ากับ 100 %

ในข้อที่ 4 เป็นค่าใช้จ่ายของส่วนสวัสดิการพนักงาน ซึ่งหาได้จากค่าใช้จ่ายตามงานชั้นที่ 2 ในบทที่ 5 ซึ่งจะจัดสรรให้กับหน่วยงานที่รับบริการ โดยจะแบ่งตามเปอร์เซ็นต์ตามข้อที่ 3

นอกจากการจัดสรรค่าใช้จ่ายตามจำนวนพนักงานของส่วนสวัสดิการนี้แล้ว คือไปเป็นตัวอยางการกระจายค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า ไปให้หน่วยงานที่บริการลูกค้าตามฐานที่กำหนด<sup>2</sup>

<u>หน่วยงาน</u>	<u>ฐานในการกระจาย</u>
ฝ่ายการบัญชี	- เวลาที่ใช้ในการทำรายงาน - ตามชนิดของงานที่ทำให้หน่วยงานอื่น
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	- ตามจำนวนเงินหรือค่าโฆษณาที่เกิดขึ้นจริง
ฝ่ายตรวจสอบ	- ตามเวลาที่ใช้ในการรายงาน
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	- โอนทั้งจำนวนไปยังแผนกเงินฝากเงินกู้
ส่วนการเงิน	- ตามชนิดของรายงานที่ทำให้หน่วยงานอื่น ๆ
ฝ่ายสินเชื่อ	- กระจายโดยตรงไปยังส่วนเงินกู้ประเภทต่าง ๆ
ส่วนส่วนลดรับ	- กระจายโดยตรงไปยังส่วนเงินกู้ประเภทต่าง ๆ
ฝ่ายการพนักงาน	- ตามจำนวนพนักงานในแผนกต่าง ๆ
ส่วนแลกเปลี่ยนเงินตรา	- โอนทั้งจำนวนไปยังส่วนแลกเปลี่ยนเงินตรา
ฝ่ายการต่างประเทศ	- โอนทั้งจำนวนไปยังส่วนต่าง ๆ ในฝ่ายการต่างประเทศ
ส่วนห้องสมุด	- ตามเวลาที่ใช้ในการรายงาน

<sup>2</sup>Ibid, pp.243 - 245

ตารางที่ 6 - 1

กระดาษชำระในการจัดสรรค่าใช้จ่าย  
หน่วยงาน - ส่วนสวัสดิการพนักงาน

หน่วยบริการลูกค้า	จำนวนพนักงาน	เปอร์เซ็นต์	ค่าใช้จ่ายที่จัดสรร
ส่วนเงินกู้	40	4	40,000.00
ส่วนบัญชีกระแสรายวัน	70	7	70,000.00
ส่วนบัญชีสะสมทรัพย์	50	5	50,000.00
ส่วนบัญชีประจำ	50	5	50,000.00
ส่วนโอนเงิน	90	9	90,000.00
ส่วนแลกเปลี่ยนเงินสด	30	3	30,000.00
รวม	1000	100 %	1,000,000.00

หน่วยงาน

ฐานในการกระจาย

ฝ่ายเงินกู้

- ความเวลาที่ใช้ในการรายงานไปยังส่วนเงินกู้ และส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนส่งเอกสาร

- กระจายโดยตรงไปยังส่วนที่ให้บริการ

ฝ่ายซ่อมแซม

- ตามกิจกรรมที่ทำให้ฝ่ายอื่น ๆ

ส่วนเปิดบัญชีใหม่

- โอนทั้งจำนวนไปยังส่วนเงินฝาก

ส่วนจ่ายเงินเดือน

- ตามจำนวนพนักงานในแต่ละส่วนต่าง ๆ

ส่วนสินเชื่อบุคคล

- โอนทั้งจำนวนไปยังส่วนเงินกู้

ส่วนจัดซื้อ

- ตามจำนวนใบสั่งของแต่ละส่วนที่ส่งมา

ส่วนรายงาน

- ความเวลาที่ใช้ในการรายงาน

ส่วนศูนย์รักษา

- ตามจำนวนรายงาน หรือกระจายโดยตรงไปยังแผนกเงินฝาก

ส่วนหลักทรัพย์และเงินลงทุน

- โอนทั้งจำนวนไปยังส่วนการลงทุน

ส่วนภาษี

- ตามเงินได้ของพนักงานในส่วนต่าง ๆ กระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ในอัตราเท่า ๆ กัน

ส่วนโทรศัพท์

- ตามจำนวนโทรศัพท์ที่ใช้ในส่วนต่าง ๆ

ส่วนการเดินทาง

- โอนทั้งจำนวนไปยังหน่วยงานที่เดินทาง

ผลจากการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้าไปให้หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า ซึ่งแสดงผลออกตามกระดาษทำการ (Work Sheet) ของแต่ละหน่วยงานนั้น จะนำไปใช้ในการคำนวณในกระดาษทำการในลำดับต่อไป ซึ่งจะเป็นการแสดงค่าใช้จ่ายซึ่งจะเป็นของหน่วยงานที่ให้บริการนั้น ๆ โดยเฉพาะ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรมาจากหน่วยงานอื่น ซึ่งค่าใช้จ่ายรวมนี้จะนำไปคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยเป็นอันดับสุดท้าย

ค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร

ค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร เป็นค่าใช้จ่ายที่ได้มาจากการรวมค่าใช้จ่ายของแต่ละ

หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า กับค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรมาจากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า โดยจะจัดทำในรูปแบบของกระดาษทำการ ซึ่งจะรวมหน่วยงานที่มีในแต่ละธนาคารไว้ในกระดาษทำการแนบเดียวกัน

ตามตารางที่ 6.2 เป็นกระดาษทำการแสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายของทุกหน่วยงานในธนาคาร โดยจะแสดงหน่วยงานออกตามแนวดิ่งและแนวนอน

ตารางที่ 1 จะเป็นการจัดแบ่งหน่วยงาน โดยจะแยกออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 จะแสดงหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า แต่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ โดยจะนำเอาหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุดขึ้นก่อน และหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ น้อยที่สุดอยู่สุดท้าย โดยจะเรียงตามลำดับค่าลงมาเป็นแนวดิ่ง

ตอนที่ 2 จะแสดงหน่วยงานต่าง ๆ ที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หรือหน่วยงานที่ให้บริการแก่ลูกค้า เช่น ส่วนบัญชีเงินฝาก ส่วนสินค้าขาเข้า ส่วนสินเชื่อ ส่วนแลกเปลี่ยนเช็ค ฯลฯ

ข้อที่ 2 จะเป็นจำนวนค่าใช้จ่ายที่ได้จากการเก็บรวบรวมของแต่ละหน่วยงานตามที่แสดงไว้ในบทที่ 5

ข้อที่ 3- ฯลฯ เป็นหน่วยงานที่แสดงในข้อที่ 1 ของกระดาษทำการนี้ แต่จะแสดงเป็นแนวนอนเรียงตามลำดับของหน่วยงานที่ทำงานให้หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุดเป็นอันดับแรก และหน่วยงานที่ทำงานให้หน่วยงานอื่น ๆ น้อยที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย เช่นเดียวกับในแนวดิ่ง

ข้อสุดท้าย จะเป็นค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร

วิธีการคำนวณหาค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร

ในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายหลังจากการจัดสรร สำหรับหน่วยงานที่ 1



ตารางที่ 6 - 2

กระดานทำการแสดงค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร

งวด มกราคม - ธันวาคม 25..

หน่วยงาน	ค่าใช้จ่าย	หน่วย 1	หน่วย 2	หน่วย 3	หน่วย 4	รวม	ค่าใช้จ่าย หลังจัดสรร
1	10,000.00	(10,000)					-0-
2	50,000.00	2,000.00	(52,000)				-0-
3	100,000.00	-	10,000.00	(110,000)			-0-
4	40,000.00	4,000.00	6,000.00		(50,000)		-0-
5	10,000.00	1,000.00		10,000.00	5,000.00		-0-
6	300,000.00	-	10,000.00	10,000.00			320,000.00
7	400,000.00	1,000.00	6,000.00		5,000.00		412,000.00
8	700,000.00	-		50,000.00			750,000.00
9	50,000.00	2,000.00	10,000.00		5,000.00		67,000.00
10	30,000.00		-	20,000.00			50,000.00
			-		5,000.00		
			10,000.00	20,000.00			
					5,000.00		
					5,000.00		
					10,000.00		
					10,000.00		
รวม	10,000,000.00	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -		10,000,000.00

ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ มากที่สุด จะกระจายค่าใช้จ่ายทั้งหมดไปให้หน่วยงานที่ 2, 3, 4, 5 ---- ฯลฯ ค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรรจะเท่ากับศูนย์

สำหรับหน่วยงานที่ 2, 3, 4, 5 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการแก่ลูกค้าก็จะนำค่าใช้จ่ายของตนตามที่แสดงไว้ในบทที่ 5 รวมกับค่าใช้จ่ายที่ได้รับจากหน่วยงานที่กระจายมาก่อนเป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมด จากนั้นจึงค่อยกระจายไปยังหน่วยงานต่อ ๆ ไปจนหมด ตามฐานในการกระจายที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นของบทที่ 6 ค่าใช้จ่ายหลังจากการจัดสรรของหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้านี้จะเป็นศูนย์เสมอ ซึ่งแสดงว่าได้จัดสรรไปให้หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าหมดแล้ว

สำหรับหน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าซึ่งอยู่ในลำดับต่อมา จะรวมเอาค่าใช้จ่ายของตนเอง กับค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรจากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้าเป็นค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร

ยอดรวมของค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรร จะต้องเท่ากับยอดรวมของค่าใช้จ่ายตามข้อที่ 2 ของกระดาษทำการนี้ ซึ่งแสดงว่าไม่มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการคำนวณในการจัดสรร

ค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรรของแต่ละหน่วยงานนี้ จะนำไปแบ่งให้กับงานแต่ละประเภทในหน่วยงานนั้น ๆ ตามสายการปฏิบัติงานและตามเวลาการทำงานที่แสดงในตารางที่ 4 - 2 ในบทที่ 4 ซึ่งจะแสดงในรูปของกระดาษทำการของแต่ละหน่วยงาน ผลก็คือต้นทุนค่อนหน่วย (Cost Per Item) นั้นเอง

ต้นทุนค่อนหน่วย (Cost Per Item).

ต้นทุนค่อนหน่วยคือตัวเลขแสดงต้นทุนการปฏิบัติงาน ณ จุดใดจุดหนึ่ง ภายในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะคำนวณได้จากความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในแต่ละรายการความประเทของงาน กับจำนวนรายการที่เกิดขึ้นในวาระยะเวลาเดียวกัน ในการคำนวณต้นทุนค่อนหน่วยของงานแต่ละชนิดจึงจำเป็นต้องทราบต้นทุนรวมของรายการทั้งหมดของวาระยะเวลาที่หาและจำนวนรายการในวาระยะเวลาเดียวกันนั้น เพราะฉะนั้นต้นทุนค่อนหน่วยจะ

เทากัน

ต้นทุนรวมของงานประเภทนั้น  
จำนวนรายการที่เกิดขึ้นในวาระระยะเวลาเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยก็คือต้องการทราบข้อมูลทางต้นทุนเพื่อการบริหาร เพราะการบริหารจะต้องมีการประเมินผลเพื่อหาประสิทธิภาพของการทำงานว่ามีแนวโน้มดีขึ้นหรือลดลงเพียงใด ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละรายการจะถือเป็นฐานในการกำหนดค่าบริการ ที่จะคิดเอาจากลูกค้า, การขยายงานและประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย

การเตรียมกระดาษทำการเพื่อกำหนดต้นทุนต่อหน่วย งานในขั้นนี้เป็นการทำกระดาษทำการของหน่วยงานที่บริการแก่ลูกค้า เช่นหน่วยงานของฝ่ายการบัญชี ฝ่ายการค้า ฝ่ายการต่างประเทศ ฯลฯ โดยจะรวบรวมจำนวนชิ้นของงานชนิดต่าง ๆ ที่ทำเสร็จในระหว่างงวดเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี สุกแต่จะต้องการวิเคราะห์ และนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยต่อไป

ตามตารางที่ 6 - 3 เป็นกระดาษทำการแสดงการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของหน่วยงานบัญชีกระแสรายวัน โดยจะแสดงรายละเอียดและที่มาของตัวเลขดังนี้

- |           |   |
|-----------|---|
| ช่องที่ 1 | เป็นประเภทของงานของหน่วยงาน ซึ่งได้มาจากสายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ตามที่แสดงไว้ในบทที่ 4 |
| ช่องที่ 2 | เป็นจำนวนรายการที่เกิดขึ้นของงานแต่ละประเภทตามสายการปฏิบัติงานในวาระระยะเวลาที่วิเคราะห์          |
| ช่องที่ 3 | เป็นเวลาในการทำงานมาตรฐาน   |
| ช่องที่ 4 | เป็นเวลารวม (Total Time) ซึ่งได้มาจากการนำเอาจำนวนรายการคูณกับเวลายามาตรฐานของงานประเภทนั้น ๆ     |

ช่องที่ 1 - 4 นี้ได้มาจากตารางที่ 4 - 2 ซึ่งกล่าวไว้โดยละเอียด

ตารางที่ 6 - 3

กระต่ายทำการแสดงการคำนวณหาต้นทุนคอกหน่วย

หน่วยงานบัญชีกระแสรายวัน

งวด มกราคม - ธันวาคม 25....

(1) ประเภทของงาน	(2) จำนวน รายการ	(3) เวลามาตร ฐาน(นาที)	(4) เวลารวม	(5) เปอร์เซ็นต์	(6) ค่าใช้จ่าย	(7) ต้นทุน คอกหน่วย
รับฝากเงินสด	30,000	5	150,000	6.74	300,000	10.00
รับฝากเช็คทางธนาคาร	120,000	3	360,000	16.18	720,000	6.00
รับฝากเช็คทางสาขา	80,000	3	240,000	10.79	480,000	6.00
จ่ายเงินสด	40,000	7	280,000	12.59	560,000	14.00
จ่ายเงินตามเช็คทางธนาคาร	130,000	3	390,000	17.53	780,000	6.00
จ่ายเงินตามเช็คทางสาขา	90,000	3	270,000	12.14	540,000	6.00
ตรวจสอบภายใน	500,000	0.33	165,000	7.42	330,000	0.66
เปิดบัญชีใหม่	400	30	12,000	0.54	24,000	60.00
ทำสมุดเช็คใหม่	10,000	6	60,000	2.70	120,000	12.00
จัดส่งเอกสาร	50,000	3	150,000	6.74	300,000	6.00
รับอายุเช็ค	200	5	1,000	0.04	2,000	10.00
ยกเลิกเช็คอายุ	150	5	750	0.03	1,500	10.00
ออกเช็คธนาคาร	6,000	14	84,000	3.78	168,000	28.00
ออกใบหักบัญชี	1,000	10	10,000	0.45	20,000	20.00
รับแจ้งเปลี่ยนที่อยู่	100	5	500	0.02	1,000	10.00
ออกใบฝากเงิน	8,000	3	24,000	1.08	48,000	6.00
ทำรายงานโอที	500	7	3,500	0.16	7,000	14.00
ทำรายงานประจำเดือน	3,000	8	24,000	1.07	48,000	16.00
			2,224,750	100 %	4,449,500	

#### ในบทที่ 4

- ข้อที่ 5 จะแสดงเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายของงานแต่ละประเภทตามยอดเวลารวม (Total Time)
- ข้อที่ 6 จะเป็นค่าใช้จ่ายของงานแต่ละประเภทซึ่งแบ่งตามอัตราเปอร์เซ็นต์ที่ได้หามาในข้อที่ 5 ยอดรวมของค่าใช้จ่ายจะได้อาจมาจากค่าใช้จ่ายหลังการจัดสรรตามตารางที่ 6 - 2 สมมติให้เท่ากับ 4,249,500.00 บาท
- ข้อที่ 7 เป็นต้นทุนต่อหน่วย คำนวณได้มาจากการนำค่าใช้จ่ายตามข้อที่ 6 หารด้วยจำนวนรายการในข้อที่ 2 ก็จะสามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Item) ตามต้องการ

ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณได้ออกมานี้ เป็นเพียงการประเมินขึ้นเท่านั้น อาจไม่เป็นค่าคอมที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง 100 % เนื่องจาก

1. อาจจะมีผิดพลาด (Error) ในการจับเวลา
2. อาจจะมีการผิดพลาดในการนับจำนวนรายการ (Item)
3. การจับเวลาในการทำงานของคนแต่ละคนอาจจะออกมาไม่เหมือนกัน เพราะประสิทธิภาพ (Capacity) ในการทำงานของแต่ละคนไม่เท่ากัน

ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณได้นี้ สามารถแยกเป็นประเภท ๆ ได้ดังนี้

1. Job Unit Cost เป็นต้นทุนต่อหน่วยของงานแต่ละจุด เช่น ในการรับฝากเงินของบัญชีสะสมทรัพย์จะมีจุดการทำงาน ขึ้นดังนี้

- 1.1 รับใบนำฝากเงินและสมุดเงินฝากจากลูกค้า
- 1.2 ลงทะเบียนประจำวัน
- 1.3 ประทับตรา
- 1.4 บันทึกรายการในเครื่องลงบัญชี

- 1.5 ทดสอบ
- 1.6 ลงลายมือชื่อรับมอบอำนาจ
- 1.7 คืนสมุดใหญ่ลูกค้า

ต้นทุนค่อหน่วยของงานแต่ละจุดหรือแต่ละช่วงนี้จะถือเป็น Job Unit Cost

2. Task Unit Cost เป็นต้นทุนค่อหน่วยของงานแต่ละชิ้น เช่น งานของการรับฝากเงิน หรืองานของการถอนเงิน ซึ่งถ้าจะคิดต้นทุนตามวิธีนี้จะคิดตั้งแต่ลูกค้าส่ง Slip ให้พนักงานจนถึง พนักงานคืนสมุดใหญ่ลูกค้าจะเป็นต้นทุน 1 Unit หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า Task Unit Cost ก็คือต้นทุนรวมของ Job Unit Cost ของงานแต่ละประเภทในหน่วยงานเดียวกันนั่นเอง

3. Product Unit Cost หรือต้นทุนตามสายงาน ต้นทุนค่อหน่วยประเภทนี้มีลักษณะคล้ายกับประเภทที่ 2 แต่จะแตกต่างกันที่ Product Unit Cost จะรวมสายการทำงานของงานประเภทนั้นตั้งแต่เริ่มจนจบ โดยไม่คำนึงว่าสายงานประเภทนั้นจะจบในหน่วยงานเดียวกันหรือไปจบที่หน่วยงานอื่น เช่น ต้นทุนค่อหน่วยของการเปิดเช็คเดอรัออ์ฟเคอร์คิด ซึ่งสายงานจะเริ่มจากฝ่ายการค้าและไปจบลงที่ฝ่ายการค้าต่างประเทศเป็นต้น

ผลจากการคำนวณหาต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้มากมาย อาทิเช่นในเรื่องการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์จำนวนพนักงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต, การพยากรณ์งบประมาณรายจ่าย และการกำหนดราคาของบริการประเภทใหม่ ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในบทที่ 7 ต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย