

คณฺพการปฏิบัติงการของธนาการ



นายสันหนา วรรณบุตร

005374

ศนฺยวิทยทรพยากร  
วิทยานิพนธนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชี่มหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย  
แผนกการบัญชี่

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2518

**BANK OPERATION COST**

**Mr. Santana Wannabuth**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements**

**for the Degree of Master of Accountancy**

**Department of Accountancy**

**Graduate School**

**Chulalongkorn University**

**1975**

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

*[Handwritten signature]*

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
..... กรรมการ  
..... กรรมการ

อาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย อาจารย์ประณีต เจาพะเกษศรี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

ชื่อ

นาย สันทนา วรรณบุตร

แผนกวิชาการบัญชี

ปีการศึกษา

2518

## บทคัดย่อ

การศึกษาและค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง ต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร นี้มุ่งหวังที่จะให้เป็นประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศ ในปัจจุบันมีปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันกันมากขึ้นในวงการธนาคาร แม้แต่ละธนาคารจะมีการเสนอบริการใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า แต่นายธนาคารทั้งหลายก็ยังไม่รู้เลยว่าบริการเหล่านั้น มีกำไรหรือขาดทุนมากน้อยเพียงใด เนื่องจากไม่มีความรู้ในเรื่องระบบบัญชีต้นทุนคือพอ การกำหนดราคาค่าบริการจะอาศัยราคาค่าบริการของธนาคารอื่นเป็นเกณฑ์ แทนที่จะใช้วิธีการกำหนดจากต้นทุนของตนเอง การที่ไม่รู้ระบบบัญชีต้นทุนก็จะมีไม่ทางรู้วิธีที่จะเพิ่มกำไรให้ธนาคารของตน ธนาคารจะรู้เพียงแต่ว่า แต่ละปีหรือแต่ละงวดบัญชีตนมีกำไรหรือขาดทุนรวมจากการประกอบการเท่าใด คือขึ้นหรือเลวลงจากปีก่อนเท่าใด

ระบบบัญชีต้นทุนไม่ได้เป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับเมืองไทย แต่นายธนาคารไทยส่วนมากไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันผลต่างระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้นั้นธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดขึ้นยังแตกต่างกันอยู่มาก การให้เงินกู้และรับฝากเงินยังคงทำกำไรได้ดีกว่าบริการประเภทอื่น จึงทำให้นายธนาคารทั้งหลายมีความรู้สึกว่าการทั้งสองประเภทนั้น ยังคงมีความสามารถในการทำกำไรสูงในอนาคตถ้าอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากและเงินกู้นั้นเข้ามามีผลกันมากขึ้น จะทำให้กำไรจากการประกอบการของธนาคารลดลง และการที่จะทำกำไรคงตัวเหมือนเดิมก็จะต้องให้ความสนใจเรื่องระบบบัญชีต้นทุนมากขึ้น โดยพยายามหาวิธีการลดต้นทุน ซึ่งจะง่ายกว่าการหาวิธีเพิ่มรายได้เนื่องจากสภาวะการแข่งขันมีมากขึ้น

เนื่องจากเรื่องต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร มีผู้ที่ทำการศึกษาและค้นคว้า

ไว้น้อยมาก จึงใคร่ขอถือโอกาสเขียนวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ประกอบการศึกษาชั้นปริญญาโท ข้อมูลส่วนใหญ่จะได้มาจากตำราทั่วไป, วารสารธนาคารทั้งในประเทศและต่างประเทศและการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญในทางบัญชีต้นทุน

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเรื่องต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร ที่ได้เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) เท่านั้น มุ่งหวังที่จะให้ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมต้นทุน, ตัดสินใจ, วิเคราะห์การดำเนินงาน, วางแผนและใช้ในจุดประสงค์อื่นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคาร ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามการจัดทำระบบต้นทุนมาตรฐานขึ้นมา เพื่อใช้ในการตั้งมาตรฐานทั้งในเรื่องเวลามาตรฐาน และอัตรามาตรฐาน ก็จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการเปรียบเทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ถึงแม้ว่าการตั้งระบบต้นทุนมาตรฐานจะทำได้ยาก แต่เมื่อทำได้แล้วก็จะทำให้ระบบบัญชีต้นทุนมีความสมบูรณ์ และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้เห็นผลของการดำเนินงานว่าดีขึ้นหรือลดลงเพียงใด นอกจากนั้นผู้บริหารชั้นสูงของธนาคารยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานของธนาคารในค่านอื่น ๆ ได้อีกเช่น การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน, การบุนบำเหน็จรางวัล เป็นต้น เพราะฉะนั้น ในการบริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ถึงแม้จะไม่ง่ายนักแต่ก็จะทำให้ธนาคารของคน เป็นธนาคารชั้นนำของประเทศได้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title      Bank Operation Cost

Name                Mr. Santana Wannabuth      Department Accounting

Academic Year      1975

#### ABSTRACT

A study on "Bank Operation Cost" is expected to be beneficial to the commercial banks in Thailand. It is obvious that Banking Business is competitive. Though many new services have been offered to customers for their convenience, the bankers do not know whether these services are profitable or not due to the deficiency in the costing system. The determination of service charges is based on their competitors rates instead of their own costs. Without costing system it seems impossible to point out any inefficiency and ways to increase profit. From Profit and Loss Statements (Annual or interim) the bankers can know only how much their overall profit (or loss) is, whether it is better (or worse) than the last year and profitability will be found for the more dynamic banks.

Costing system is not a new idea but in Thailand bankers do not pay much attention on it due to the big difference between loan and deposit rates controlled by the Bank of Thailand. As the loan and deposit functions bring much more profit than the others, it can mislead those bankers to the conclusion that all their functions are profitable. In future these rates may tend

to be closer to each other. To be able to keep their profitability stable, the bankers certainly have to be interested in Costing system. In the present competitive condition, this approach may be easier than to find ways to increase income.

As there are still few text-books or papers written on Bank Cost in Thai language, I therefore would like to take this opportunity of writing "Bank Operation Cost" for my Master's Degree's Thesis.

Most of the details in this thesis are obtained from text-books, periodicals and interviews with the experienced cost accountants.

The scope of this thesis covers only the actual cost and it is expected to be guidance to banks or finance companies in controlling their cost as well as to make use of it for the decision making, operation analysing, planning and also as other aids for their Management.

Standard Cost System may be introduced to those well standardized Banks with both standard times and rates, which, though difficult to set up, would be worthwhile as they can improve the costing system. The significant operations (Better or Worse) would be pointed out and the steering committee can try to improve or motivate them by several ways such as monitoring, rewarding, etc. The scientific management, though not easily done, would make the pioneers become more dynamic banks.

---

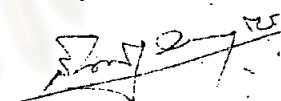


คำนำ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะแรงจูงใจของคุณกานดา วรรณบุตร  
ภริยาของผู้เขียนเอง และด้วยความช่วยเหลือของกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ประดิษฐ์  
เจาศะเกษะคริน ตลอดจนคุณณรงค์ รักฝักสน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต้นทุนของธนาคารกรุงเทพ  
ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณใน  
ความกรุณาของท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย.

บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



(นายสนทนา วรรณบุตร)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบรรณ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก - ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค - ง
คำนำ	จ
รายการตารางประกอบ	ฉ
รายการภาพประกอบ	ช
บทที่	
1      บทนำ	1
- วัตถุประสงค์และประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้	1
- ขอบเขตและจุดมุ่งหมาย	4
- วิธีการศึกษาครั้งนี้	5
2      ธุรกิจและหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์	6
- ความหมายของธนาคารพาณิชย์	6
- วัตถุประสงค์	6
- ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์	7
- หน่วยงานของธนาคารพาณิชย์และหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ	22
3      หลักทั่ว ๆ ไปในการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร	29
- ลักษณะของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร	29
- วัตถุประสงค์ของการคำนวณต้นทุน	29
- ประโยชน์ของการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร	32
- ขั้นตอนในการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร	33

4	การวิเคราะห์สายงานและเวลามาตรฐาน	37
	- สายการปฏิบัติงาน	37
	- เวลามาตรฐาน	38
	- รายงานผลการปฏิบัติงาน	43
5	การรวบรวมค่าใช้จ่าย	52
	- งบกำไรขาดทุนของธนาคาร	52
	- การรวบรวมค่าใช้จ่าย	55
	- การเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย	77
6	การจัดสรรค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่อหน่วย	83
	- วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่าย	83
	- ค่าใช้จ่ายหลังจัดสรร	89
	- ต้นทุนต่อหน่วย	92
7	ประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร	97
	- ประโยชน์ทางด้านสายการปฏิบัติงาน	97
	- การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	99
	- การวิเคราะห์จำนวนพนักงาน	104
	- การกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคต	106
	- การพยากรณ์งบประมาณค่าใช้จ่าย	109
	- การกำหนดราคาบริการใหม่	112
	- การโอนต้นทุนระหว่างหน่วยงาน	114

บทที่		หน้า
8	ความสามารถในการทำกำไร	116
	- กำหนด Profitability Functions	120
	- รายได้	121
	- ต้นทุน	122
	- เงินที่สามารถนำไปลงทุนได้	123
	- แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน	124
	- อัตราผลตอบแทน	127
	- ประโยชน์ของความสามารถในการทำกำไร	129
9	บทสรุป	138
	- ต้นทุนต่อหน่วย	138
	- ความสามารถในการทำกำไร	141
	- ระบบต้นทุนในอนาคต	143
	- ปัญหาในการจัดทำระบบต้นทุนของธนาคารพาณิชย์	152
	- ข้อเสนอแนะบางประการในการจัดทำระบบต้นทุน	152
	บรรณานุกรม	159
	ประวัติการศึกษา	161

## รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
4 - 1	รายงานผลการปฏิบัติงาน	47
4 - 2	การคำนวณหาเวลาที่ใช้ในการทำงาน	50
5 - 1	กระต่ายทำการแสดงการหารรายได้และค่าใช้จ่าย	56
5 - 2	งบกำไรขาดทุน	57
5 - 3	ผังแสดงค่าใช้จ่ายที่มีผลเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ของธนาคาร	64
5 - 4	การรวบรวมค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน	74
5 - 5	งบแสดงค่าใช้จ่ายและหน้าที่ของแผนก	78
6 - 1	กระต่ายทำการในการจัดสรรค่าใช้จ่าย	88
6 - 2	กระต่ายทำการแสดงค่าใช้จ่ายหลังจัดสรร	91
6 - 3	กระต่ายทำการแสดงการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย	94
7 - 1	ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง	102
7 - 2	การประมาณเวลาการทำงานในอนาคต	108
7 - 3	การพยากรณ์งบประมาณรายจ่าย	113
8 - 1	แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน	126
9 - 1	ต้นทุนมาตรฐาน	150

## รายการภาพประกอบ

แผนภาพที่	หน้า
4 - 1	สายการปฏิบัติงานตามชื่อของหน่วยงาน 39
4 - 2	สายการปฏิบัติงานตามประเภทของงาน 40
7 - 1	จำนวนพนักงานในอนาคต 110



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย