

บทที่ 6

คำบริการ



1) แนวความคิดพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการคิดคำบริการ

ก่อนที่จะกล่าวถึงการคิดคำบริการของแต่ละหน่วยงานในกิจการตามระบบ Inter Mutual Bank ก็ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับตลาด การซื้อ และการขาย เสียก่อนเพราะตลาด การซื้อ การขาย เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับการคิดคำบริการตามระบบ Inter Mutual Bank

ตลาด (Market) ความหมายสามัญ หมายถึงสถานที่เฉพาะที่ผู้ซื้อและผู้ขาย มาพบปะกันและมีสินค้าพร้อมที่จะเสนอขาย

ตลาด ความหมายในทางเศรษฐกิจ หมายถึงอาณาบริเวณ หรือแหล่งที่ผู้ซื้อและผู้ขายต่างติดต่อกันและกันได้อย่างอิสระ และการติดต่อกันได้อย่างอิสระนี้เอง ทำให้ราคาของสินค้าประเภทเดียวกัน มีราคาเท่ากันได้อย่างรวดเร็ว

การซื้อ (Purchasing) ในฐานะของผู้บริโภค หลักพิจารณาการซื้ออยู่ที่ ความพอใจและการใช้เงินได้อย่างเหมาะสมกับราคาสินค้าของที่ซื้อมา

ในฐานะของพ่อค้าที่อยู่ในวงการค้า การซื้อของพ่อค้าไม่ง่ายอย่างผู้บริโภค เพราะมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติแตกต่างกันออกไปอีกมาก เช่น ต้องมีการเจรจาตกลง ทำสัญญากันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ต้องมีการตกลงราคากัน เป็นต้น

การขาย (Selling) หมายถึง การกระทำที่ชักจูงให้คนใดคนหนึ่ง ซื้อสิ่ง ที่ท่านมีไว้ขาย หรือการใช้หลักการบางอย่างเพื่อจูงใจบุคคลอื่นให้รู้สึกอย่างที่ท่านต้องการ ให้เขาซื้อ คือยอมรับเอาสินค้าที่ท่านเสนอขาย

ระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการ มีการทำงานอย่างเป็นอิสระ เปรียบเสมือนบริษัทหนึ่ง ๆ และในการดำเนินงาน ก็ย่อมจะต้องมีการติดต่อหรือให้บริการซึ่งกันและกัน เพื่อให้ระบบเป็นไปโดยสมบูรณ์ ฉะนั้นจึงได้กำหนดให้มีการคิดค่าบริการระหว่างกันขึ้น โดยใช้หลักการซื้อขายสินค้าตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงาน

2) หลักในการคิดค่าบริการ

เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีการวางหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเกี่ยวกับการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงานขึ้น จึงขอเสนอการคิดค่าบริการของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ที่ใช้ยูมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งจะมีหลักการคิดค่าบริการอยู่ 3 วิธีคือ

2.1 ใช้ราคาตลาด (Market Price) โดยการเปรียบเทียบกับกิจการภายนอกที่มีการซื้อขายหรือการให้บริการชนิดเดียวกัน

ตัวอย่าง แผนก ข. ต้องการรถยนต์ 1 คัน เพื่อนำออกไปใช้ในการตรวจตลาดเป็นเวลา 2 อาทิตย์ แผนก ข. ก็จะติดต่อกับแผนกธุรการ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทางด้านรถยนต์ เมื่อแผนกธุรการจัดหารถให้แผนก ข. ได้แล้ว แผนก ข. ก็จะนำรถยนต์ไปใช้ในการตรวจตลาด และเมื่อกลับก็จะนำรถมาส่งคืน การคิดค่าบริการของแผนกธุรการต่อแผนก ข. ที่นำรถยนต์ไปใช้ จะคิดเท่ากับราคาค่าเช่ารถที่หน่วยบริการรถเช่าทั่วไปใช้กัน เช่น หน่วยบริการรถเช่าคิดค่าเช่ารถในอัตรา 200 บาทต่อวัน ดังนั้นค่าบริการที่แผนก ข. นำรถไปใช้ต้องจ่ายให้แผนกธุรการจะเท่ากับ $200 \times 14 = 2,800$ บาท

2.2 ต้นทุนงาน (Job Cost) บวกค่าบริการ 10% ตามอัตราเปอร์เซ็นต์มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ต้นทุนงาน คือ ค่าวัสดุสิ่งของของมูลค่าเสื่อมราคาของวัสดุสิ่งของนั้น (ถ้ามี) บวกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ต้องใช้จ่ายออกไปเนื่องจากการทำงานชิ้นนั้นจริง ๆ เมื่อได้ต้นทุนงานมาเท่าไรแล้ว ก็จะบวกค่าบริการ 10% เพิ่มเข้าไป ก็จะได้ราคาค่าบริการที่หน่วยงานที่

ให้บริการคิดเอาจากหน่วยงานที่ให้บริการ วิธีการคิดค่าบริการในกรณีส่วนใหญ่จะใช้สำหรับหน่วยงานที่รับจ้างทำของเท่านั้น เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการโฆษณา ออกแบบ ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ตัวอย่าง แผนกประชาสัมพันธ์รับทำโปสเตอร์การขายประกันชีวิตให้แผนก ประชาสงเคราะห์จำนวน 4,000 แผ่น และในการจัดทำโปสเตอร์ต้องเสียค่าใช้จ่ายดังนี้ คือ ค่ากระดาษ 4,000 บาท ค่าจ้างนางแบบ 500 บาท ค่าทำบล็อก 1,000 บาท และ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ 300 บาท

การคำนวณ

แผนกประชาสัมพันธ์	-	จ่ายค่ากระดาษ 4,000 แผ่น	=	4,000	บาท
	-	จ่ายค่าจ้างนางแบบ	=	500	บาท
	-	จ่ายค่าทำบล็อก	=	1,000	บาท
	-	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ	=	<u>300</u>	บาท
รวมค่าใช้จ่ายในการจัดทำโปสเตอร์			=	5,800	บาท
<u>บวก</u>	ค่าบริการ 10%		=	<u>580</u>	บาท
ค่าบริการที่แผนกประชาสัมพันธ์จะคิดจากแผนก ประชาสงเคราะห์เท่ากับ			=	<u>6,380</u>	บาท

2.3 คิด 4 เท่าของเงินเดือนของพนักงานที่ทำโดยเฉลี่ยตามเวลาที่เสียไป

ส่วนใหญ่วิธีนี้จะใช้ในหน่วยงานที่ให้บริการทางด้านการให้คำปรึกษา สรรวจ และวิเคราะห์ เช่น สำนักงานตรวจสอบบัญชี สำนักงานวางรูปแบบบัญชี และสำนักงานทนายความ เป็นต้น

ตัวอย่าง พนักงานสำนักงานผู้อำนวยการคนหนึ่งซึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทาง คำนับบัญชี มีเงินเดือน ๆ ละ 1,760.- บาท ได้ให้คำปรึกษาแก่ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง โดยเสียเวลาให้บริการ 2 ชั่วโมง และสมมุติว่า สำนักงานผู้อำนวยการทำงานเดือนละ 22 วัน ๆ ละ 8 ชั่วโมง

การคำนวณ

เงินเดือนของพนักงานสำนักงานผู้อำนวยการต่อเดือน	=	1,760.-	บาท
ทำงานเดือนละ 22 วัน ๆ ละ 8 ชั่วโมง	=	176	ช.ม./เดือน
เงินเดือน/ช.ม.	=	$\frac{1,760}{176}$	บาท
ในการให้คำปรึกษาเสียเวลา	=	2	ช.ม.
ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ (เงินเดือน)	=	2 x 10	
	=	20	บาท
ค่าบริการคิด 4 เท่าของเงินเดือน	=	4 x 20	
	=	80	บาท
ค่าบริการที่สำนักงานผู้อำนวยการจะคิดจากส่วนบัญชีสำนักงานกลาง	=	<u>80</u>	บาท

ในระยะเริ่มแรกของระบบซึ่งยังเป็นของใหม่ การคิดค่าบริการระหว่างกันอาจจะอาศัยหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยให้ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้พิจารณาลงมติกำหนดอัตราค่าบริการของแต่ละหน่วยงานโดยมติที่ประชุม 2 ใน 3.

สำหรับในอนาคตนั้น เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ค้นเคยกับระบบหรือมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ Inter Mutual Bank ก็แล้ว ก็จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ คิดอัตราค่าบริการของตนเองขึ้นมา พร้อมทั้งแจกแจงให้หน่วยงานอื่นทราบ และให้คอรองกันได้ตามความพอใจหากมีข้อขัดแย้งไม่อาจหาข้อยุติระหว่างกันได้ ให้นำเข้าที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาดโดยมติ 2 ใน 3 แต่ถ้ายังไม่สามารถตกลงกันได้ก็ให้เสนอฝ่ายบริหารของกิจการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด หรือถ้าหน่วยงานที่ใช้บริการเห็นว่า ค่าบริการภายในแพงกว่าค่าบริการภายนอกกิจการ ก็อาจจะเลือกใช้บริการจากภายนอกได้ และอัตราค่าบริการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะเศรษฐกิจ แต่ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีการนำเสนอให้ผู้ให้บริการรับทราบก่อน เพื่อขอความเห็นชอบเกี่ยวกับอัตราค่าบริการที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการซื้อขายในตลาดแล้วก็เปรียบเสมือนการคอรองราคาซึ่งกันและกัน

3) หลักการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าบริการ

เมื่ออัตราค่าบริการของทุกแผนกได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมระบบ Inter Mutual Bank เรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ก็จะถืออัตราค่าบริการที่ได้รับความเห็นชอบแล้วนั้นเป็นอัตราที่จะเรียกเก็บจากหน่วยงานที่จะใช้บริการของตน โดยหน่วยงานที่ให้บริการจะส่งใบแจ้งหนี้ค่าบริการให้หน่วยงานที่ให้บริการ เช่นรับทราบถึงค่าบริการที่จะถูกเรียกเก็บ

สำหรับหน่วยงานที่ให้บริการ เมื่อได้รับใบแจ้งหนี้แล้วจะต้องปฏิบัติดังนี้

- ก) เช่นรับทราบค่าบริการที่ถูกเรียกเก็บ
- ข) ส่งสำเนาใบแจ้งหนี้คืนให้กับหน่วยงานที่ให้บริการ หรือส่งให้กับ Inter Mutual Bank เพื่อให้ Inter Mutual Bank จ่ายค่าบริการแทนโดยหักบัญชีของหน่วยงาน
- ค) เก็บใบแจ้งหนี้ตัวจริงเอาไว้ เพื่อใช้ในการลงบัญชีค่าบริการของคน

เมื่อหน่วยงานที่ให้บริการได้รับสำเนาใบแจ้งหนี้คืนจากหน่วยงานที่ให้บริการแล้ว ก็จะรวบรวมส่งให้ Inter Mutual Bank เรียกเก็บค่าบริการและนำเข้าบัญชีให้ Inter Mutual Bank เมื่อได้รับสำเนาใบแจ้งหนี้ค่าบริการซึ่งหน่วยงานที่ให้บริการได้เช่นรับทราบแล้ว ก็จะนำค่าบริการเข้าบัญชีหน่วยงานที่ให้บริการและหักบัญชีหน่วยงานที่ให้บริการเท่ากับจำนวนเงินที่ปรากฏในใบแจ้งหนี้ค่าบริการ โดยบันทึกรายการค่าบริการลงในสลิปเงินโอน สมุครายวันเงินโอน และผ่านรายการจากสลิปไปยังบัญชี โดย

เดบิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อยหน่วยงานที่ให้บริการ xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อยหน่วยงานที่ให้บริการ xxx

หน่วยงานที่ให้บริการ เมื่อส่งใบแจ้งหนี้ค่าบริการให้ Inter Mutual Bank เรียกเก็บและเข้าบัญชีให้หรือได้รับเครดิตโน้ตจาก Inter Mutual Bank ซึ่งแจ้งการนำค่าบริการเข้าบัญชีให้ ก็จะทำการบันทึกบัญชีโดย

เดบิต บัญชีกระแสรายวัน - สำนักงานกลาง xxx

เครดิต บัญชีรายได้อาคาร xxx

หน่วยงานที่ให้บริการ เมื่อหน่วยงานเซ็นรับทราบค่าบริการในใบแจ้งหนี้แล้ว ก็จะส่งสำเนาใบแจ้งหนี้คืนให้กับหน่วยงานที่ให้บริการ หรือส่งให้กับ Inter Mutual Bank หลังจากนั้นก็จะใช้ใบแจ้งหนี้ฉบับนี้เป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชี โดย

เดบิต บัญชีค่าบริการ xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - สำนักงานกลาง xxx

เมื่อสิ้นเดือนหนึ่ง ๆ Inter Mutual Bank จะรวบรวมใบแจ้งหนี้ค่าบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งให้ Inter Mutual Bank เรียกเก็บและเข้าบัญชีให้มาจัดทำ Service Statement ส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงค่าบริการที่ Inter Mutual Bank นำเข้าบัญชีหรือหักบัญชีในเดือนหนึ่ง ๆ ให้ โดยจะสรุปเป็นยอดรวมค่าบริการและรายได้ค่าบริการ (ดูตัวอย่าง Service Statement ในบทที่ 5 ข้อ 1.3)

4) วัตถุประสงค์ของการคิดค่าบริการ

ตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่วางไว้ได้กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการมีการคิดค่าบริการระหว่างกัน โดยเปรียบเสมือนกิจการอิสระที่ติดต่อกัน ก็ย่อมจะต้องมีการซื้อขายระหว่างกันเกิดขึ้น การที่ระบบ Inter Mutual Bank กำหนดให้มีการคิดค่าบริการระหว่างกันขึ้นนี้เป็นจุดหมายสำคัญของระบบ Inter Mutual Bank ประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการมีการดำเนินงานเป็นอิสระตรงตามหลักการของระบบ และถ้าสามารถทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการเกิดความรู้สึกเช่นนั้นได้ ผลประโยชน์ที่กิจการและหน่วยงานจะได้รับย่อมจะมากกว่าระบบการดำเนินงานที่กิจการต่าง ๆ ใ้อยู่ในปัจจุบัน คือหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินงานตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ โดยไม่มีทางเลือกถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย เพราะการบริหารงานขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียวหรือเพียงกลุ่มเดียว ผู้ร่วมงานอื่น ๆ มีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น โดยไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของกิจการหรือของ

หน่วยงานของคน จากเหตุผลดังกล่าวนี้เองจึงทำให้ระบบ Inter Mutual Bank กำหนดให้มีการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงานขึ้น เพื่อ

- 4.1 ให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการมีภาระค่าดำเนินงานเป็นอิสระมากที่สุด
- 4.2 ให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะมีผลทำให้ทุกคนในหน่วยงานนั้นมีความตระหนักถึงต้นทุน (Cost Concious) ในการดำเนินงานและพยายามที่จะเพิ่มรายได้ให้กับหน่วยงานของคนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากตัวอย่างการคิดค่าบริการ 4 เท่าของเงินเดือนของคนที่ทำโดยเฉลี่ยตามเวลาที่เสียไปตามข้อ 2.3 จะเห็นได้ว่าพนักงานของสำนักงานผู้อำนวยการคนหนึ่งได้ขายบริการให้กับส่วนบัญชีสำนักงานกลาง สำนักงานผู้อำนวยการ จึงคิดค่าบริการจากส่วนบัญชีสำนักงานกลางโดยคำนวณค่าบริการจากเงินเดือนต่อชั่วโมงของพนักงานสำนักงานผู้อำนวยการผู้นั้น คูณด้วยจำนวนชั่วโมงที่พนักงานของสำนักงานผู้อำนวยการต้องเสียไปเพื่อการขายบริการให้กับส่วนบัญชีสำนักงานกลาง ผลที่ได้ก็จะเป็นต้นทุนค่าบริการของสำนักงานผู้อำนวยการ แต่ค่าบริการที่จะคิดจากส่วนบัญชีสำนักงานกลาง จะคิด 4 เท่าของต้นทุน จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าพนักงานของสำนักงานผู้อำนวยการทำรายได้ให้กับหน่วยงานของคนเท่ากับ 60 บาท (80 - 20)

จากตัวอย่างดังกล่าวจะทำให้พนักงานในสำนักงานผู้อำนวยการได้เข้าใจถึงต้นทุนในการดำเนินงานและเกิดความรู้สึกว่าคนก็มีส่วนร่วมในการทำรายได้ให้กับหน่วยงาน เมื่อสามารถทำให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความเข้าใจดังกล่าวได้แล้ว ผลที่หน่วยงานและกิจการจะไ้รับย่อมจะมีมากขึ้น

4.3 ช่วยให้นักงานที่ทำงานอยู่ภายในซึ่งไม่มีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอก ได้มีผลงานที่วัดได้เป็นตัวเลขเงินจากค่าบริการ เป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานโดยตรงและส่งเสริมให้อยากแสดงความสามารถให้ปรากฏ ทำให้นักงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

จากวัตถุประสงค์ของระบบ Inter Mutual Bank ที่ให้มีการคิดค่าบริการ

ระหว่างหน่วยงานขึ้นตั้งที่กล่าวแล้วข้างต้น เป็นแต่เพียงวัตถุประสงค์ในขั้นแรกของระบบ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้หน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนพนักงานทุกคนในหน่วยงานเกิดความสำนึกในต้นทุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เมื่อหน่วยงานและทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดค่าบริการแล้ว และสามารถให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการได้อย่างเพียงพอ ขั้นต่อไปของระบบ Inter Mutual Bank ก็คือจะให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการขายบริการของหน่วยงานให้กับกิจการภายนอกด้วย ซึ่งจะเป็นการให้ความเป็นอิสระแก่หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับหน่วยงานรวมทั้งกิจการอีกทางหนึ่ง

เมื่อระบบ Inter Mutual Bank ได้ดำเนินงานมาจนถึงขั้นนี้แล้ว การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับค่าบริการย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพราะค่าบริการที่ได้รับจากบุคคลภายนอกจะเป็นค่าบริการที่ได้รับเป็นตัวเงิน และเป็นรายได้ค่าบริการอย่างแท้จริงของกิจการ การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับค่าบริการจึงต้องแบ่งแยกออกเป็น 2 บัญชี คือ

- ก) ค่าบริการภายในกิจการ
- ข) ค่าบริการภายนอกกิจการ

สำหรับการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับค่าบริการที่ได้รับจากภายนอก ก็จะปฏิบัติเช่นเดียวกับค่าบริการที่ได้รับจากภายในกิจการ ส่วนที่จะแตกต่างกันตรงชื่อบัญชีเท่านั้น เพราะต้องการแยกให้เห็นโดยแจ่มชัดว่าเป็นค่าบริการที่ได้รับจากภายในหรือภายนอกกิจการ เพราะค่าบริการภายในกิจการจะไม่ถือว่าเป็นรายได้ที่แท้จริงของกิจการ แต่ค่าบริการที่ได้รับจากภายนอกกิจการจะถือว่าเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจริง ๆ และต้องนำไปรวมเข้ากับรายได้อื่น ๆ เพื่อคำนวณหาผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานของกิจการ

5) ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการคิดค่าบริการ

จากวัตถุประสงค์ของระบบ Inter Mutual Bank ที่ให้มีการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงานขึ้น จะเห็นได้ว่าค่าบริการเป็นจุดหมายสำคัญของระบบ Inter Mutual Bank ที่คิดค้นขึ้นมา และการที่จะทำให้หน่วยงานและพนักงานทุกคนในหน่วยงานเกิดความรู้สึกสำนึกในต้นทุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เปรียบเสมือนหน่วยงานนั้นเป็นกิจการ

ของตนเองได้นั้น ย่อมจะทำได้ยาก การให้ความเป็นอิสระแก่หน่วยงานแค่เพียงอย่างเดียวเมื่อเริ่มดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank ย่อมจะไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องมีปัจจัยอย่างอื่นเข้ามาช่วยด้วย นั่นคือฝ่ายบริหารของกิจการจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่าบริการเป็นอย่างมาก และต้องนำผลที่ได้จากการดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank ของแต่ละหน่วยงานไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย มิฉะนั้นแล้วการดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank จะไม่สามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ และมีผลทำให้ระบบ Inter Mutual Bank ไม่สมบูรณ์ไปด้วย

ตัวอย่าง ปัญหาเกี่ยวกับค่าบริการที่เกิดขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วว่าระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบที่คิดค้นขึ้นมาใช้โดยบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด และเพิ่งจะนำออกใช้เมื่อไม่นานนัก ดังนั้นในปัจจุบันการดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank จึงยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ และยังไม่เป็นไปตามหลักการที่ได้วางเอาไว้ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกันตลอดเวลา และค่าบริการซึ่งได้อธิบายถึงในบทนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ระบบ Inter Mutual Bank ไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งฝ่ายบริหารของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัดไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบ Inter Mutual Bank มากนัก หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบอย่างเพียงพอ และไม่ได้เห็นถึงความสำคัญของค่าบริการ จึงมีผลทำให้ระบบ Inter Mutual Bank ในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ไม่สมบูรณ์และมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับค่าบริการในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัดในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1) เนื่องจากในปัจจุบันแต่ละหน่วยงานยังไม่ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของค่าบริการที่ถูกเรียกเก็บหรือที่จะเรียกเก็บจากผู้อื่นว่ามีผลต่อหน่วยงานของตนเช่นไร ดังนั้นเวลาที่แต่ละหน่วยงานเซ็นรับทราบค่าบริการในใบแจ้งหนี้ที่ส่งมาให้ก็ไม่ได้สนใจลึกซึ้งลงไปว่าค่าบริการที่หน่วยงานของตนถูกเรียกเก็บมานั้นเหมาะสมหรือไม่เพียงใดกับบริการที่ได้รับมา

หรือเป็นค่าบริการที่หน่วยงานของคุณได้ให้บริการอย่างนั้นจริง ๆ หรือบางหน่วยงานที่ เป็นผู้ให้บริการ เมื่อให้บริการแก่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแล้วก็ได้คิดค่าบริการจาก หน่วยงานนั้นหรือคิดค่าบริการเหมือนกันแต่คิดไม่ครบทุกอย่าง ตามหลักการของระบบเมื่อ หน่วยงานใดให้บริการแก่อีกหน่วยงานหนึ่ง จะต้องคิดค่าบริการเกิดขึ้นเสมอทุกกรณี มิฉะนั้น แล้วหน่วยงานที่ให้บริการก็จะขาดรายได้ค่าบริการที่ควรได้ไป สำหรับกรณีหลังนี้อาจจะ เกิดขึ้นได้เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ทราบว่าจะคิดค่าบริการสำหรับงานที่ให้ บริการอย่างไรก็เป็นได้ ทั้งนี้เป็นเพราะในปัจจุบันยังไม่ได้มีการประชุมตกลงวางหลัก เกณฑ์ในการคิดค่าบริการของแต่ละหน่วยงาน

2) เนื่องจากบางหน่วยงานเมื่อได้รับใบแจ้งหนี้ค่าบริการ ก็จะเก็บเอาไว้ เมื่อหน่วยงานที่ให้บริการทวงถามจึงจะยอมเซ็นรับทราบ และส่งคืนให้หน่วยงานที่ให้บริการ หรือส่งให้ Inter Mutual Bank เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้นเป็นประจำ หน่วยงานที่ ให้ บริการจึงจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติเกี่ยวกับใบแจ้งหนี้ค่าบริการ ของ ตนเองขึ้น เช่น กำหนดหลักเกณฑ์เอาไว้ว่าเมื่อส่งใบแจ้งหนี้ค่าบริการไปให้หน่วยงานที่ใช้ บริการแล้วภายใน 7 วัน ถ้าไม่หักทวงลงมาหรือไม่ยอมเซ็นรับทราบ ก็ให้ถือว่ายอมรับ สภาพหนี้อันนั้นแล้ว ดังนั้นหน่วยงานที่ให้บริการก็จะนำสำเนาใบแจ้งหนี้ค่าบริการ ซึ่งไม่มี ลายเซ็นรับทราบของหน่วยงานที่ให้บริการซึ่งตนเองเก็บเอาไว้เป็นหลักฐานในการออกใบ แจ้งหนี้ส่งให้ Inter Mutual Bank เพื่อเข้าบัญชีให้ ทั้งนี้เพราะว่าการส่งใบแจ้งหนี้ ค่าบริการให้ Inter Mutual Bank ถ้าจะทำให้หน่วยงานที่ให้บริการเสียผลประโยชน์ที่ควรได้ไป คือถ้าหน่วยงานมียอดเงินฝากเป็นยอดเบิกเกินบัญชี จะทำให้เสียดอกเบี้ย มากแทนที่จะเสียน้อยลง หรือทำให้ขาดรายได้ถ้ามียอดเป็นเงินฝาก เพราะ Inter Mutual Bank จะคิดดอกเบี้ยเงินฝากทุกวันและนำยอดดอกเบี้ยที่คิดได้บวกเพิ่มกับยอด คงเหลือที่ยกมาเมื่อวันก่อน

จากหลักฐานสำเนาใบแจ้งหนี้ค่าบริการที่หน่วยงานที่ให้บริการส่งไปให้ Inter Mutual Bank เพื่อเข้าบัญชีให้ นั้น ถ้าไม่มีลายเซ็นรับทราบจากหน่วยงานที่ให้บริการแล้ว ก็จะเกิดปัญหาทางด้าน Inter Mutual Bank ขึ้น เนื่องจาก Inter Mutual Bank

ได้กำหนดหลักเกณฑ์เอาไว้ว่า ใบแจ้งหนี้ของหน่วยงานที่ Inter Mutual Bank จะนำไปเข้าบัญชีให้มันจะต้องเป็นใบแจ้งหนี้ที่มีลายเซ็นรับทราบของผู้ใช้บริการ มิฉะนั้นแล้วก็จะไม่ถือว่าเกิดมีการให้บริการระหว่างกันขึ้น ดังนั้นเมื่อหลักฐานสำเนาใบแจ้งหนี้ที่ส่งมาให้ Inter Mutual Bank ไม่มีลายเซ็นรับทราบ Inter Mutual Bank ก็จะไม่เข้าบัญชีให้ และจะส่งคืนให้กับหน่วยงานที่ให้บริการทันที

3) อัตราค่าบริการที่แต่ละหน่วยงานใช้อยู่ในปัจจุบันทั้ง 3 วิธี หน่วยงานต่างๆ มิได้คิดค้นขึ้นเอง ดังที่กล่าวมาแล้ว แม้จะถือว่าเป็นอัตราค่าบริการที่ได้มาจากที่ประชุมระบบ Inter Mutual Bank แต่ในที่ประชุมก็ไม่ได้มีการโต้แย้งเกี่ยวกับอัตราค่าบริการทั้ง 3 วิธี ว่าเหมาะสมเพียงพอและไต่ถามที่ประชุมไปทั้ง ๆ ที่ตัวแทนของแต่ละหน่วยงานไม่ค่อยจะยอมรับวิธีการคิดค่าบริการวิธีที่ 3 คือ 4 เท่าของเงินเดือนของคนที่ทำโดยเฉลี่ยตามเวลา ทั้งนี้เพราะเกิดปัญหาว่า เงินเดือนของคนที่ทำงานนั้นไม่เท่ากัน งานชนิดเดียวกันถ้าคนที่ทำเงินเดือนน้อยค่าบริการที่คิดก็จะถูก แต่ถ้าคนที่ทำเงินเดือนมากค่าบริการที่คิดก็จะแพงมาก

ตัวอย่าง จากตัวอย่างการคิดค่าบริการ 4 เท่าของเงินเดือนคนงานที่ทำโดยเฉลี่ยตามเวลา จะเห็นได้ว่าถ้าพนักงานที่ทำมีเงินเดือน ๆ ละ 1,760 บาท ค่าบริการที่คิดจะเท่ากับ 80 บาท แต่ถ้าพนักงานที่ทำมีเงินเดือน ๆ ละ 5,280 บาท ค่าบริการที่คิดจากส่วนบัญชีสำนักงานกลางจะเป็นดังนี้

เงินเดือนพนักงานที่ให้ค่าปรึกษาเดือนละ	=	5,280	บาท
ทำงานเดือนละ 22 วัน ๆ ละ 8 ช.ม.	=	176	ช.ม./เดือน
เงินเดือน/ช.ม. = $\frac{5,280}{176}$	=	30	บาท
ใช้เวลาในการให้ค่าปรึกษา	=	2	ช.ม.
ค่าใช้จ่าย(เงินเดือน) ในการขาย	=	2 X 30	
	=	60	บาท
ค่าบริการคิด 4 เท่าของเงินเดือน	=	4 X 60	
	=	240	บาท

$$\begin{aligned}
 \text{จะเห็นได้ว่าค่าบริการที่คิดจะต่างกัน} &= 240 - 80 \\
 &= \underline{\underline{160}} \quad \text{บาท}
 \end{aligned}$$

จากตัวอย่างที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าค่าบริการที่คิดไม่มีความแน่นอนและไม่มี
ความยุติธรรม ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่ใช้วิธีนี้เป็นแนวทางในการคิดอัตราค่าบริการของ
คน ดังนั้นเมื่อส่งใบแจ้งหนี้ไปให้ เข็มรับทราบค่าบริการ จึงมีผลทำให้เกิดปัญหาตามข้อ 1
และข้อ 2 ขึ้น

4) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ Service Statement ของ Inter Mutual Bank ที่ส่งให้กับฝ่ายบริหารยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถึงแม้ว่าฝ่ายบริหารจะ
เล็งเห็นถึงความสำคัญของตัวเลขที่ Inter Mutual Bank เสนอขึ้นมา แต่เนื่องจาก
Inter Mutual Bank ยังไม่ได้ทำการวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดเกี่ยวกับค่าบริการ
ให้เห็นเด่นชัดว่าอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บถูกหรือแพง วิธีการคิดค่าบริการถูกต้องหรือไม่
การส่งค่าบริการช้าหรือเร็ว มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในยอดดอกเบี้ยและ
ยอดคงเหลือประจำวันของแต่ละหน่วยงาน เมื่อฝ่ายบริหารไม่ทราบรายละเอียด จึงไม่
ให้ความสนใจในตัวเลขของ Inter Mutual Bank ก็มีผลสะท้อนทำให้หัวหน้าหน่วยงาน
ต่าง ๆ พลอยไม่สนใจในตัวเลขที่ได้จาก Inter Mutual Bank ด้วย

5) อัตราค่าบริการที่แต่ละแผนกใช้เรียกเก็บกันนั้น ในระยะเวลาที่ผ่านมาจน
กระทั่งปัจจุบันยังคงใช้อัตราเดิมกันอยู่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งย่อมจะไม่ถูกต้องเพราะ
อัตราค่าบริการควรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ตัวเลขที่ถูกต้อง
ตรงกับสภาพความเป็นจริง

6) อัตราค่าเช่าสินทรัพย์ เมื่อเริ่มใช้ระบบ Inter Mutual Bank การ
คิดค่าเช่าสินทรัพย์ในแต่ละเดือนให้กับแผนกทรัพย์สินลงทุนนั้น เป็นหน้าที่ของ Inter
Mutual Bank ที่จัดทำให้ในระยะแรกโดยจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ของแต่ละหน่วยงานขึ้น
และแยกเป็นบัญชีอุปกรณ์สำนักงาน เพอร์เนเจอร์ เครื่องจักร อาคาร และการบันทึกบัญชี
จะบันทึกการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์ที่แต่ละหน่วยงานใช้อยู่ในแต่ละเดือน เพื่อจะได้ทราบ

ว่าเมื่อสิ้นเดือนแต่ละหน่วยงานนั้นครอบครองสินทรัพย์อะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าไร คิดเป็นจำนวนเงินเท่าใด และนำมาคิดค่าเช่าสินทรัพย์ตามอัตราที่วางไว้ ดังนั้นค่าเช่าสินทรัพย์ในแต่ละเดือนของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ในปี 2522 Inter Mutual Bank ได้โอนงานส่วนนี้คืนให้กับแผนกทรัพย์สินลงทุนนำไปดำเนินการเอง และเนื่องจากแผนกทรัพย์สินลงทุนไม่สามารถที่จะบันทึกรายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์ในแต่ละหน่วยงานได้ จึงทำให้การคิดค่าเช่าสินทรัพย์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง และได้แก้ไขปัญหานี้โดยการจัดทำค่าเช่าสินทรัพย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นโดยประมาณต่อเดือน โดยคิดเท่า ๆ กันทุกเดือนตลอดปี 2522 แล้วส่งให้ Inter Mutual Bank 1 ชุด เพื่อให้เข้าบัญชีได้ในวันสิ้นเดือนของทุกเดือน จะเห็นได้ว่าค่าเช่าสินทรัพย์ที่ Inter Mutual Bank เข้าบัญชีให้นี้ไม่ใช่ค่าเช่าสินทรัพย์ที่ถูกต้องตามความเป็นจริง เป็นแต่เพียงค่าเช่าโดยประมาณเท่านั้น ซึ่งค่าเช่าสินทรัพย์โดยประมาณอันนี้อาจสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็เป็นได้ จึงมีผลให้ยอดดอกเบี้ยและยอดคงเหลือของแผนกทรัพย์สินลงทุนตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เช่าสินทรัพย์ไม่ตรงกับความเป็นจริง

จากปัญหาค่าบริการทั้ง 6 ข้อ ที่บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด ได้ประสบอยู่ในปัจจุบัน จึงเห็นได้ว่าการให้หน่วยงานต่าง ๆ คิดค่าบริการระหว่างกันโดยอิสระ วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้ทุกคนเกิดความสำนึกเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงานและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เปรียบเสมือนเป็นกิจการของตนเองนั้นกระทำได้ยาก จำเป็นที่จะต้องมีปัจจัยอย่างอื่นมาประกอบด้วยจึงจะประสบผลตามเป้าหมายได้ นั่นคือฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทจะต้องให้ความสำคัญแก่ "ค่าบริการ" เป็นอย่างมากด้วย