

หลักทั่ว ๆ ไปในการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร,

ลักษณะของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

การบัญชีต้นทุนจะคลมไปถึงความรับผิดชอบในการแนะนำฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้ว และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในลักษณะที่ช่วยฝ่ายบริหารโดยตรงในการวางแผนควบคุมองค์การและการทำงาน¹

การคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารก็มีลักษณะเช่นเดียวกับที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่จะมีลักษณะพิเศษที่ตรงที่ว่า เป็นต้นทุนที่จำแนกแจกแจงไปตามงานแต่ละอย่างที่แต่ละธนาคารมีและบริการแก่ลูกค้า โดยเน้นถึงความสำคัญวางงานนั้น ๆ ใช้จ่ายเงินไปเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ใ้ได้รับกลับคืนจากลูกค้ามากน้อยเพียงใด หรือไม่ได้รับเลย อัตราที่เรียกเก็บจากลูกค้าจะคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปหรือไม่ และการที่จะควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายในงานด้านนั้น ๆ จะทำได้มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการคำนวณต้นทุน

การที่ธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจธนาคารใหญ่ยอมจ่ายเงินไปเป็นจำนวนมากในการคำนวณต้นทุน ก็เพื่อที่จะทราบวางงานต่างๆ ที่ลงทุนไปนั้นจะทำกำไรให้บริษัทมากขึ้นเท่าใด จะมีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะป้องกันมิให้ความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้น ระบบของต้นทุนจึงมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารมาก วัตถุประสงค์โดยทั่ว ๆ ไปของระบบต้นทุนมีหลายอย่างด้วยกัน แต่ที่สำคัญได้แก่²

¹นายสังเวียน อินทวิชัย, การบัญชีต้นทุน (พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์
ชวนพิมพ์ 2509) หน้า 31

²นายสังเวียน อินทวิชัย, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

1. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับทางการเงินโดยทั่วไป ซึ่งได้แก่การหากำไร และทราบฐานะการเงิน

2. ให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับควบคุมต้นทุนแก่ฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งก็คือหน้าที่ในการควบคุมต้นทุน และลดต้นทุน

3. ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และนโยบายที่เกี่ยวข้องของฝ่ายบริหาร ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจ และการวางแผน

สำหรับวัตถุประสงค์ของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร นอกเหนือจากที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นก็มีดังนี้

1. เพื่อกำหนดต้นทุนต่อหน่วยงาน (Cost Per Item) เป็นการหาต้นทุนที่ใช้ในงานแต่ละหน่วย ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้เราทราบว่าในการบริการลูกค้าของงานแต่ละประเภท ธนาคารจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด เช่นในการเปิดบัญชีใหม่ของลูกค้าแต่ละคน ธนาคารจะไม่ได้รับค่าบริการจากลูกค้าแต่อย่างใด แต่ธนาคารจะต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าแบบฟอร์ม ค่าเครื่องเขียน ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ ค่าใช้จ่ายบางประเภทเช่นค่าจ้างพนักงานจะต้องเสียทั้งนั้น แม้จะมีลูกค้ามากน้อยเพียงใด เพราะฉะนั้นถ้ามีลูกค้ามากก็คองงานทางคานนี้มาก ต้นทุนต่อหน่วยของงานทางคานนี้ก็ต่ำกว่าถ้ามีลูกค้ามาใช้บริการน้อย

ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย เราจะนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานประเภทนั้นหารด้วยจำนวนรายการที่เกิดขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของเช็คของขวัญใน 1 งวดบัญชีเท่ากับ 100,000.00 บาท และจำนวนเช็คของขวัญที่ออกให้ลูกค้าใน 1 งวดบัญชีเดียวกันเท่ากับ 100,000 ฉบับ ต้นทุนต่อหน่วยจะเท่ากับ

$$\frac{100,000.00}{100,000} \text{ เท่ากับ } 1 \text{ บาท}$$

จำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานประเภทนั้น ๆ ประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct Expense) คือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงานประเภทนั้น ๆ โดยตรง เช่น ค่าแรงงาน ค่าแบบฟอร์มเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ

2. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Expenses) คือค่าใช้จ่ายอย่างอื่นที่มองไม่เห็นว่าเป็นการเกิดขึ้นกับงานนั้น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายของฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการพนักงาน

3. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Expense) คือค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ชั้นสูงของธนาคารที่ทำงานในด้านการบริหารงานเป็นส่วนรวม และค่าใช้จ่ายประเภทอื่นที่ไม่ได้เป็นของงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ค่าเสื่อมราคาคารสถานที่ ค่าภาษีโรงเรือน ฯลฯ

ประเภทของค่าใช้จ่ายนอกจากสรุปในรูปของค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct) ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect) และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Expense) แล้ว ยังสามารถจำแนกในรูปอื่นได้อีกแล้วแต่ความเหมาะสม เช่น ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ เป็นต้น

สำหรับจำนวนรายการที่เกิดขึ้นนั้นง่ายในการเก็บตัวเลข เพราะเพียงแต่นับจากรายการในรายงานประจำเดือนหรือประจำงวดก็ได้ แต่อาจจะไม่ถูกต้อง 100% เนื่องจากมีการนับผิดพลาดได้ เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินต้นทุนจึงต้องพบปัญหาและต้องทุ่มเวลาในการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลตลอดจนวางระบบมีให้ข้อมูลในอนาคตเกิดปัญหาเช่นนี้ก็นับเป็นงานที่ยากและอาศัยความละเอียดอย่างมาก

เมื่อแยกค่าใช้จ่ายออกเป็นประเภท ๆ ดังกล่าว ก็จะสามารถโดยลัพท์เป็นต้นทุนต่อหน่วยการปฏิบัติงาน (Cost per Item) แต่ละประเภทโดยโคตต้นทุนโดยตรงต่อหน่วยต้นทุนทางอ้อมต่อหน่วย และ ต้นทุนการบริหารต่อหน่วย

2. เพื่อประเมินหาความสามารถในการทำกำไร (Profitability) กล่าวคือ เมื่อกำหนดหาต้นทุนต่อหน่วยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ได้แล้ว ก็รวบรวมค่าใช้จ่ายเหล่านั้นตาม

ประเภทการปฏิบัติงานหลังจากนั้นจึงรวบรวมรายได้ที่เกิดขึ้นจากงานแต่ละประเภท เพื่อคำนวณหา
กำไร ซึ่งจะใช้คำนวณอัตราความสามารถในการทำกำไร ของงานแต่ละประเภท ต่อไป ซึ่งอัตรานี้
จะใช้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าฝ่ายบริหารควรตัดสินใจเพิ่มหรือลดงานทางด้านใดบ้าง แต่ก็ไม่จำเป็น
เสมอไปว่างานในค่านที่โหดขนาดทนต่อธนาคาร จะต้องลดปริมาณการบริการลง เพื่อให้ธนาคารขาดทุน
ในค่านที่น้อยที่สุด เพราะงานบางอย่างถึงแม้จะขาดทุน แต่ธนาคารก็จำเป็นจะต้องมีบริการทางค่าน
นี้ไว้ เพื่อชักจูง หรือดึงดูดงานทางด้านอื่นที่ทำกำไรให้แก่ธนาคาร

ในการคำนวณหาความสามารถในการทำกำไร (Profitability) จะกล่าวอย่าง
คร่าว ๆ ในบทที่ 8 เท่านั้น ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Item)
โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) ในวงบัญชีที่ได้ผ่านมาแล้ว

ประโยชน์ของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารมี 2
ประเภทคือ เพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย และความสามารถในการทำกำไร การหาต้นทุนต่อหน่วย
จำเป็นต้องทราบจุดเริ่มต้นเสียก่อนว่าอะไร เป็นสาเหตุให้เกิดต้นทุนนั้น ๆ ปัญหานี้ไม่ยาก เพราะเป็น
ที่ทราบกันอยู่แล้วว่า ค่าวัสดุและค่าจ้างพนักงานอันมากมายนั้นก่อให้เกิดต้นทุนดังกล่าว แต่อะไรเล่า
เป็นเหตุให้ต้องจ้างพนักงานจำนวนมากเช่นนั้น คำตอบก็คือระบบสายงานและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ
งานในแต่ละช่วง ฉะนั้นการประเมินต้นทุนจึงจำเป็นต้องเป็นไปตามระบบสายงานที่วางไว้ และช่วง
เวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนดเอาไว้ ควบการรวบรวมข้อมูลลงซึ่งลงไป เช่นนี้ย่อมยังประโยชน์
ให้แก่ธนาคาร และแก่ผู้บริหาร คือ

1. วัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) เป็นการวัดความ
สามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานมากหรือน้อยเพียงใด
เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

2. วิเคราะห์จำนวนพนักงาน (Staffing Analysis) ช่วยให้เห็นว่าจำนวน
พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่ม

หรือลดจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและมีประสิทธิภาพ

3. จำนวนพนักงานในอนาคต (Future Staff Need) เป็นการจัดอัตรากำลังพนักงานในอนาคตว่า ควรจะใช้พนักงานจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานที่สูงขึ้น หรือลดลงในอนาคต

4. การกำหนดราคาบริการใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดต้นทุนของบริการใหม่ เนื่องจากอัตราค่าบริการเดิมที่เรียกเก็บนั้น ต่ำกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งทำให้หน่วยงานนั้นขาดทุนอยู่ตลอดเวลา หรือการกำหนดราคาของบริการที่ออกใหม่

5. การพยากรณ์งบประมาณค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการวางแผนค่าใช้จ่ายในอนาคต เนื่องจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจะแสดงแนวโน้มของค่าใช้จ่ายว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงเพียงใด เมื่อเทียบกับปริมาณงานจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในอนาคตได้

6. สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ที่จัดขึ้นจะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน การฝึกอบรม และการควบคุมภายในโดยทั่ว ๆ ไป

ขั้นตอนในการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

ขั้นตอนต่าง ๆ ในการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะทำตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สายงาน และเวลามาตรฐาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็น

1. สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) สายการปฏิบัติงานคือแผนภูมิแสดงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จงาน วางงานแต่ละชนิดจะต้องผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง ช่วงใดเป็นช่วงทำงานและช่วงใดมีเวลาว่างเปล่าในการจัดทำสายการปฏิบัติงานตามปกติจะมีอยู่ 2 วิธี คือ

1.1. สายการปฏิบัติงานตามชื่อของหน่วยงาน

1.2. สายการปฏิบัติงานตามประเภทของงาน

2. เวลายามาตรฐาน (Standard Time) ในการกำหนดเวลายามาตรฐานนี้มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน และในแต่ละวิธีก็ให้ผลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายบริหารว่าต้องการมาตรฐานระดับใด. ตามปกติการกำหนดเวลายามาตรฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 มาตรฐานหลัก (Basic Standard) เป็นมาตรฐานที่ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก

2.2 มาตรฐานในอุดมคติ (Perfect, Ideal, Maximum Efficiency) เป็นมาตรฐานที่ทั้งไวที่สุด

2.3 มาตรฐานที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติ (Current attainable Standard)

3. รายงานผลการปฏิบัติงาน (Activity Report) โดยการพิจารณาว่าผลงานของแต่ละหน่วยงานที่สำรวจและในช่วงระยะเวลาที่สำรวจ แสดงผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ในการรายงานการปฏิบัติงานนี้จะจัดทำเป็น 2 ชั้น คือ

3.1 การกำหนดหน่วยของผลงาน

3.2 วิธีการนับจำนวนผลงาน

งานในชั้นที่ 1 นี้จะไต่ถามโดยละเอียดในแบบที่ 4. ต่อไป

ชั้นที่ 2 การรวบรวมค่าใช้จ่าย ในการรวบรวมค่าใช้จ่ายซึ่งจะกล่าวไว้ในแบบที่ 5 จะไต่ถามถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. งบกำไรขาดทุนของธนาคาร วัตถุประสงค์หลักก็เพื่อใช้เป็นตัวควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในวงจำกัด ซึ่งจะกระทบยอกับค่าใช้จ่ายของแผนกต่าง ๆ หลังจากที่ได้จัดสรรแล้ว
2. การรวบรวมค่าใช้จ่าย โดยจะทำการรวบรวมค่าใช้จ่ายของส่วนไปหาของฝ่าย และก็จะกระทบยอกับงบกำไรขาดทุนของธนาคาร เพื่อพิสูจน์ว่าค่าใช้จ่ายที่รวบรวมไปในนั้นถูกต้องและครบถ้วนตามงบกำไรขาดทุนหรือไม่ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการรวบรวมค่าใช้จ่ายของธนาคารเล็ก และธนาคารใหญ่
3. การเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย จะแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายของแผนกต่าง ๆ เปรียบเทียบกับระหว่างปีหรือระหว่างงวดบัญชีธนาคาร ค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทเพิ่มขึ้นหรือลดลงมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าการที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้นเป็นเพราะปริมาณงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพียงใด

ขั้นที่ 3 การแบ่งสรรค่าใช้จ่าย (Allocation) ในขั้นนี้จะแสดงวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยจะแสดงเป็น 2 ตอน คือ

1. วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย โดยจะแสดงการจัดสรรจากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า ไปให้หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า
2. ค่าใช้จ่ายหลังจากจัดสรรเรียบร้อยแล้ว เป็นวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายของหน่วยงานตามขอ 1 แบ่งให้กับหน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า

งานในขั้นที่ 3 นี้ จะไดกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 6 ต่อไป

สรุป

จากขั้นตอนตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ ก็จะสามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Item) โดยการจัดทำกระดาษทำการ (Work Sheet) ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจของฝ่ายบริหารต่อไป.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย