



ความหมาย ประวัติการพัฒนา, หลักการดำเนินงานของระบบ และวัตถุประสงค์ของ
ระบบ Inter Mutual Bank

ความหมายของคำว่า Inter Mutual Bank System

ระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบการบริหารงานที่ถูกคิดค้นโดย
บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด และนำมาใช้โดยเฉพาะในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์
ประกันภัยจำกัดเท่านั้น วัตถุประสงค์ที่จะให้แต่ละหน่วยงานของกิจการสามารถ
แสดงผลการปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ดังกล่าว จำเป็นจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการเพื่อความ
คล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้มีจุดศูนย์กลางสำหรับประสานงานและควบคุม
การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการให้เป็นไปโดยสะดวกและสมบูรณ์ จึง
ได้นำเอาระบบธนาคารมาใช้ โดยให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank เป็น
เสมือนธนาคารภายใน (สำนักงานกลาง) และให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นลูกค้าของ
Inter Mutual Bank และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินของหน่วยงาน
ต่าง ๆ จะต้องกระทำผ่าน Inter Mutual Bank เสมอ

โดยปกติแล้ว ธนาคารจะให้บริการแก่ลูกค้าดังนี้

- 1) การรับฝากเงิน
- 2) การให้กู้ยืมเงิน
- 3) บริการเรียกเก็บเงินแทน
- 4) บริการการปรึกษาทางการเงินและจัดการทางการเงิน
- 5) บริการติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าต่อกัน

ระบบนั้นเรียกชื่อว่า Central Banking System โดยได้สังเกตเห็นถึงประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากระบบการดำเนินงานนี้หลาย ๆ ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการดำเนินงานนี้จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการจัดการ (Management Effectiveness) เป็นอย่างมาก หากระดับผู้บริหาร (Executive) ทั้งหลายจะนำข้อมูลที่ได้จากระบบ Inter Mutual Bank มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ต้นทุนและผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนฐานะทางการเงินของบริษัท ในอนาคต

ในระยะเริ่มแรกที่ระบบ Inter Mutual Bank ได้ตั้งขึ้นมา ก็เป็นแค่เพียงการเผยแพร่แนวความคิดให้กับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank ทำการศึกษาวางแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank ขึ้นมา เพื่อเป็นการปูพื้นฐานของระบบให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจในตัวของระบบโดยทั่วไป

2) ขั้นสร้างความเข้าใจในระบบ

ต่อมาในปี 2518 นายสุทธิชัย สุภัทธาชัย ได้รับมอบหมายให้ทดลองดำเนินงานตามแนวทางของระบบ โดยในระยะเริ่มแรกจะครอบคลุมถึงเฉพาะค่านายรับและรายจ่ายโดยตรงของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น เช่น รายรับค่าเบี้ยประกัน รายรับดอกเบี้ย เงินเดือนพนักงาน ค่าครุภัณฑ์ต่าง ๆ ค่าเช่าสถานที่ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าโทรศัพท์เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางรูปงานโครงสร้างของระบบ

3) ขั้นดำเนินงานและพัฒนา

ระยะต่อมาได้แต่งตั้งให้ นางกัญญา อนุชิตานุกูล เป็นหัวหน้าแผนกบัญชีของหน่วยงาน Inter Mutual Bank จึงได้มีการขยายขอบเขตครอบคลุมถึงการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงาน ซึ่งในขั้นดำเนินงานและพัฒนานี้ก็ได้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อสร้างความเข้าใจในหมู่พนักงานของหน่วยงานต่าง ๆ และให้นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank

หลักการดำเนินงานของระบบ (Inter Mutual Bank Concepts)

เป็นระบบการดำเนินงานที่นำเอาระบบการธนาคารมาใช้ แต่ได้เพิ่มเติมหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อความเหมาะสมและเพื่อให้ระบบสามารถอำนวยความสะดวกประโยชน์ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีหลักการของระบบดังนี้

1) หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการจะมีการดำเนินงานเป็นอิสระเหมือนบริษัทหนึ่ง ๆ เช่น มีการบันทึกบัญชีของหน่วยงานเอง และบริหารงานเองเป็นต้น แต่จะต้องไม่ขัดคอนโยบายหลักของกิจการ

2) มีสำนักงานกลาง (Inter Mutual Bank) เป็นธนาคารกลาง ทำเนิงานให้บริการ เช่นเดียวกับธนาคารทั่วไปที่ให้บริการแก่ลูกค้า

สำหรับสำนักงานกลาง (Inter Mutual Bank) นี้จะประกอบด้วยหน่วยงานของกิจการ 3 หน่วยงาน ซึ่งนำมารวมเข้าด้วยกันคือ

ก) ฝ่ายการเงินของกิจการ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินทั้งหมดของกิจการเหมือนเดิมและเปรียบเสมือนฝ่ายการเงินของสำนักงานกลาง

ข) ฝ่ายการบัญชีของกิจการ ตามปกติจะทำหน้าที่บันทึกบัญชีทั้งหมดของกิจการ จะเปลี่ยนระบบการบัญชีซึ่งทำอยู่มาเป็นระบบบัญชี Inter Mutual Bank ซึ่งจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทที่ 3 และ 4 ส่วนการบันทึกบัญชีตามหลักการบัญชีที่เคยทำอยู่เดิมจะมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการรับผิดชอบไปจัดทำเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจการอิสระอย่างแท้จริง แต่จะต้องส่งบทคัดย่อของหน่วยงานให้กับฝ่ายบัญชีของสำนักงานกลางทุกเดือน เพื่อจัดทำงบทดลองรวม ซึ่งจะนำไปจัดทำงบการเงินของกิจการต่อไป

ค) ฝ่ายตรวจสอบภายในของกิจการ จะทำหน้าที่ตรวจสอบการบันทึกบัญชีของฝ่ายบัญชีของสำนักงานกลาง และทำการวิเคราะห์ผลดการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ จากยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันของหน่วยงานเสนอต่อฝ่ายบริหารของกิจการทุกเดือน

3) การดำเนินงานของสำนักงานกลางจะแตกต่างกับธนาคารพาณิชย์ คือเป็นธุรกิจบริการที่ไม่มีกำไร (Sharing Profit Organization) กล่าวคือ การบริการต่าง ๆ ที่ให้ต่อหน่วยงานจะไม่คิดค่าบริการและถ้ามีผลกำไรจากการดำเนินงานของสำนักงานกลางจะถูกจัดสรรจ่ายคืนให้แก่หน่วยงานตามอัตราส่วนเงินฝากหรือเงินเบิกเกินบัญชีของแต่ละหน่วยงานในตอนสิ้นปี

4) หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการเป็นลูกค้าของสำนักงานกลาง และจะต้องเปิดบัญชีกระแสรายวันกับสำนักงานกลางด้วย

5) ทุนในการดำเนินงาน (ยกเว้นเริ่มต้น) ของหน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับการจัดสรรจากงบดุลของกิจการโดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

5.1 สินทรัพย์ หนี้สินและทุนของกิจการทั้งหมดเป็นของสำนักงานกลาง

5.2 สำนักงานกลางจะทำหน้าที่จัดสรรสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนตามข้อ

5.1 ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีหลักว่า

ก) สินทรัพย์ที่จัดสรรให้จะถือว่าเป็นการกู้เงินจากสำนักงานกลางเพื่อนำไปลงทุนในสินทรัพย์นั้น

ข) หนี้สินที่จัดสรรให้จะถือว่าเป็นการฝากเงินไว้กับสำนักงานกลาง

5.3 การจัดสรรยกเว้นเริ่มต้นหรือทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ

ก) ถ้าเป็นกิจการที่ตั้งขึ้นใหม่เมื่อใช้ระบบ Inter Mutual Bank สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนที่มีอยู่จะจัดสรรดังนี้คือ

(1) เงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร ทุนชำระแล้ว ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งบริษัท เป็นทุนเริ่มต้นของสำนักงานกลาง และอาจจะมีสินทรัพย์ หนี้สินเกินสะพัดอื่น ๆ รวมอยู่ด้วยอีกก็ได้

(2) สินทรัพย์ประจำทั้งหมดคเป็นทุนเริ่มต้นของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมสินทรัพย์

(3) หน่วยงานอื่น ๆ ที่เหลือจะมีทุนเริ่มต้นเป็นศูนย์

ข) กิจการที่ดำเนินงานมาแล้ว และต้องการเปลี่ยนระบบการดำเนินงานมาใช้ระบบ Inter Mutual Bank การจัดสรรสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนจะแตกต่างกับกรณีแรก คือ เมื่อกิจการดำเนินงานมาแล้วย่อมจะมีกำไรหรือขาดทุนสะสม และหน่วยงานอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีสินทรัพย์และหนี้สินเกิดขึ้นจึงต้องจัดสรรตามสภาพความเป็นจริง คือ

(1) เงินสดและเงินฝากธนาคาร ทุนชำระแล้วและเงินสำรองซึ่งจัดสรรจากกำไรสะสมเป็นของสำนักงานกลาง

(2) สินทรัพย์และหนี้สินทั้งหมดจะจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ตามสภาพความเป็นจริงหรือตามลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน ยกเว้นเงินสดในมือและเงินฝากธนาคารที่ต้องจัดสรรให้ Inter Mutual Bank และสินทรัพย์ประจำซึ่งจะต้องจัดสรรให้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมสินทรัพย์เท่านั้น

(3) กำไรขาดทุนสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร จะจัดสรรให้กับหน่วยงานที่ทำรายได้ให้กับกิจการเท่านั้น เพราะถือว่ากำไรขาดทุนที่ได้เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ดังนั้นจึงจัดสรรคืนให้ตามอัตราส่วนรายได้ รายได้สะสม หรือรายจ่าย รายจ่ายสะสมแล้วแต่กรณี

(4) หากในการจัดสรรมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องนำเข้าไปประชุมระบบ Inter Mutual Bank เพื่อตกลงกัน ซึ่งในที่ประชุมจะประกอบด้วยตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ

6) หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการจะไม่มีสินทรัพย์ประจำเป็นของตนเองยกเว้นหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรให้เพื่อให้ทำหน้าที่ควบคุมสินทรัพย์ของกิจการและสินทรัพย์ที่หน่วยงานอื่น ๆ ให้อยู่จะถือว่าเป็นการเช่าจากหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรให้มีสินทรัพย์ประจำ

7) การดำเนินงานของสำนักงานกลาง และหน่วยงานต่าง ๆ ตามระบบนี้ เป็นการประเมินผลงานเป็นปี ๆ (ไม่มีการสะสม) คือจะเริ่มต้นการทำงานใหม่ทุกปี ตามรอบบัญชี ดังนั้นเมื่อดำเนินงานมาจนถึงวันสิ้นรอบบัญชี สำนักงานกลางและหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องโอนสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนที่มีอยู่ทั้งหมดคืนให้กับกิจการ และกิจการ จะจัดสรรทุนเริ่มต้นให้ใหม่เมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่

8) รายการรับจ่ายทุกชนิดของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน จะต้องกระทำโดยผ่านสำนักงานกลาง เมื่อสิ้นวันสำนักงานกลางจะ คิดดอกเบี้ยให้เป็นรายวันสำหรับยอดเงินฝาก และคิดดอกเบี้ยเอาสำหรับยอดเบิกเกิน บัญชีโดยนำยอดดอกเบี้ยนั้นทบเข้ากับยอดคงเหลือในวันนั้นและถือเป็นยอดคงเหลือยกมา ในวันถัดไป

9) การให้บริการระหว่างหน่วยงานภายในกิจการ จะมีการคิดค่าบริการ ระหว่างกัน และค่าบริการของแต่ละหน่วยงานจะเรียกเก็บกันได้นั้น จะต้องใ้รับการเห็น พ้องต้องกันทั้ง 2 ฝ่าย คือทั้งผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ ในบางครั้งอาจจะมีการต่อ รองราคาค่าบริการระหว่างกันได้ช่วยเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งก็จะ เหมือนกับหลักการซื้อขายโดยทั่วไป โดยแต่ละหน่วยงานจะแจ้งชนิดของบริการที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งอัตราค่าบริการให้หน่วยงานที่จะใช้บริการทราบ

10) การฝากหรือถอนทุกรายการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านสำนักงานกลาง และรายการต่าง ๆ ที่เป็นของสำนักงานกลางเอง จะใช้ระบบสลิปเช่นเดียวกับธนาคาร พาณิชย์ทั่วไป

รายการที่เกิดขึ้นในระบบ Inter Mutual Bank จะมีดังนี้

รายการฝาก - รายการรับเป็นตัวเงิน

- รายการรับค่าบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งให้สำนักงานกลางเรียกเก็บและนำเข้าบัญชีให้

- รายการรับโอนอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานส่งให้สำนักงานกลางเรียกเก็บและนำเข้าบัญชีให้

รายการถอน - รายการจ่ายเป็นส่วนตัวเงิน ,

- รายการจ่ายค่าบริการที่หน่วยงานส่งให้สำนักงานกลางชำระหนี้แทนโดยการหักบัญชีของหน่วยงาน

- รายการโอนออกอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานส่งให้สำนักงานกลางหักบัญชีของหน่วยงานให้

คอกเบี้ยรับ - คอกเบี้ยที่สำนักงานกลางคิดและเพิ่มให้ในบัญชีคอกเบี้ยคงเหลือเงินฝากของหน่วยงาน

คอกเบี้ยจ่าย - คอกเบี้ยที่สำนักงานกลางเรียกเก็บและนำเข้าบัญชีเพิ่มยอดเบิกเกินบัญชีของหน่วยงาน

รายการระหว่างรอเรียกเก็บ - รายการที่หน่วยงานส่งให้สำนักงานกลางเรียกเก็บหนี้และนำเข้าบัญชีให้ แต่สำนักงานกลางยังไม่เครดิตบัญชีให้ หรือรายการที่หน่วยงานส่งให้สำนักงานกลางชำระหนี้แทนโดยการหักบัญชีของหน่วยงาน แต่สำนักงานกลางยังไม่ได้เครดิตบัญชีให้ เป็นต้น รายการเหล่านี้จะเป็นรายการระหว่างรอเรียกเก็บ เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำงบกระทบยอดของหน่วยงานจะต้องนำรายการระหว่างรอเรียกเก็บมาคำนวณด้วย

11) ค่าใช้จ่ายของฝ่ายบริหารทั้งหมด และค่าใช้จ่ายที่คิดเฉลี่ยให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ได้ จะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายของสำนักงานกลาง

12) ถ้าหน่วยงานต่าง ๆ ได้คิดโครงการใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้และโครงการนั้นเป็นโครงการนอกนโยบายของกิจการ จะต้องเสนอโครงการนั้นต่อสำนักงานกลาง โดยมีวิธีการเช่นเดียวกับการขอเครดิตจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เพื่อให้สำนักงานกลางพิจารณาโครงการว่าควรให้เครดิตหรือไม่ แต่เนื่องจากกิจการย่อมจะไม่มีเงินมากเหมือนธนาคารพาณิชย์ จึงไม่สามารถจะให้เครดิตกับโครงการที่กิจการเห็นชอบด้วยได้ทุกโครงการ ฉะนั้นจึงต้องมีกำรวางหลักเกณฑ์ขึ้น เช่น

ก) ถ้าโครงการนอกนโยบายมีมากโครงการและเป็นโครงการที่
กิจการเห็นชอบด้วย จะใช้วิธีประมาณว่าหน่วยงานใดให้ดอกเบี้ยเงินกู้สูงสุด และมี
ความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด ก็จะได้รับการพิจารณาก่อนตามลำดับเท่าที่กำลังเงินของกิจการ
จะจัดสรรให้ได้

ข) สำหรับโครงการอื่น ๆ ที่กิจการเห็นชอบด้วย แต่ไม่สามารถจัด
สรรเงินให้ได้ตามข้อ ก กิจการก็จะให้สำนักงานกลางดำเนินการขอเครดิตจาก
ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ให้ หรือจะให้หน่วยงานเจ้าของโครงการดำเนินการขอเครดิต
เองก็ได้โดยสำนักงานกลางจะเป็นผู้กำกับให้

วัตถุประสงค์ของระบบ Inter Mutual Bank

จุดสำคัญของระบบก็เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่อง
สนับสนุนกันภายในกิจการ ตามขอบเขตหน้าที่และลักษณะของหน่วยงานมีเวลาสละให้
ทรัพยากรของหน่วยงานของตนรวมทั้งแสดงความสามารถ โดยการสร้างผลงานให้
ปรากฏได้เต็มขีดความสามารถโดยแจ้งชัดเสมือนกิจการอิสระ คือเสมือนบริษัทหนึ่ง ๆ
แต่ละแห่งต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตนโยบายหลักของกิจการที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายความว่า
แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินกิจการในขอบเขตของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยสามารถ
ใช้บริการที่ต้องการจากภายนอกได้หากบริการภายในไม่อาจจะเอื้ออำนวยให้ได้หรือได้
ไม่เพียงพอ ตัวอย่างเช่นหน่วยงานบริหารบุคคล หากสามารถจัดหาและอบรมพนักงาน
ได้มากเกินความต้องการของหน่วยงานภายในก็สามารถเสนอบริการนั้นต่อบุคคลภายนอก
ได้ ตัวอย่างที่สามารถเห็นได้ชัดเจนกว่าคือ แผนกขายสามารถเพิ่มการขายได้เต็ม
ความสามารถโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงฝ่ายผลิตว่าจะผลิตให้ได้เพียงพอหรือไม่ หาก
ฝ่ายผลิตไม่อาจจะผลิตได้เพียงพอ แผนกขายสามารถหาโรงงานอื่นภายนอกให้ผลิตสินค้า
ชนิดเดียวกันในเครื่องหมายของกิจการหรือขายผลิตภัณฑ์อื่นได้ และในทำนองเดียวกัน
ถ้าฝ่ายผลิตหากพิจารณาเห็นว่า แผนกขายไม่สามารถขายสินค้าที่ผลิตอย่างเต็มที่
หมดก็จะผลิตให้น้อยลงหรือคิดลดค่าเงินการ เพื่อผลิตสินค้าตามเครื่องหมายการค้าของ
บุคคลอื่นได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีการผลิตได้เต็มตามกำลังการผลิตของโรงงานเป็นต้น

จากหลักการดังกล่าว แต่ละหน่วยงานก็จะพยายามเพิ่มรายได้ของหน่วยงาน โดยการเพิ่มปริมาณการบริการ ทอหน่วยงานอื่นที่ใช้บริการ และให้บริการ เช่นเดียวกันนั้น ทอบุคคลภายนอกหรือในทางตรงกันข้ามอาจจะลดบริการบางอย่างที่เห็นว่าไม่เป็นประโยชน์ ทอเพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือเพื่อผลกำไรขาดทุนของหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลสะท้อนถึงกิจการ ควย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย