หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

การปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานตามวิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์

โครงสร้างองค์การของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะมีคณะกรรมการซึ่งเลือกตั้งโดยผู้ถือหุ้น มีอำนาจกำหนดนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร และควบคุมดูแลการบริหารงานของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายที่วางไว้ โดยมีกรรมการผู้จัดการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากคณะกรรมการให้เป็นผู้รับนโยบายต่าง ๆ ไปจัดการ จัดวางแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดไว้ โดยมีกรรมการรองผู้จัดการ และกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้ช่วย และมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบในลักษณะการจัดสายงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) คือผู้จัดการฝ่ายสามารถวางแผนและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในฝ่ายของตนโดยไม่ต้องรอให้คณะกรรมการเป็นผู้สั่งการภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อควบคุมผลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ จึงมีการใช้ระบบบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) โดยมีวัตถุประสงค์ในการบันทึกข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Information) สำหรับคณะกรรมการธนาคารเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ว่ามีผลแตกต่างหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

เมื่อมีการนำระบบบัญชีตามความรับผิดชอบมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร การพิจารณาหน่วยงานออกเป็นฝ่าย (Department) ต่าง ๆ จะกระทำในลักษณะศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Centers) คือ หน่วยงานต่าง ๆ จะมีการบังคับบัญชาโดยผู้จัดการหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารในลำดับเหนือขึ้นไป เพื่อรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ อันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว หรือเกิดทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายภายในหน่วยงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักของธนาคาร

ลักษณะหรือรูปแบบการดำเนินงานของ "ศูนย์ความรับผิดชอบ" ในองค์การทั่วไปอาจแตกต่างกัน โดยทั่วไปอาจจำแนกรูปแบบการดำเนินงานได้เป็น 3 ประเภท คือ [1]

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) คือหน่วยงานที่มีผลงานออกมาในรูปการให้บริการที่วัดเป็นตัวเงินได้ยาก โดยทั่วไปจะเป็นหน่วยงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนหรือให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นจึงมีเฉพาะค่าใช้จ่ายแต่ไม่มีรายได้โดยตรง

2. ศูนย์กำไร (Profit Center) คือหน่วยงานที่มีลักษณะงานสามารถหารายได้ให้กับธนาคาร ในขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ดังกล่าว ผลต่างระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น คือ ผลกำไร ซึ่งเป้าหมายโดยทั่วไปของธุรกิจ คือ การเพิ่มพูนกำไร

3. ศูนย์เงินลงทุน (Investment Center) คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารเงินลงทุนที่ใช้ไปในการจัดหาสินทรัพย์ เพื่อดำเนินงานให้ได้ผลตอบแทน คือ กำไร หน่วยงานของศูนย์เงินลงทุนยังต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรและเงินลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงาน คือ วัดผลในรูปของอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน

<u>ลักษณะของศูนย์ความรับผิดชอบของธนาคาร</u>

สามารถแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)
2. ศูนย์กำไร (Profit Center)

1. <u>ศูนย์ต้นทุน</u> การกำหนดหน่วยงานใดให้อยู่ในรูปศูนย์ต้นทุน จะต้องเข้าหลักเกณฑ์ 2 ประการ ดังนี้คือ

1.1 เป็นหน่วยงานที่มีแต่ค่าใช้จ่าย ไม่มีรายได้โดยตรงที่เกิดจากการดำเนินงาน

1.2 ผลผลิตที่ได้รับ (Output) ไม่สามารถ หรือยากลำบากในการวัดให้เป็นรูปตัวเงินได้

---

[1] Lyman A. Keith and Richard L. Keith, <u>Accounting & Management Perspective</u>, Second Edition (New Jersy, Prentice-Hall, Inc.1985), P.11-12

ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไปประกอบด้วย

1. ฝ่ายการพนักงาน (Personnel Department) มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ วางแผนอัตรากำลัง ทำทะเบียนประวัติพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงาน ส่งเสริมและอำนวยการเกี่ยวกับการให้สวัสดิการต่าง ๆ ดำเนินการอบรม สัมนา เพื่อพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นตัวกลางเผยแพร่ข่าวสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนความเคลื่อนไหวระหว่างฝ่ายบริหาร กับพนักงานผู้ปฏิบัติการ

2. ฝ่ายการบัญชี (Accounting Department) มีหน้าที่จัดทำและควบคุมบัญชีต่าง ๆ เกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้และค่าใช้จ่ายของธนาคาร ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เป็นศูนย์กลางในการรับและติดต่อเกี่ยวกับข้อมูลทางการบัญชีในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสอบเช็คแก้ไขการบันทึกบัญชีระหว่างกันให้ถูกต้องสมบูรณ์

3. ฝ่ายธุรการ (General Affairs Department) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรักษาทรัพย์สินของธนาคารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย ดำเนินงานด้านการสื่อสารและการขนส่งทุกประเภทของธนาคาร ควบคุมปริมาณพัสดุให้มีจำนวนเพียงพอสำหรับหน่วยงานต่างๆ จัดพิมพ์เอกสารแบบฟอร์มเพื่อใช้ในกิจกรรมของธนาคาร ควบคุมปริมาณการใช้สิ่งพิมพ์และพัสดุคงคลังทุกประเภท

4. ฝ่ายตรวจสอบ (Audit Department) มีหน้าที่ตรวจสอบสรรพบัญชี ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย รวมทั้งเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีทุกลักษณะตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามระเบียบ และคำสั่งที่วางไว้ จัดวางระบบควบคุมภายในหน่วยงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติทางบัญชี การวางรูปบัญชีเพื่อความถูกต้องในการบันทึกบัญชี

5. ฝ่ายวิจัยและวางแผน (Planning and Analysis Department) มีหน้าที่วางแผนงานและจัดองค์กรธนาคารในระยะยาว ประเมินผลและวิจัยการปฏิบัติงานตามแผน และให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหาร ค้นคว้ารวบรวมข้อมูลและข้อสนเทศที่จำเป็น เพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

6. ฝ่ายคอมพิวเตอร์ (Electronic Data Processing Department) มีหน้าที่ช่วยงานเทคนิคด้านการปฏิบัติการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ควบคุมดูแลวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักรให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ จัดทำบันทึกสถิติและประมวลผลการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ควบคุมเอกสารปฏิบัติการทุกชนิดอันเกี่ยวเนื่องด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

วิเคราะห์วิจัยระบบงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้

7. ฝ่ายกิจการสาขา (Branch Supervision Department) เป็นศูนย์กลางในการวางแผนพัฒนาธุรกิจ กำหนดเป้าหมายของสาขาธนาคารทั้งภายในและภายนอกของประเทศ จัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลธุรกิจทุกประเภทเพื่อใช้ในการพิจารณาวางแผนขยายธุรกิจของสาขา รับผิดชอบงานด้านการจัดองค์การ การวางแผนงาน ระเบียบและกำหนดการปฏิบัติงานของสาขา

8. ฝ่ายกฎหมาย (Legal Department) มีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำวิจัย ปัญหากฎหมายให้แก่หน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร ดำเนินพิธีการทางด้านกฎหมาย ได้แก่ การฟ้องร้องดำเนินคดีกับลูกหนี้ของธนาคารให้ทำการชำระคืนเงินต้นพร้อมทั้งดอกเบี้ยจากการกู้ยืม ดูแลและจัดทำเกี่ยวกับการยื่นรายการ และชำระเงินค่าภาษีอากรทุกชนิดของธนาคาร

9. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relation Department) มีหน้าที่จัดทำโฆษณาในรูปต่างๆ เพื่อเผยแพร่บริการของธนาคารโดยส่วนรวม หรือตามความต้องการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ

2. <u>ศูนย์กำไร</u> การกำหนดหน่วยงานใดให้อยู่ในรูปศูนย์กำไร (Profit Center) จะต้องเข้าหลักเกณฑ์ 3 ประการ ดังนี้คือ

2.1 กำไรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงาน

2.2 ผู้จัดการศูนย์กำไร มีอิสระและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อันเป็นผลต่อการเพิ่มกำไรให้แก่ศูนย์ของตน

2.3 มีการจัดทำรายงานในรูปต่างๆ เพื่อเสนอต่อผู้บริหารในลำดับเหนือขึ้นไป โดยสม่ำเสมอ ผลงานดังกล่าวจะใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบของผู้จัดการศูนย์

ศูนย์กำไร (Profit Center) ของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป ประกอบด้วย

1. ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ (International Banking Department) มีหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจาให้มีการตกลงเกี่ยวกับสัญญา และบริการต่าง ๆ ที่ได้รับหรือให้แก่ธนาคารต่างประเทศ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสัญญาต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมกับธนาคารต่างประเทศ การโอนเงินตราเข้า-

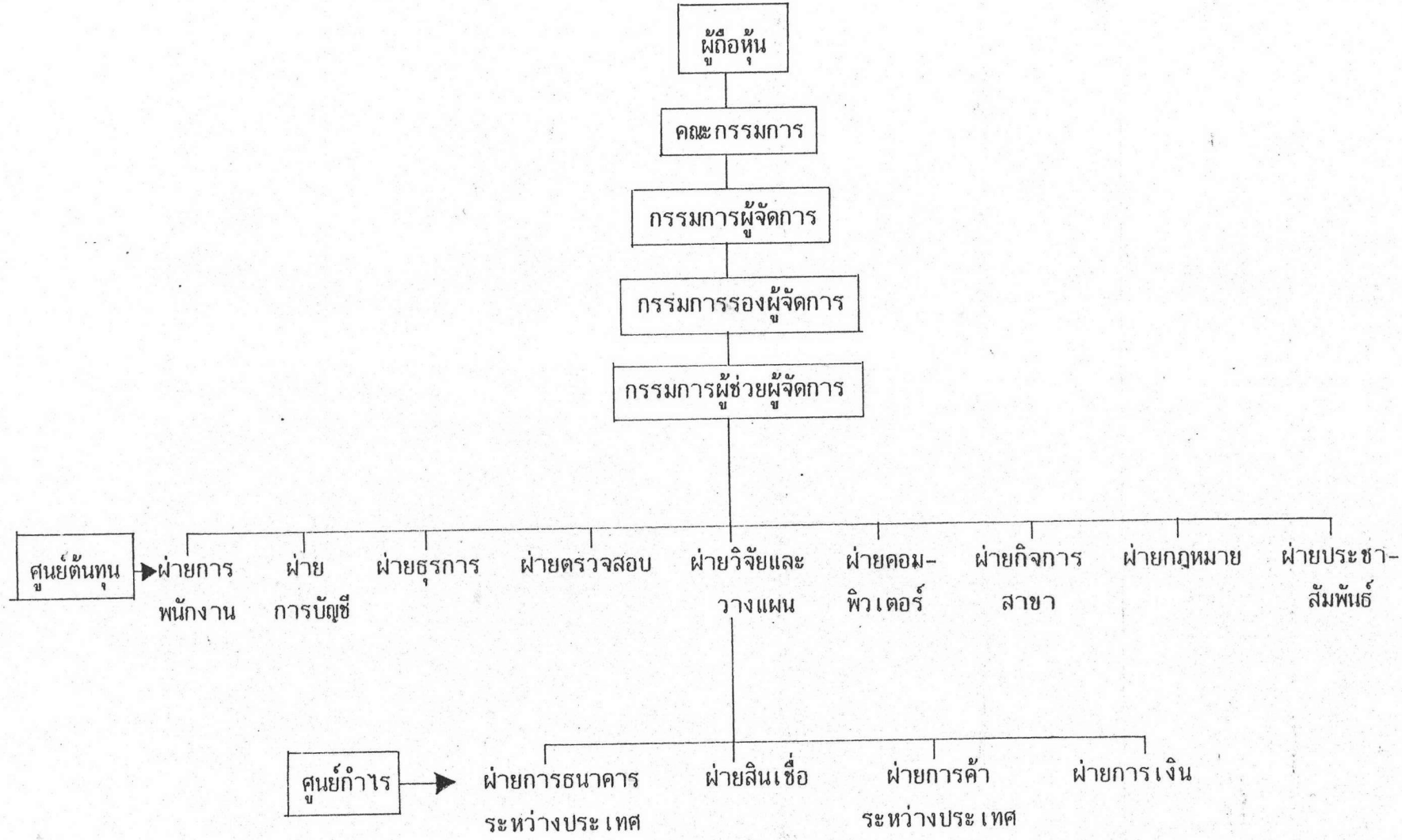
ออกประเทศในรูปการซื้อ และแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศทั้งในกรณีแลกเปลี่ยนทันที และการทำสัญญาแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward Exchange) รวมทั้งการลงทุนหาผลประโยชน์จากอัตราแลกเปลี่ยน

2. ฝ่ายสินเชื่อ (Loan Department) ดำเนินการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในรูปเงินเบิกเกินบัญชี (Overdraft) การให้เงินกู้ยืม (Loan) และการรับซื้อลดตั๋วเงิน (Bill Discount) พิจารณาจำนวนเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าตามความเหมาะสม ควบคุมรักษาเอกสิทธิ์ต่างๆ เกี่ยวกับหลักทรัพย์ค้ำประกัน จัดทำประวัติทางการเงินของลูกค้า ติดตามฐานะความเคลื่อนไหวทั้งของลูกค้าและผู้ค้ำประกัน ชำระหนี้และติดตามทวงถามหนี้ที่เกินกำหนดชำระ ดำเนินคดีกับลูกค้าที่ไม่สามารถตกลงประนีประนอมกันได้

3. ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ (International Trade Department) มีหน้าที่ให้บริการด้านเปิด L/C เพื่อสั่งสินค้าเข้าตามระเบียบแบบแผนและพิธีการของธนาคารพาณิชย์ ให้สินเชื่อสินค้าเข้าเพื่อลูกค้าสามารถนำเอกสารจากธนาคารไปแลกสินค้าเพื่อนำไปขายก่อนการชำระเงินให้ธนาคารในเวลาที่กำหนด รับมอบ L/C เพื่อการส่งออกและแจ้งให้ลูกค้าทราบ ตรวจสอบเอกสารการส่งออกตามเงื่อนไขที่ระบุเพื่อดำเนินการรับซื้อ ให้บริการด้านสินเชื่อทั้งก่อนและหลังการส่งออก

4. ฝ่ายการเงิน (Cash Department) มีหน้าที่รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์ กระแสรายวัน ฝากประจำ ฯลฯ จ่ายเงินตามคำสั่งของผู้สั่งจ่ายและหักบัญชีระหว่างธนาคาร บริการโอนเงินภายในประเทศ เรียกเก็บเงินตามเช็ค ตั๋วเงิน และตราสารอื่นๆ ควบคุมและรักษาเงินสดของสำนักงานใหญ่ บริการเงินสดให้แก่สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร

ผังการจัดองค์การสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป แสดงดังภาพที่ 4-1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4-1 ผังการจัดองค์การสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป

การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ความรับผิดชอบ

ในการวัดผลการดำเนินงาน(Performance Evaluation) ของธนาคารจะเป็นการพิจารณาถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปยังแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ คือฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) กับผลผลิตที่ได้รับ (Output) เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้ผู้จัดการแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบเกิดแรงจูงใจ (Motivation) ในการแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับหน่วยงานนั้น

2. ส่งเสริมให้ผู้จัดการแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบสนใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อหาที่มา สาเหตุ และวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถประเมินผลด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดว่าหน่วยงานนั้นสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายได้สำเร็จ หรือมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือไม่ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มากน้อยเพียงใด

การวัดผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบ จะได้กล่าวตามลักษณะของศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไร โดยลำดับคือ

1. <u>การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุน</u> วัดผลการดำเนินงานจากปัจจัยที่นำเข้า (Input) ประเมินจากการใช้ทรัพยากรของธนาคาร โดยวิธีรวบรวมค่าใช้จ่ายที่เป็นของศูนย์โดยตรง วัดผลการดำเนินงานโดยวิธีงบประมาณ เพื่อให้ผู้จัดการศูนย์ต้นทุนควบคุมหน่วยงานของตนในการใช้จ่ายทรัพยากรของตนภายในงบประมาณที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของผู้จัดการศูนย์ต้นทุน จะคิดเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการนั้นสามารถควบคุมได้เท่านั้น

- <u>ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้</u> หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถกำหนดได้ว่าผู้ที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานระดับหนึ่งสามารถควบคุมได้ มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และมีอำนาจในการควบคุมให้ค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้นในจำนวนที่ควรจะเป็น ฉะนั้นความควบคุมได้จึงเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบต้นทุนที่ควบคุมได้ของผู้บริหารระดับหนึ่ง อาจควบคุมไม่ได้สำหรับผู้บริหารอีกระดับหนึ่ง

- ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ในอำนาจที่บุคคลในระดับนั้น ๆ จะควบคุมได้ อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง หรือค่าใช้จ่ายที่ถูกแบ่งสรรมาให้จากหน่วยงานหนึ่งตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานนั้นไม่สามารถจะควบคุมให้เป็นไปตามที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นได้

ในการวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุนจากผลผลิตที่ได้รับ (Output) นั้น ผลงานที่ปรากฏออกมาไม่สามารถวัดให้เป็นรูปตัวเงินได้ หรือหากจะวัดได้ก็มีความยากลำบาก และยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีพอ จึงสมควรนำเทคนิคทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการประเมินผลงาน คือ เทคนิคการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือเรียกย่อ ๆ ว่า MBO) ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและผู้จัดการศูนย์ต้นทุนเข้าร่วมกันพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของธนาคารโดยส่วนรวมเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่จะมีอิทธิพลกระทบกระเทือนถึงเป้าหมายและแผนงานเหล่านั้นควบคู่ไปกันด้วย ฝ่ายบริหารจะเข้าช่วยเหลือแนะนำการแก้ไขปัญหาที่ผู้จัดการศูนย์ต้นทุนเผชิญอยู่ ในขณะเดียวกันผู้จัดการศูนย์ก็มีโอกาสชี้แจงปัญหาที่ตนเองประสบอยู่ให้ฝ่ายบริหารทราบ ในที่สุดข้อตกลงของทั้งสองฝ่ายจะรวมเป็นเป้าหมายของศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งจะประสานและสอดคล้องกับเป้าหมายรวมของธนาคาร และในการประเมินผลงานจะพิจารณาจากผลงานที่ศูนย์ต้นทุนนั้นทำได้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประเมินผลเช่นนี้จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ผู้จัดการศูนย์ และทำให้เกิดข้อผูกมัด (Commitment) ระหว่างผู้จัดการศูนย์กับฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และฝ่ายบริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ผลงานของศูนย์ต้นทุนเหล่านั้นจะไม่ขัดกับเป้าหมายรวมของธนาคาร

ปัญหาในการวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุน มีปัญหาที่จะต้องพิจารณา คือ

1. การพิจารณาจำนวนค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นจะใช้หลักเกณฑ์อะไรที่เหมาะสมและใกล้เคียงความจริงที่สุด ค่าใช้จ่ายบางรายการอาจขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2 หน่วยงานร่วมกัน (Dual Cost Responsibility) เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพัสดุ ในด้านการควบคุมราคา ควรเป็นความรับผิดชอบของแผนกจัดซื้อ ในขณะที่ด้านปริมาณควรเป็นความรับผิดชอบของแผนกที่ทำการเบิกใช้ การแยกความรับผิดชอบเช่นนี้ก็เพื่อจัดประเภทค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้บริหาร

ของหน่วยงานต่าง ๆ หัวหน้าแผนกซ่อมแซมจะสามารถควบคุมต้นทุนได้มากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับปริมาณงานซ่อมแซมที่แผนกที่ใช้บริการต้องการด้วย เป็นต้น

2. การปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนรวม เพื่อวัตถุประสงค์ในการคำนวณต้นทุนของสินค้าหรือบริการ จึงมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนรวม เช่น เงินเดือนประธานกรรมการ ค่าใช้จ่ายแผนกบริหารทั่วไป เป็นต้น ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีปัญหาคือจะปันส่วนต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเหล่านี้ตามหลักเกณฑ์ใดจึงจะเหมาะสม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในด้านการวัดผลการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นของหน่วยงาน หรือตัวผู้จัดการก็ไม่ควรพิจารณาถึงรายการเหล่านี้ เพราะมิได้เป็นของหน่วยงานโดยตรง และผู้จัดการศูนย์ก็ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายนี้ได้

3. การปกปิดผลงานที่เกิดขึ้น เมื่อมีการรายงานผลต่างจากงบประมาณไปยังผู้บริหารระดับสูง มักจะใช้หลักการบริหารโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) คือ เน้นความสนใจในรายการที่แตกต่างไปจากงบประมาณอย่างมาก และอาจเพ่งเล็งว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานล้มเหลวไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานผู้รับผิดชอบอาจอ้างว่าเป็นเพราะทำงบประมาณไว้ไม่ถูกต้อง หรือหาทางปกปิดผลต่างเหล่านั้น โดยไม่แสดงไว้ในรายงาน ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อเกณฑ์ที่นำมาวัดผล และอาจไม่ยอมรับวิธีการวัดผลที่กำหนดไว้

4. เนื่องจากตามขบวนการของการงบประมาณได้จัดให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณไว้ล่วงหน้า หากผู้จัดการศูนย์ไม่เข้าใจวิธีการงบประมาณ และได้กำหนดงบประมาณไว้สูงเกินความจำเป็น อาทิเช่นกำหนดเผื่อไว้ในกรณีที่ถูกตัดทอน และเมื่อดำเนินงานใกล้ครบกำหนดงวดงบประมาณแล้ว พบว่ามีเงินเหลืออยู่จำนวนหนึ่ง เพื่อมิให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ายังมีเงินคงเหลืออยู่มาก ผู้จัดการศูนย์อาจทำการจัดซื้อทรัพย์สินต่าง ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานโดยมิได้มีการวางแผนมาก่อน การกระทำเช่นนั้นนอกจากจะแสดงให้เห็นว่า งบประมาณที่ตั้งไว้เดิมไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยใช่เหตุ

2. <u>การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไร</u> การวัดผลการดำเนินงานสามารถประเมินค่าออกเป็นตัวเงินได้ทั้งปัจจัยที่นำเข้า (Inputs) และผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) ดังนั้นจึงสามารถ ประเมินผลงานจากผลต่างระหว่างผลผลิตที่ได้รับในรูปของรายได้ และผลผลิตที่นำเข้าในรูปของค่าใช้จ่ายซึ่งหมายถึงกำไรนั่นเอง โดยพิจารณาจากความ สามารถในการหากำไร ซึ่งแต่ละศูนย์กำไรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้โดยที่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับ

เป้าหมายหลัก ซึ่งเกี่ยวกับการเสริมสร้างความมั่งคั่ง หรือผลกำไรให้กับธนาคารโดยส่วนรวม และในการประเมินผลงานของผู้จัดการศูนย์กำไร ค่าใช้จ่ายของศูนย์จะพิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดการศูนย์สามารถควบคุมได้เท่านั้น เช่นเดียวกับกรณีที่เป็นศูนย์ต้นทุน

<u>ปัญหาในการวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไร</u> มีปัญหาที่ควรพิจารณา คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงจะใช้หลักเกณฑ์ใดในการเปรียบเทียบผลงานของผู้จัดการในกรณีที่ลักษณะงานของแต่ละศูนย์กำไรแตกต่างกันมาก การกำหนดหลักเกณฑ์เพียงอย่างเดียว เช่นกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสำหรับประเมินผลทุกหน่วยงานย่อมไม่ถูกต้อง หรือหากจะวัดว่ามีกำไรมากขึ้นกว่างวดที่แล้วหรือไม่ การวัดเช่นนี้อาจไม่แสดงว่าหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หากการทำกำไรในงวดที่แล้วไม่สูงพอ ในบางครั้งผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การวัดผลไว้หลายเกณฑ์เพื่อจะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน

2. การจัดสายงานบริหารในลักษณะศูนย์กำไรเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการแสดงความสามารถในการบริหารอย่างเต็มที่ โดยผู้จัดการแต่ละศูนย์ต้องการทำกำไรให้ศูนย์ของตนมากที่สุดจึงอาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งกันระหว่างศูนย์กำไร เกี่ยวกับการปันส่วนค่าใช้จ่าย หรืออาจให้ความสนใจกำไรในระยะสั้นมากเกินไป เช่น จัดให้มีการซ่อมบำรุงเครื่องจักรน้อยเกินไปเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายอันอาจทำให้เกิดผลเสียต่อธนาคารในระยะยาวได้คือ เครื่องจักรอาจเสียถึงขนาดใช้การไม่ได้ทำให้ต้องมีการซื้อเครื่องจักรใหม่ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นการกระทบผลกำไรรวมของธนาคาร เนื่องจากวัตถุประสงค์ย่อยของศูนย์กำไรไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธนาคาร

การปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน (Cost Allocation)

ในลักษณะธุรกิจของธนาคาร ศูนย์กำไร (Profit Center) เปรียบเสมือนสายงานหลัก (Line Function) คือเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร ซึ่งมีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายของศูนย์เอง ในขณะที่ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เปรียบเสมือนสายงานสนับสนุน (Staff function) คือเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการทำงานของสายงานหลักเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ [2] งานที่ศูนย์ต้นทุนกระทำจึงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของศูนย์กำไรทั้งสิ้น ดังนั้นศูนย์กำไรจะมีค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่งที่แอบแฝงไว้ที่ศูนย์ต้นทุนต่างๆ ในการวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรจึงจำเป็นต้องปันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนให้ศูนย์กำไรด้วย ซึ่งธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไปปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน โดยใช้ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงเป็นเกณฑ์ เนื่องจากสะดวกในทางปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ในการปันส่วนค่าใช้จ่าย

1. ใช้ประเมินมูลค่าของการให้บริการแต่ละประเภท (Economic Value) เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจเพื่อวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งศูนย์กำไรและศูนย์ต้นทุนได้ดียิ่งขึ้น
3. ทำให้สามารถวัดผลกำไรของการให้บริการแต่ละประเภท และกำไรของธนาคารโดยส่วนรวมได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

---

[2] Louis A.Allen, Improving Line and Staff Relationships, (New York, National Industrial Conference Board, Inc.1956), P.12

ถ้าไม่มีการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไรจะทำให้เกิดผลเสีย คือ

1. เป็นการยากที่จะตัดสินใจได้ว่า ศูนย์ต้นทุนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เนื่องจากศูนย์ต้นทุนอาจต้องการให้บริการแก่ศูนย์กำไรให้พึงพอใจที่สุด โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนที่จำนวนสูง

2. ถ้าไม่มีการตั้งราคาการให้บริการของศูนย์ต้นทุน จะทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ว่าธนาคารควรใช้บริการต่างๆ จากหน่วยงานภายในหรือภายนอก เช่น การให้บริการด้านยานพาหนะ การรักษาความปลอดภัย การทำความสะอาดอาคารสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้ธนาคารได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนในการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไร มี 3 ขั้นตอนคือ

- ปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลางไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
- กำหนดงานหลัก (Dominant Activity) และเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วน (Allocation Basis) ค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน
- กำหนดวิธีการที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่าย

1. <u>ปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลางไปยังหน่วยงานต่าง ๆ</u>

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นถ้าสามารถระบุได้ว่าเป็นของหน่วยงานใด ให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงานนั้นโดยตรง ส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในส่วนกลางของสำนักงานใหญ่จะต้องทำการปันส่วนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ให้แก่แต่ละศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ ก่อนเพื่อสรุปค่าใช้จ่ายรวมของแต่ละศูนย์ หลังจากนั้นจึงปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไร หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายนี้อาจจะใช้ จำนวนพนักงาน หรือพื้นที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดให้อยู่ในรูปของสัดส่วน ซึ่งเป็นค่าคงที่ในระยะเวลาหนึ่ง ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะถูกกระจายไปยังศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ ตามสัดส่วนที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายทั้งหมดกระจายให้หน่วยงานอื่นในที่สุด

หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ใช้เกณฑ์ต้นเหตุของการเกิดค่าใช้จ่ายนั้น หากค่าใช้จ่ายใดไม่สามารถหาต้นเหตุของการเกิดค่าใช้จ่ายได้ จึงจะใช้เกณฑ์ยุติธรรมเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่าย ซึ่งตัวอย่างหลักเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลางของธนาคาร แสดงดังตารางที่ 4-1 ดังต่อไปนี้

ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วน
ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน	จำนวนพนักงาน
ค่าใช้จ่ายด้านเครื่องตกแต่งสำนักงาน	จำนวนพนักงาน
ค่าเสื่อมราคาอาคาร	พื้นที่
ค่าเบี้ยประกันอาคาร	พื้นที่
ค่าซ่อมแซม บำรุงรักษาอาคาร	พื้นที่
ค่าภาษีโรงเรือน ที่ดิน	พื้นที่
ค่าไฟฟ้า	พื้นที่
ค่าน้ำประปา	จำนวนพนักงาน
ค่ารักษาความปลอดภัย	พื้นที่
ค่าเงินบริจาคการกุศล	จำนวนพนักงาน
ค่าโทรศัพท์	จำนวนเครื่องโทรศัพท์
ค่าโฆษณา	จำนวนพนักงาน

ตารางที่ 4-1 หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

ในการรวบรวมข้อมูลตัวเลขเพื่อใช้ในการศึกษาวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์นั้น ได้ใช้ข้อมูลจากการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวเลขต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2532 ที่ได้รับจากการสอบถาม และสังเกตการณ์จากสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษารายละเอียดข้อมูลที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา แสดงดังตารางที่ 4-2 ดังนี้

ธนาคาร	สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	รายรับ (ล้านบาท)	ค่าใช้จ่าย (ล้านบาท)	กำไรสุทธิหลังหักภาษี (ล้านบาท)	จำนวนพนักงาน (คน)
1	138,300	13,599	11,705	1,115	8,200
2	84,736	8,463	7,540	571	5,958
3	56,127	4,700	4,465	235	3,615

ที่มา : รายงานประจำปีของแต่ละธนาคาร ในปี 2532

ตารางที่ 4-2 รายละเอียดข้อมูลที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ที่เลือกเป็นตัวอย่างในการศึกษา

วิธีการหาสัดส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่าย

1. สัดส่วนจำนวนพนักงาน โดยใช้จำนวนพนักงานตามโครงสร้างอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานเฉลี่ยเทียบเป็นอัตราเปอร์เซนต์ของจำนวนพนักงานทั้งสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)	
	อัตรากำลังเฉลี่ย	สัดส่วน (%)
ฝ่ายการพนักงาน	113	5.39
ฝ่ายการบัญชี	78	3.72
ฝ่ายการธุรการ	354	16.88
ฝ่ายตรวจสอบ	161	7.68
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	69	3.29
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	158	7.53
ฝ่ายกิจการสาขา	143	6.82
ฝ่ายกฎหมาย	99	4.72
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	30	1.43
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	142	6.77
ฝ่ายสินเชื่อ	347	16.55
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	133	6.34
ฝ่ายการเงิน	270	12.88
	2,097	100.00

ตารางที่ 4-3 การคำนวณสัดส่วนจำนวนพนักงานเฉลี่ยในแต่ละหน่วยงาน

2. สัดส่วนพื้นที่ของหน่วยงาน

2.1 พื้นที่ประกอบด้วย

2.1.1 พื้นที่ทำการของแต่ละหน่วยงาน

2.1.2 พื้นที่สาธารณะแต่ละชั้น เช่น ห้องน้ำ ห้องโถง เป็นต้น

2.1.3 พื้นที่สาธารณะที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันสำหรับทุกหน่วยงาน เช่นห้องอาหาร ห้องประชุม เป็นต้น

2.2 ปันส่วนพื้นที่สาธารณะในแต่ละชั้นให้หน่วยงานที่อยู่ในชั้นนั้น

2.3 รวบรวมพื้นที่ทำการและพื้นที่สาธารณะที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันสำหรับทุกหน่วยงาน โดยใช้อัตรากำลังเฉลี่ยของหน่วยงานในสำนักงานใหญ่เป็นเกณฑ์ในการปันส่วน

2.4 รวบรวมพื้นที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ทำการ พื้นที่สาธารณะที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันสำหรับทุกหน่วยงาน แล้วคำนวณหาสัดส่วนของพื้นที่

การคำนวณสัดส่วนพื้นที่เฉลี่ยในแต่ละหน่วยงาน แสดงดังตารางที่ 4-4 ดังนี้

หน่วย : ตารางเมตร

หน่วยงาน	พื้นที่ทำการ (1)	พื้นที่สาธารณะแต่ละชั้น (2)	พื้นที่รวม (3) (1)+(2)	อัตรากำลัง	พื้นที่สาธารณะส่วนกลาง (4)	พื้นที่รวม (5) (3)+(4)	สัดส่วน (%) พื้นที่รวม
ฝ่ายการพนักงาน	1,629.97	185.31	1,815.28	113	1,136.13	2,951.41	6.71
ฝ่ายการบัญชี	887.15	161.88	1,049.03	78	784.23	1,833.26	4.17
ฝ่ายการธุรการ	3,074.52	299.58	3,374.10	354	3,559.19	6,933.29	15.76
ฝ่ายตรวจสอบ	1,119.37	415.75	1,535.12	161	1,618.73	3,153.85	7.17
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	644.87	174.05	818.92	69	693.74	1,512.66	3.44
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	2,546.79	380.90	2,927.69	158	1,588.74	4,516.26	10.26
ฝ่ายกิจการสาขา	1,115.24	295.19	1,410.43	143	1,437.75	2,848.18	6.47
ฝ่ายกฎหมาย	765.86	62.42	828.28	99	995.37	1,823.65	4.14
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	273.35	75.70	349.05	30	301.63	650.68	1.48
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	1,612.18	361.02	1,973.20	142	1,427.69	3,400.89	7.73
ฝ่ายสินเชื่อ	2,037.34	783.65	2,820.99	347	3,488.81	6,309.80	14.34
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	1,119.37	277.17	1,396.54	133	1,337.21	2,733.75	6.21
ฝ่ายการเงิน	1,939.22	678.77	2,617.99	270	2,714.64	5,332.63	12.12
	18,765.23	4,151.39	22,916.62	2,097	21,083.69	44,000.31	100.00

ตารางที่ 4-4 การคำนวณสัดส่วนพื้นที่เฉลี่ยในแต่ละหน่วยงาน

3.3 สัดส่วนจำนวนเครื่องโทรศัพท์

3.3.1 รวบรวมจำนวนเครื่องโทรศัพท์ที่สามารถต่อออกข้างนอกได้ของแต่ละหน่วยงาน

3.3.2 โทรศัพท์ที่เป็นของส่วนกลาง จะบันส่วนให้แต่ละหน่วยงานตามสัดส่วนจำนวนพนักงาน

3.3.3 รวบรวมเครื่องโทรศัพท์ของหน่วยงาน แล้วคำนวณสัดส่วน

การคำนวณสัดส่วนจำนวนเครื่องใช้โทรศัพท์เฉลี่ยในแต่ละหน่วยงาน แสดงดังตารางที่ 4-5 ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนเครื่องโทรศัพท์ในแต่ละหน่วยงาน	จำนวนพนักงาน	จำนวนเครื่องโทรศัพท์ส่วนกลาง	รวม	สัดส่วน (%)
ฝ่ายการพนักงาน	30	113	0.81	30.81	5.80
ฝ่ายการบัญชี	17	78	0.56	17.56	3.31
ฝ่ายธุรการ	36	354	2.53	38.53	7.26
ฝ่ายตรวจสอบ	23	161	1.15	24.15	4.55
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	21	69	0.49	21.49	4.05
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	58	158	1.13	59.13	11.14
ฝ่ายกิจการสาขา	28	143	1.02	29.02	5.47
ฝ่ายกฎหมาย	23	99	0.71	23.71	4.47
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	10	30	0.22	10.22	1.92
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	44	142	1.02	45.02	8.48
ฝ่ายสินเชื่อ	126	347	2.48	128.48	24.20
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	59	133	0.95	59.95	11.29
ฝ่ายการเงิน	41	270	1.93	42.93	8.06
รวม	516	2.097	15.00	531.00	100.00

ตารางที่ 4-5 การคำนวณสัดส่วนจำนวนเครื่องใช้โทรศัพท์เฉลี่ยในแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดงานหลัก (Dominant Activity) และเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วน (Allocation Basis) ค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน

เมื่อได้ค่าใช้จ่ายรวมของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบแล้ว ก็ทำการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไร โดยมีหลักเกณฑ์ที่เป็นตัวกำหนดว่าจะปันส่วนให้แต่ละหน่วยงานเป็นสัดส่วนเท่าใด ในการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะพิจารณาจากงานหลักของหน่วยงานต่าง ๆ คำว่า "งานหลัก" ในที่นี้มีความหมาย 2 ประการ คือ ประการแรก หมายถึง งานหลักของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ให้บริการหรือให้ประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นมากที่สุด ในบางครั้งชื่อของหน่วยงานจะบอกให้ทราบถึงงานหลักก็ได้ ความหมายอีกประการหนึ่ง หมายถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยงานนั้นมากที่สุด (Dominant Expense) ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานจะถูกปันส่วนให้หน่วยงานอื่น โดยมีจำนวนหน่วยของประโยชน์ หรือบริการของกิจกรรมที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้น เป็นเกณฑ์ในการปันส่วน

ในการกำหนดงานหลัก (Dominant Activity) แต่ละหน่วยงานจะกำหนดเพียง 1 ประเภท เนื่องจากถ้ากำหนดเกิน 1 ประเภทจะเป็นการยุ่งยากในทางปฏิบัติ

การกำหนดงานหลัก (Dominant Activity) และเกณฑ์ที่ใช้บันส่วน (Allocation Basis) ค่าใช้จ่ายในศูนย์ต้นทุน ดังแสดงในตารางที่ 4-6

หน่วยงานที่เป็นศูนย์ต้นทุน	งานหลัก	เกณฑ์ที่ใช้บันส่วน
ฝ่ายการพนักงาน	งานด้านบุคคลากร	จำนวนพนักงาน
ฝ่ายการบัญชี	การบันทึกบัญชี	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานอื่น
ฝ่ายธุรการ	งานรับ-ส่งเอกสาร	ปริมาณการรับ-ส่งเอกสาร
ฝ่ายตรวจสอบ	ตรวจสอบภายใน	ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบแต่ละหน่วยงาน
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	งบประมาณและพัฒนาองค์การ	จำนวนพนักงาน
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติการระบบข้อมูลธนาคาร	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานอื่น
ฝ่ายกิจการสาขา	ควบคุมดูแลสาขา	กระจายให้แต่ละสาขา
ฝ่ายกฎหมาย	ดำเนินงานด้านกฎหมาย	ปริมาณคดีที่ดำเนินเรื่องให้หน่วยงานอื่น
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	เผยแพร่บริการต่างๆของธนาคาร	จำนวนพนักงาน

ตารางที่ 4-6 การกำหนดงานหลัก และเกณฑ์ที่ใช้บันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่าย ซึ่งมี 3 ประเภทคือ

- การปันส่วนโดยตรง (Direct Allocation Method)
- การปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน (Step-down Allocation Method or Sequential Method)
- การปันส่วนโดยวิธีกลับไปกลับมาระหว่างหน่วยงาน (Reciprocal Method)

1. การปันส่วนโดยตรง (Direct Allocation Method) เป็นการปันส่วนค่าใช้จ่ายของแต่ละศูนย์ต้นทุนเข้าศูนย์กำไรโดยตรง โดยไม่คำนึงถึงการให้บริการระหว่างกันของศูนย์ต้นทุนด้วยกันเอง วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากเนื่องจากง่ายในทางปฏิบัติ แต่ข้อมูลที่ได้จะไม่ละเอียดนัก เช่น หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงานซึ่งเป็นศูนย์ต้นทุนไปยังศูนย์กำไร คือ จำนวนพนักงาน จากหลักเกณฑ์การปันส่วนตามตารางที่ 4-6 นำมาคำนวณอัตราเปอร์เซนต์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรงของฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้บริการไปยังฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไร (ดูตารางที่ 4-7) และค่าใช้จ่ายที่ปันส่วนแล้ว แสดงดังตารางที่ 4-8

หน่วย : พันบาท

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายแต่ละหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	ค่าใช้จ่ายรวม	ฝ่ายการพนักงาน	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคอมพิวเตอร์	ฝ่ายการบัญชี	ฝ่ายวิจัยและวางแผน	ฝ่ายตรวจสอบ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	ฝ่ายกฎหมาย	ฝ่ายกิจการสาขา	ค่าใช้จ่ายหลังปันส่วน
ฝ่ายการพนักงาน	15,492	2,210	17,702	(100%)									
ฝ่ายธุรการ	22,490	8,523	31,013		(100%)								
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	38,393	4,157	42,550			(100%)							
ฝ่ายการบัญชี	4,516	1,445	5,961				(100%)						
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	3,503	1,257	4,760					(100%)					
ฝ่ายตรวจสอบ	12,525	3,260	15,785						(100%)				
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	2,450	564	3,014							(100%)			
ฝ่ายกฎหมาย	6,033	1,681	7,714								(100%)		
ฝ่ายกิจการสาขา	11,017	2,475	13,492									(100%)	
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	11,839	3,160	14,999	3.29%	8.99%	5.85%	8.12%	2.96%	6.41%	5.28%	7.32%		3.33%
ฝ่ายสินเชื่อ	40,864	6,472	47,336	8.04%	14.99%	7.21%	8.66%	7.12%	7.84%	12.91%	14.26%		8.62%
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	11,693	2,509	14,202	3.08%	8.24%	5.41%	7.53%	2.73%	5.70%	4.94%	6.55%		3.12%
ฝ่ายการเงิน	26,532	5,096	31,628	6.26%	11.24%	9.01%	11.54%	5.53%	8.20%	10.02%	8.47%		6.21%
สาขา	433,019	13,304	446,323	79.33%	56.54%	72.52%	64.15%	81.66%	71.85%	66.85%	63.40%	100%	78.72%
รวม	640,366	56,113	696,479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%

ตารางที่ 4-7 อัตราเปอร์เซนต์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรง

หน่วย : พันบาท

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายแต่ละหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	ค่าใช้จ่ายรวม	ฝ่ายการพนักงาน	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคอมพิวเตอร์	ฝ่ายการบัญชี	ฝ่ายวิจัยและวางแผน	ฝ่ายตรวจสอบ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	ฝ่ายกฎหมาย	ฝ่ายกิจการสาขา	ค่าใช้จ่ายหลังปันส่วน
ฝ่ายการพนักงาน	15,492	2,210	17,702	(17,702)									
ฝ่ายธุรการ	22,490	8,523	31,013		(31,013)								
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	38,393	4,157	42,550			(42,550)							
ฝ่ายการบัญชี	4,516	1,445	5,961				(5,961)						
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	3,503	1,257	4,760					(4,760)					
ฝ่ายตรวจสอบ	12,525	3,260	15,785						(15,785)				
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	2,450	564	3,014							(3,014)			
ฝ่ายกฎหมาย	6,033	1,681	7,714								(7,714)		
ฝ่ายกิจการสาขา	11,017	2,475	13,492									(13,492)	
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	11,839	3,160	14,999	583	2,788	2,491	484	141	1,012	159	565		23,222
ฝ่ายสินเชื่อ	40,864	6,472	47,336	1,423	4,648	3,066	516	339	1,238	389	1,100		60,055
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	11,693	2,509	14,202	545	2,556	2,300	449	130	900	149	505		21,736
ฝ่ายการเงิน	26,532	5,096	31,628	1,108	3,485	3,834	688	263	1,294	302	653		43,255
สาขา	433,019	13,304	446,323	14,043	17,536	30,859	3,824	3,887	11,341	2,015	4,891	13,492	548,211
รวม	640,366	56,113	696,479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	696,479

ตารางที่ 4-8 แสดงวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรง

2. การปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน (Step-down Allocation Method or Sequential Method) เป็นการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุนหนึ่งไปยังศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไรอื่นโดยกำหนดลำดับก่อนหลัง หน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นมากที่สุดจะเป็นฝ่ายปันส่วนค่าใช้จ่ายของตนก่อนเป็นลำดับแรก เมื่อหน่วยงานนั้นปันส่วนค่าใช้จ่ายไปให้หน่วยงานอื่นแล้ว ค่าใช้จ่ายหน่วยงานนั้นจะเป็นศูนย์ ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ให้บริการมากรองลงมาจะถูกปันส่วนให้หน่วยงานอื่นเป็นลำดับรองลดหลั่นกันมา เช่น ฝ่ายการพนักงานให้บริการแก่ทุก ๆ ฝ่ายในด้านการจัดหาอัตรากำลัง ดังนั้นเมื่อมีการปันส่วนค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของฝ่ายการพนักงานจะถูกปันส่วนไปให้ฝ่ายอื่น ๆ ก่อนเป็นอันดับแรก และเมื่อปันส่วนค่าใช้จ่ายไปให้ฝ่ายอื่น ๆ แล้ว ค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงานจะเป็นศูนย์ และฝ่ายที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นเป็นอันดับรองลงมาจะถูกปันส่วนค่าใช้จ่ายต่อไป ข้อดีของวิธีนี้คือเป็นวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่ละเอียดกว่าที่วิธีการปันส่วนโดยตรง (Direct Allocation Method) เนื่องจากเป็นการปันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนที่มีการให้บริการระหว่างกันด้วย ส่วนข้อเสียของวิธีนี้คือ เมื่อหน่วยงานใดถูกปันส่วนค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานอื่นแล้ว หน่วยงานนั้นจะถูกปิดไปโดยไม่ได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานอื่นอีก ทั้งที่ในความจริงแล้วหน่วยงานนั้นก็ได้รับการให้บริการจากหน่วยงานอื่นด้วย เช่น ฝ่ายการพนักงานก็ได้รับการบริการจากฝ่ายอื่นด้วยเช่น ฝ่ายธุรการ แต่ในการปันส่วนตามวิธีนี้ฝ่ายธุรการไม่มีโอกาสปันส่วนค่าใช้จ่ายของตนไปให้ฝ่ายการพนักงาน ซึ่งมีลำดับก่อนหลังสูงกว่า แต่จะปันส่วนค่าใช้จ่ายไปยังฝ่ายที่ถูกจัดลำดับก่อนหลังรองไปจากตนเท่านั้น

การจัดลำดับก่อนหลังจากหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นมากที่สุด จนถึงหน่วยงานที่ให้บริการลดหลั่นลงมา โดยทั่วไปควรเรียงตามลำดับดังนี้คือ

1. ฝ่ายการพนักงาน
2. ฝ่ายธุรการ
3. ฝ่ายคอมพิวเตอร์
4. ฝ่ายการบัญชี
5. ฝ่ายวิจัยและวางแผน
6. ฝ่ายตรวจสอบ
7. ฝ่ายประชาสัมพันธ์
8. ฝ่ายกฎหมาย

ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายหน่วยงานทั้งหมดในสำนักงานใหญ่ทั้งที่เป็นศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร จะถูก List ลงในตารางปันส่วนค่าใช้จ่าย (Closeout Chart) โดยกลุ่มที่เป็นศูนย์ต้นทุนจะอยู่ในลำดับต้น และกลุ่มศูนย์กำไรจะอยู่ลำดับสุดท้าย ในกลุ่มศูนย์ต้นทุนจะถูกเรียงลำดับก่อนหลัง คือ หน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นมากที่สุดจะอยู่เป็นลำดับแรก และหน่วยงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นน้อยที่สุดจะอยู่ลำดับสุดท้าย วิธีนี้เป็นวิธีที่ธนาคารเลือกใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากให้ข้อมูลที่ถูกต้องใกล้เคียงความจริง และง่ายในการปฏิบัติ

ตารางแสดงอัตราเปอร์เซนต์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน และค่าใช้จ่ายที่ปันส่วนแล้วแบบเป็นขั้นตอน แสดงดังตารางที่ 4-9 และ 4-10 ดังต่อไปนี้

หน่วย : พันบาท

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายแต่ละหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	ค่าใช้จ่ายรวม	ฝ่ายการพนักงาน	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคอมพิวเตอร์	ฝ่ายการบัญชี	ฝ่ายวิจัยและวางแผน	ฝ่ายตรวจสอบ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	ฝ่ายกฎหมาย	ฝ่ายกิจการสาขา	ค่าใช้จ่ายหลังปันส่วน
ฝ่ายการพนักงาน	15,492	2,210	17,702	(100%)									
ฝ่ายธุรการ	22,490	8,523	31,013	6.34%	(100%)								
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	38,393	4,157	42,550	2.83%	1.92%	(100%)							
ฝ่ายการบัญชี	4,516	1,445	5,961	1.40%	4.11%	5.35%	(100%)						
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	3,503	1,257	4,760	6.89%	2.74%	2.29%	1.72%	(100%)					
ฝ่ายตรวจสอบ	12,525	3,260	15,785	0.59%	4.93%	3.22%	3.68%	3.04%	(100%)				
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	2,450	564	3,014	0.54%	4.11%	0.96%	2.45%	0.55%	1.65%	(100%)			
ฝ่ายกฎหมาย	6,033	1,681	7,714	1.77%	5.21%	1.34%	3.42%	1.87%	2.99%	3.37%	(100%)		
ฝ่ายกิจการสาขา	11,017	2,475	13,492	2.33%	3.85%	1.92%	3.65%	2.69%	2.32%	4.87%	1.89%	(100%)	
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	11,839	3,160	14,999	2.55%	6.58%	4.97%	6.90%	2.73%	5.97%	4.84%	7.18%		3.29%
ฝ่ายสินเชื่อ	40,864	6,472	47,336	6.21%	10.96%	6.12%	7.37%	6.54%	7.30%	11.84%	13.19%		8.55%
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	11,693	2,509	14,202	2.38%	6.03%	4.59%	6.42%	2.50%	5.31%	4.54%	6.42%		3.08%
ฝ่ายการเงิน	26,532	5,096	31,628	4.84%	8.22%	7.65%	9.82%	5.08%	7.63%	9.20%	8.31%		6.14%
สาขา	433,019	13,304	446,323	61.33%	41.34%	61.59%	54.57%	75.00%	66.84%	61.34%	62.21%	100%	78.94%
รวม	640,366	56,113	696,479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%

ตารางที่ 4-9 อัตราเปอร์เซนต์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน

หน่วย : พันบาท

ชื่อหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายแต่ละหน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	ค่าใช้จ่ายรวม	ฝ่ายการพนักงาน	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายคอมพิวเตอร์	ฝ่ายการบัญชี	ฝ่ายวิจัยและวางแผน	ฝ่ายตรวจสอบ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	ฝ่ายกฎหมาย	ฝ่ายกิจการสาขา	ค่าใช้จ่ายพลังปันส่วน
ฝ่ายการพนักงาน	15,492	2,210	17,702	(17,702)									
ฝ่ายธุรการ	22,490	8,523	31,013	1,122	(32,135)								
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	38,393	4,157	42,550	501	616	(43,667)							
ฝ่ายการบัญชี	4,516	1,445	5,961	247	1,321	2,338	(9,867)						
ฝ่ายวิจัยและวางแผน	3,503	1,257	4,760	1,219	881	1,002	170	(8,032)					
ฝ่ายตรวจสอบ	12,525	3,260	15,785	105	1,585	1,408	363	244	(19,490)				
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	2,450	564	3,014	95	1,321	418	242	45	323	(5,458)			
ฝ่ายกฎหมาย	6,033	1,681	7,714	314	1,673	585	337	150	582	184	(11,539)		
ฝ่ายกิจการสาขา	11,017	2,475	13,492	412	1,237	835	360	216	452	266	218	(17,488)	
ฝ่ายการธนาคารระหว่างประเทศ	11,839	3,160	14,999	451	2,113	2,171	681	219	1,163	264	829		22,890
ฝ่ายสินเชื่อ	40,864	6,472	47,336	1,100	3,522	2,672	727	525	1,422	646	1,614		59,564
ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ	11,693	2,509	14,202	421	1,937	2,004	633	201	1,034	248	741		21,421
ฝ่ายการเงิน	26,532	5,096	31,628	857	2,641	3,341	969	408	1,487	502	959		42,792
สาขา	433,019	13,304	446,323	10,858	13,288	26,893	5,385	6,024	13,027	3,348	7,178	17,488	549,812
รวม	640,366	56,113	696,479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	696,479

ตารางที่ 4-10 แสดงการปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอน

3. วิธี Reciprocal Method เป็นวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายกลับไปมาระหว่างหน่วยงานที่มีการให้บริการซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายการพนักงานให้บริการแก่ฝ่ายธุรการ และฝ่ายธุรการก็ให้บริการแก่ฝ่ายการพนักงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น ฝ่ายธุรการจะได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายของฝ่ายการพนักงานตามสัดส่วนจำนวนพนักงาน ฝ่ายการพนักงานก็จะได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากฝ่ายธุรการตามปริมาณการรับ-ส่งเอกสาร ซึ่งเป็นการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานที่ถูกต้องมากขึ้น แต่เนื่องจากมีวิธีการคำนวณที่ซับซ้อนมาก จึงไม่เป็นที่นิยม

ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป จะใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายเป็นขั้นตอนในการปันส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน