

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งหมด. พอดีที่จะสรุปสาระสำคัญของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร (Bank Operation Costs) ได้ 2 ประการ คือ

1. ต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Item)
2. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

ต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Item)

ต้นทุนต่อหน่วยคือต้นทุนของงานหรือบริการแต่ละชิ้นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะพึงมี จัดทำขึ้นจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุมการที่ธนาคารพาณิชย์ใดจะจัดตั้งหน่วยงานทางด้านต้นทุนขึ้น เพื่อคำนวณหาต้นทุนในการปฏิบัติงานของธนาคาร จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ขั้นตอนในการคำนวณหาต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร
2. ประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

ขั้นตอนในการคำนวณหาต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร เพื่อให้ได้ผลของการคำนวณออกมาเป็นต้นทุนต่อหน่วยงาน หรือค่าบริการแต่ละอย่าง จะแบ่งขั้นตอนในการทำงานออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1. การวิเคราะห์สายงานและเวลายามาตรฐาน เพื่อที่จะหาเวลาในการทำงานทั้งหมด (Total Time) ของงานแต่ละประเภท โดยจะแยกการดำเนินงานออกเป็น 3 ตอน
คือ

1. สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart)
2. เวลามาตรฐาน (Standard Time)
3. รายงานผลการปฏิบัติงาน (Activity Report)

ขั้นที่ 2. การรวบรวมค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ของการทำงานในขั้นนี้ เพื่อสะสมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของธนาคารให้เป็นค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ทั้งที่ให้บริการลูกค้าและที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้า โดยจะแยกการทำงานออกเป็น 3 ตอนคือ

1. จัดทำงบกำไรขาดทุนของธนาคาร
2. การรวบรวมค่าใช้จ่าย
3. การเปรียบเทียบรายจ่าย

ขั้นที่ 3. การจัดสรรค่าใช้จ่าย (Allocation) งานในขั้นนี้เป็นการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่หามาได้จาก งานในขั้นที่ 2 โดยจัดสรรจากหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการลูกค้าไปให้หน่วยงานที่ให้บริการลูกค้า ตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยจะแยกการพิจารณาออกดังนี้

1. การรวบรวมปริมาณงานในแต่ละส่วน
2. การวิเคราะห์เวลาที่ใส่ในแต่ละงาน
3. ทำการจัดสรรค่าใช้จ่ายไปยังหน่วยงานที่ได้รับผลตอบแทน

จากขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นก็จะสามารถนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Item) ได้ โดยการจัดทำกระดาษทำการ (Work Sheet) ของแต่ละหน่วยงานตามสายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ก็จะได้ต้นทุนต่อหน่วยตามวัตถุประสงค์ของกร หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ต้นทุนต่อหน่วยจะเท่ากับ ค่าใช้จ่ายหลังจากการจัดสรรของงานแต่ละประเภทหารด้วยจำนวนรายการที่เกิดขึ้น ในวาระระยะเวลาเดียวกันเป็นที่สังเกตได้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นต้นทุนตามที่จ่ายจริง เป็นต้นทุนที่จ่ายให้แก่พนักงานที่ทำงานมาเห็นต้น แต่หากการจัดสรรงานให้แก่พนักงานเหล่านั้นเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความว่างงาน หรือความสูญเสียทางใดก็ตาม ต้นทุนของการขาด

ประสิทธิภาพนี้จะรวมอยู่ภายในผลลัพธ์ดังกล่าว โดยกล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพด้วย Time Recovery และ Cost Recovery มาแล้ว การหาต้นทุนของการขาดประสิทธิภาพจึงอาจทำได้โดยประเมินจากค่าทั้งสองนี้

อันว่าผมมีข้อสงสัยว่า

★ ประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร เนื่องจากการคำนวณต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารตามวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เน้นหนักไปทางค่านต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) การนำต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงไปใช้ประโยชน์จะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานของธนาคาร เพราะไม่ว่าการที่ธนาคารจะลงทุนในสิ่งใดก็ตาม ในฐานะที่ธนาคารเป็นธุรกิจที่ต้องการหากำไร เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ เมื่อลงทุนไปแล้วก็ต้องการถอนทุนคืนและนอกเหนือจากนั้นก็ต้องการกำไร เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ผลของต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจะให้ประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารคือ

1. วัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) เป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

2. วิเคราะห์จำนวนพนักงาน (Staffing Analysis) ช่วยให้ทราบว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและมีประสิทธิภาพ

3. จำนวนพนักงานในอนาคต (Future Staff Need) เป็นการจัดอัตรากำลังพนักงานในอนาคตว่าจะไรพนักงานจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานที่สูงขึ้นหรือลดลงในอนาคต

4. การกำหนดราคาบริการใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดต้นทุนของบริการใหม่ เนื่องจากอัตราค่าบริการเดิมที่เรียกเก็บนั้นต่ำกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งทำให้หน่วยงานนั้นขาดทุนอยู่ตลอดเวลา

5. ประโยชน์ในการโอบนทุนระหว่างหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดราคาของงานหรือบริการระหว่างหน่วยงานที่คงทำงานเกี่ยวข้องกัน และเป็นการลดต้นทุนของธนาคารในกรณีที่ยางานหรือข้อมูลสามารถโต้แทนกันได้ ถ้ามีการคิดต้นทุนระหว่างกัน.

6. การพยากรณ์งบประมาณค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการวางแผนค่าใช้จ่ายในอนาคต เนื่องจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจะแสดงแนวโน้มของค่าใช้จ่าย ว่าสูงขึ้นหรือต่ำลงเพียงใดเมื่อเทียบกับปริมาณงาน จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในอนาคตได้

7. สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ที่จัดทำขึ้น จะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน การฝึกอบรมและการควบคุมภายในโดยทั่วไป ข้อสำคัญคือต้องมีการวิเคราะห์ (Operation Analysis) หาข้อบกพร่อง หรือหาทางปรับปรุงอยู่เสมอ โดยจัดให้เป็นหน้าที่ประจำ จึงจะได้ผลเต็มที่

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

ความสามารถในการทำกำไร เป็นการคำนวณเพื่อหาว่าการลงทุนแต่ละชนิดนั้น ชนิดใดให้ผลตอบแทนดีกว่ากัน ซึ่งอาจจะแสดงออกมาในรูปของอัตราผลตอบแทนด้วยเฉลี่ย, Payback Period, Internal Rate of Return หรือ Net Present Value ซึ่งถ้าจะพิจารณาในรูปของธนาคารพาณิชย์ก็คือ แหล่งเงินทุนใดหรือการลงทุนใดที่ให้ผลตอบแทนมากกว่ากัน เช่น การให้สินเชื่อในรูปเบิกเงินเกินบัญชีจะให้ผลกำไรดีกว่าการให้กู้ยืมหรือไม่ เป็นต้น และในที่นี้ใช้อัตราผลตอบแทนด้วยเฉลี่ย ซึ่งเป็นการหาผลแตกต่างของรายได้และค่าใช้จ่าย โดยแสดงออกในรูปของกำไร หลังจากนั้นจึงจะหาความสัมพันธ์ระหว่างกำไรกับเงินทุนของแต่ละประเภท เพื่อแสดงถึงความสามารถในการทำกำไร

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) สามารถนำไปใช้ปรับให้เป็นประโยชน์กับการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ได้ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจลงทุน เมื่อทราบว่าแหล่งเงินทุนหรือการลงทุนประเภทใดมีอัตราผลตอบแทนเท่าใดแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์และสะดวกแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจว่าตนควรจะมุ่งหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนใด และควรจะลงทุนทางด้านใดจึงจะให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

เช่นกรณีลงทุน 600 ในเทคโนโลยีจากประเทศจีน หรือโครงการอื่น ๆ

2. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis) เป็นการวิเคราะห์หาในการดำเนินงานหรือการลงทุนแต่ละชนิดนั้น จะต้องลงทุนจำนวนเท่าใด, ระยะเวลาานเพียงใดหรือด้วยอัตราผลตอบแทนเท่าใด จึงจะคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปแล้ว เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราขั้นต่ำของการดำเนินงานแต่ละชนิดที่จะทำให้กำไรตามอัตราที่ต้องการ

3. ศูนย์กำไร (Profit Center) ปัญหาที่สำคัญของศูนย์กำไรก็คือการคิดราคาหรือต้นทุนระหว่างกัน และกำไรของแต่ละศูนย์ ในเรื่องการคิดราคาระหว่างกันนั้นมักจะกำหนดเป็นอัตราตายตัวที่แน่นอน ซึ่งการใช้ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงอาจจะไม่ให้ผลดีเท่าการใช้ต้นทุนมาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดราคา ส่วนปัญหาเรื่องกำไรของแต่ละศูนย์นั้น ถ้าใช้อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุนแต่ละชนิดมาปรับใช้ก็จะสามารถควบคุมได้เช่นกัน

จากประโยชน์หรือข้อดีของต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) ที่ใกล้เคียงกับต้นทุนทั้งหมดนี้ จะสังเกตได้ว่า แม้จะมีข้อดี ๆ ประการแต่ก็มีข้อเสียอยู่บ้างในการใช้ต้นทุนนี้ให้เป็นประโยชน์ในทางควบคุม วางแผนและบริหารงานของธนาคารโดย

1. ระบบต้นทุนจริงไม่สามารถวิเคราะห์ผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและการปฏิบัติงานตามที่เกิดขึ้นจริง (Variance) ได้อย่างระบบต้นทุนมาตรฐาน เพราะว่ามันไม่มีการเปรียบเทียบกับตัวฐานใดตัวฐานหนึ่ง ซึ่งถ้าจะก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดแล้ว จะต้องมีการเปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐานที่ได้จัดทำอย่างรัดกุมที่สุด

2. ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยตามระบบต้นทุนจริง จะต้องให้ขอบวกระยะเวลา (Period) ใดวาระยะเวลาหนึ่งเสียก่อน จึงจะสามารถหาค่าคอบที่แท้จริงได้ว่าต้นทุนต่อหน่วยควรจะเป็นเท่าใด จึงก่อให้เกิดการคอยและจะต้องใช้ผลิตภัณฑ์ของระยะใดระยะหนึ่งแทนไปเรื่อย ๆ จนกว่าผลิตภัณฑ์ของระยะใหม่จะเสร็จออกมา

3. ถ้าจะเปรียบเทียบต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นในงวดปัจจุบัน ก็จะต้องมีการสมมุติปีใดปีหนึ่งหรือวงระยะเวลาใด วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นตัวฐานปกติเสียก่อน

4. ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ควบคุมได้เฉพาะเวลามาตรฐาน (Standard Time) เท่านั้น ส่วนทางด้านอื่น ๆ เช่น ทางด้านค่าใช้จ่ายซึ่งไม่ได้มีมาตรฐานไว้สามารถควบคุมได้ไม่เต็มที่

★ ระบบต้นทุนในอนาคต

เนื่องจากการบันทึกบัญชีตามระบบต้นทุนจริง (Actual Costing) เป็นเพียงการนำตัวเลข และรวบรวมข้อมูลของต้นทุนในอดีตมาวิเคราะห์เท่านั้น ซึ่งไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการควบคุม วางแผน, บริหารงานธนาคารได้อย่างเต็มที่ และให้ประโยชน์มากที่สุด ถึงแม้ว่าในปัจจุบันธนาคารส่วนใหญ่ ยังคงบันทึกรายการทางบัญชีด้วยระบบต้นทุนจริงก็ตาม แต่ธนาคารเหล่านั้นก็กำลังจะเปลี่ยนระบบต้นทุนใหม่ เป็นระบบต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing) และการบันทึกรายการต้นทุนด้วยเครื่อง Computer

ระบบต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing)

ระบบต้นทุนมาตรฐาน หมายถึงระบบต้นทุนที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างระมัดระวัง ซึ่งได้แก่ต้นทุนตามเป้าหมาย หรือต้นทุนที่จะต้องทำให้เสร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะใช้ในการจัดทำงบประมาณ วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงต้นทุนของสายงาน (Product Cost) และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำบัญชี

จากคำจำกัดความของระบบต้นทุนมาตรฐานข้างต้น เพื่อให้เห็นเด่นชัดว่า ผลของระบบต้นทุนมาตรฐานจะประโยชน์ได้มากกว่าระบบต้นทุนจริงเพียงใด จึงได้ทำการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของระบบต้นทุนทั้งสองไว้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายในการจัดทำต้นทุน ปกติแล้วค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งระบบต้นทุนจริงจะสูงกว่าระบบต้นทุนมาตรฐาน ทั้งนี้ เนื่องจากระบบต้นทุนมาตรฐานสลับซับซ้อนมากกว่า แต่หลังจาก

ที่จัดตั้งระบบต้นทุนได้เรียบร้อยแล้ว ระบบต้นทุนมาตรฐานมักจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าระบบต้นทุนจริง ทั้งนี้ เกิดจากการจัดทำต้นทุนตามระบบต้นทุนมาตรฐาน จะจัดทำตามระบบที่วางไว้แน่นอน ซึ่งทำให้การจัดทำไครวคเร็วกว่า และช่วยกำลังคนให้น้อยกว่า แต่จุดนี้มีข้อจุดสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่าย จุดสำคัญของค่าใช้จ่ายทุกบาทที่จ่ายออกไปก็คือการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เสียไปกับผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost/Benefit) ว่าวิธีใดเสียต้นทุนเท่าใด และให้ผลประโยชน์มากเพียงใด เมื่อพิจารณา Cost/Benefit ระหว่างการจัดทำระบบต้นทุนจริง และระบบต้นทุนมาตรฐานแล้ว ถึงแม้ว่าระบบต้นทุนมาตรฐานจะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาผลประโยชน์ที่ได้รับ จะเห็นว่ามีส่วนมากกว่าระบบต้นทุนจริงมากทีเดียวจนคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายมากกว่าระบบต้นทุนจริง

2. หลักของการคิดต้นทุนมีชื่อว่า เป็นเพียงการคำนวณหาว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมดมีเท่าใด แต่จะต้องเป็นเครื่องมือที่จะชี้ให้เห็นว่าจุดใดขาดทุน จุดใดที่เกิดความสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ ตลอดจนวิธีแก้ไขจุดบกพร่องเหล่านั้น² จากหลักนี้ ถ้าหากกิจการใช้ระบบต้นทุนจริงก็จะเป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลในอดีตแล้วแสดงว่าต้นทุนเป็นเท่าใด เท่านั้นโดยที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการต้นทุนที่สมบูรณ์ได้ แต่ถ้าใช้ระบบต้นทุนมาตรฐาน ก็จะใช้ข้อมูลที่สามารรถชี้ให้เห็นว่าจุดใดขาดประสิทธิภาพ, สูญเปล่า, หรือทำให้ขาดทุน พร้อมทั้งยังเป็นหลักในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องเหล่านั้นได้ด้วย

3. การบริหาร จากหน้าที่ในการบริหาร (Management Functions) กำหนดหน้าที่ของการบริหารไว้ 5 ชนิดคือ การวางแผน, การจัดองค์การ, การจัดคนเข้าทำงาน, การสั่งการ และการควบคุม³ ระบบต้นทุนมาตรฐานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ถึง 3 ชนิดคือ

2. L.W.J. Owler and J.L. Brown, Weldon's Cost Accounting and Costing Method, 12th edition, (London, The English Language Book Society and Maedonale and Evans Ltd.1970) P.1

3. ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช, 2516) หน้า 56-57

- (1) การวางแผน ต้นทุนมาตรฐานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์งบประมาณรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถช่วยในการกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคตได้อีกด้วย ซึ่งการในระบบต้นทุนจริงแล้วจะไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะต้นทุนจริงได้รวบรวมการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพไว้ด้วย ถ้านำมาพิจารณางบประมาณรายจ่าย ก็จะเป็นงบประมาณที่ขาดประสิทธิภาพเช่นเดิม
- (2) การจัดคนเข้าทำงาน ต้นทุนมาตรฐานสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้นทุนจริงไม่สามารถทำได้
- (3) การควบคุม จุดเด่นของการจัดทำต้นทุนของกิจการในทุกแห่งก็เพื่อการควบคุม การใช้ต้นทุนมาตรฐานสามารถใช้ในการควบคุมได้เป็นอย่างดี อันจะเห็นได้จากการจัดทำ การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน (Variance Analysis) ซึ่งในระบบต้นทุนจริงจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้

จัดทำโดย
ดร.จันทน์
พวง
๑ ค.พ.

4. รายงาน (Reports) การใช้ระบบต้นทุนมาตรฐานจะสะดวกในการรายงาน เพราะสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้อย่างแน่นอน และที่สำคัญที่สุดก็คือผู้ใช้รายงาน จะสะดวกในการตีความ และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าใช้ระบบต้นทุนจริงจะทำให้เกิดปัญหาทั้งผู้รายงาน และผู้ใช้รายงาน เพราะข้อมูลเปลี่ยนแปลงจากเดิมตลอดเวลา

5. การคิดราคาระหว่างหน่วยงานในกิจการเดียวกัน ปัจจุบันนี้คำว่าศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ต้นทุน (Cost Center) กำลังเป็นที่นิยมใช้ในกิจการทั่วไป รวมทั้งในระบบธนาคารพาณิชย์ สิ่งที่เป็นหัวใจของศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ การคิดราคาระหว่างหน่วยงาน (Transfer Pricing) โดยที่ต้นทุนจะใช้เป็นฐานของการคิดราคานี้ ถ้าหากใช้ระบบต้นทุนจริง

ดร.จันทน์ พวง

การคิดต้นทุนระหว่างหน่วยงาน จะรวมสิ่งที่ขาดประสิทธิภาพไปด้วย ทำให้หน่วยงานที่ได้รับ
โอนจะต้องแบกรับโดยไม่จำเป็น แต่ถ้าวาระบบต้นทุนมาตรฐาน การคิดต้นทุนระหว่างหน่วย
งานจะคิดเฉพาะต้นทุนที่ทำให้เกิดผลผลิตจริง ๆ เท่านั้น ส่วนต้นทุนของการขาดประสิทธิภาพ
ยังคงตกอยู่กับเจ้าของหน่วยงานเช่นเดิม จึงทำให้การคิดราคาระหว่างหน่วยงาน ดำเนินไป
อย่างยุติธรรม

ค่าเฟืองประกอบชิ้นยนต์ + เฟืองเหล็กต่างส่วนของชุด + เฟืองท้าย

พจนานุกรม

จากการเปรียบเทียบระหว่างระบบต้นทุนจริง กับระบบต้นทุนมาตรฐานข้างต้นก็จะ
แสดงให้เห็นเด่นชัดแล้วว่า ระบบต้นทุนมาตรฐานสามารถทำได้โดยมีประสิทธิภาพมากกว่า
ไม่ว่าในธุรกิจทั่วไปหรือในธนาคารพาณิชย์ แต่ปัญหาที่กำลังศึกษาอยู่ขณะนี้คือ การจัดทำระบบ
ต้นทุนมาตรฐานสำหรับธนาคารพาณิชย์จะอย่างไร ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะขอบเขตอย่างกว้างๆ
เท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทางทฤษฎีมากกว่าทางปฏิบัติ

การจัดทำระบบต้นทุนมาตรฐานของธนาคารพาณิชย์ ไม่แตกต่างจากระบบต้นทุนจริง
มากนัก เพียงแต่วาระบบต้นทุนจริงใช้ค่าใช้จ่ายจริง (Actual Expenses) ในการ
คำนวณ แต่ระบบต้นทุนมาตรฐานใช้ค่าใช่จ่ายมาตรฐาน (Standard Expenses) แทน
เท่านั้น ส่วนขบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ได้กระดาษทำการนั้น ใช้วิธีเดียวกันหมด ดังนั้นจุด
สำคัญของระบบต้นทุนมาตรฐานก็คือการจัดทำค่าใช่จ่ายมาตรฐาน ซึ่งจะแสดงในรูปของค่าใช่
จ่ายมาตรฐานต่อชั่วโมง (Standard Hourly Rate) ซึ่งประกอบด้วยค่าใช่จ่ายสาม
ประเภทคือ

1. อัตราค่าแรงมาตรฐาน (Standard Labour Rate)
2. อัตราค่าใช่จ่ายมาตรฐาน (Standard Burden Rate)
3. ค่าใช่จ่ายบริหารและค่าใช่จ่ายอื่น ๆ (General Administration and Other Expenses)

อัตราค่าแรงมาตรฐาน (Standard Labour Rate) คือการคำนวณหาอัตรามาตรฐาน
ของค่าใช่จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานต่อชั่วโมง ด้วยการใช่จ่ายมาตรฐานเกี่ยวกับพนักงาน
(Standard Labour Cost) หารด้วยชั่วโมงการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นตัวสำคัญ
ในการคำนวณก็คือ ค่าแรงมาตรฐาน (Standard Labour Cost) ซึ่งสามารถประเมินได้

อย่างยุติธรรมด้วยการใช้หลักของการประเมินคุณค่างาน (Job Evaluation) ซึ่งดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการประเมินคุณค่างาน ซึ่งควรเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจ, มีความรู้ และยุติธรรมพอควร
2. กำหนดงานที่จะประเมินผล ควรจะเป็นงานหลักของธนาคารก่อน เช่น งานรับฝากเงิน หรือสินเชื่อ เป็นต้น
3. การรวบรวมรายละเอียดของงานแต่ละประเภทที่จะประเมิน (Job Description) เช่น ชื่องาน, จำนวนพนักงาน, อุปกรณ์ที่ใช้ ฯลฯ
4. การประเมินคุณค่าของงานแต่ละประเภท (Job Evaluation) ตามรายละเอียดข้างต้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น The Simple Ranking Plan, The Job Evaluation Method หรือ The Point System⁴ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็อาศัย ปัจจัยสำคัญ ๆ รวมกัน คือ ความรู้ (Know How) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Accountability) ก็จะสามารถกำหนดงานแต่ละประเภทลงในชั้น (Grade) ที่กำหนดไว้ได้
5. กำหนดจำนวนเงินในแต่ละชั้น เมื่อตั้งชั้น (Grade) ได้แล้วก็กำหนดจำนวนเงินในแต่ละชั้นให้เหมาะสมและยุติธรรม

หลังจากกำหนดจำนวนเงินของแต่ละชั้น และแต่ละงานได้เรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มสำรวจงานแต่ละชนิดของหน่วยงานที่จะสำรวจ เพื่อพิจารณาว่าพนักงานคนใดปฏิบัติหน้าที่อะไร ควรอยู่ในชั้นใด และได้เงินเดือนมาตรฐานเท่าใด เพื่อรวบรวมค่าใช้จ่ายของพนักงานทุกคนสรุปเป็น ค่าแรงมาตรฐาน แล้วจึงหารด้วยชั่วโมงการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่สำรวจก็จะได้อัตรากำลังมาตรฐาน (Standard Labour Rate) ตามที่ต้องการ

⁴Michael J. Jucius, Personnel Management, Seventh Edition, (Illinois, Irwin - Dorsey Limited, 1971) pp. 341 - 350.

อัตราค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (Standard Burden Rate) คือการกำหนดหาอัตรามาตรฐานของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นนอกจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ในธนาคารพาณิชย์ได้แก่ ค่าซ่อมแซม ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าโทรเลข ฯลฯ ซึ่งมีความสำคัญต่อธนาคารน้อยมาก เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และวิธีจัดตั้งมาตรฐานก็ไม่สามารถจัดทำอย่างละเอียดได้ จึงจัดตั้งมาตรฐานด้วยวิธีประมาณเท่านั้น โดยอาศัยงบประมาณ (Budget) หรือข้อมูลในอดีต (Historical Record) ของค่าใช้จ่ายเหล่านี้มาถ่วงเฉลี่ยหรือหาแนวโน้ม (Trend) เท่านั้น เมื่อคำนวณหา ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (Standard Burden) ได้แล้ว จึงหารด้วยจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานในงวดที่สำรวจก็จะได้อัตราค่าใช้จ่ายมาตรฐานต่อชั่วโมงปฏิบัติงาน (Standard Burden Rate)

ค่าใช้จ่ายบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (General Administration and Other Expenses) เพื่อให้ต้นทุนสมบูรณ์ตามหลักของการคิดต้นทุนรวม (Full Costing) หรือ (Absorbtion Costing) ก็จำเป็นต้องนำค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (General Administration and Other Expenses) เข้ามาพิจารณาคด้วย แต่ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ไม่สามารถตั้งเป็นมาตรฐานได้แน่นอน จึงนิยมคำนวณเป็นอัตราร้อยละเท่านั้น ซึ่งอาจจะคิดเป็นอัตราร้อยละของรายได้ หรือของค่าใช้จ่ายก็ได้ แต่เพื่อสะดวกในการจัดทำต้นทุนควรคิดเป็นอัตราร้อยละของค่าแรงมาตรฐาน (Standard Labour Cost) บวกกับค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (Standard Burden)

เมื่อสามารถคำนวณทั้ง อัตราค่าแรงมาตรฐาน, อัตราค่าใช้จ่ายมาตรฐาน และอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้แล้ว ก็สามารถสรุป ต้นทุนมาตรฐานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ดังตัวอย่างของหน่วยงานรับฝากเงิน ดังนี้ .-

หน่วยรับฝากเงิน

อัตราค่าแรงมาตรฐาน	20.00	บาท/ชม.
อัตราค่าใช้จ่ายมาตรฐาน	5.00	"
ค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	2.50	"
(10 % ของอัตราค่าแรงและค่าใช้จ่าย)		
อัตราชั่วโมงมาตรฐาน	<u>27.50</u>	"

ต้นทุนมาตรฐานแสดงในตารางที่ 9 - 1 ซึ่งแสดงผล 2 ชนิด คือ

1. ต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Standard Cost Per Item) คือต้นทุนมาตรฐานของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น เช่นต้นทุนมาตรฐานของการรับเงินสดสะสมทรัพย์สิน 1 ราย เท่ากับ 1.42 บาท อันเกิดจากการใช้ Standard Time คูณกับ Standard Hourly Rate นั่นเอง

2. ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) แสดงต้นทุนมาตรฐานของหน่วยงานที่สำรวจทั้งหมด ดังตัวอย่างหน่วยรับฝากเงินมีต้นทุนมาตรฐานเท่ากับ 20,000.00 บาท เกิดจากผลรวมของ Total Time คูณกับ Standard Hourly Rate นั่นเอง

จากต้นทุนมาตรฐานที่คำนวณได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารได้มากกว่าต้นทุนจริง ดังต่อไปนี้

1. Cost Recovery เป็นการประเมินประสิทธิภาพทางด้านค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน จ่ายค่าใช้จ่ายมากหรือน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ด้วยการคำนวณในรูปของอัตราร้อยละ ดังนี้

$$\text{Cost Recovery} = \frac{\text{ต้นทุนมาตรฐาน}}{\text{ต้นทุนจริง}}$$

ซึ่ง Cost Recovery จะให้ผล 3 ประการ คือ

- (1) Cost Recovery เท่ากับ 1 หรือ 100 % แสดงว่าการใช้จ่ายจริงตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- (2) Cost Recovery มากกว่า 1 หรือมากกว่า 100 % แสดงว่าหน่วยงานนี้ใช้จ่ายเงินน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ควรได้ความดีความชอบ
- (3) Cost Recovery น้อยกว่า 1 หรือน้อยกว่า 100 % แสดงว่าหน่วยงานนี้ขาดประสิทธิภาพ ใช้จ่ายเกินมาตรฐานควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขใหม่

ตารางที่ 9 - 1

ธนาคาร ก. จำกัด

ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost)

หน่วยรับฝากเงิน

ประเภทงาน	จำนวนรายการ	เวลายามาตรฐาน(นาที)	เวลารวม(นาที)	ต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย	ต้นทุนมาตรฐาน
1. รับฝากเงินสดสะสมทรัพย์	1,000.00				
- พนักงานรับและตรวจเอกสาร		1.00	1,000.00	0.46	458.33
- นับเงิน		0.20	200.00	0.09	91.67
- ประทับตรารับฝาก		0.05	50.00	0.02	22.92
- ลงเครื่อง		1.00	1,000.00	0.46	458.33
- ตรวจสอบ		0.50	500.00	0.23	229.17
- ลงลายมือชื่อ		0.30	300.00	0.14	137.50
- ส่งสมุดค้ำเงินลูกค้า		0.05	50.00	0.02	22.92
				1.42	
2.					
เวลา					
ต้นทุนมาตรฐานรวม					20,000.00

2. การคำนวณหาผลแตกต่างระหว่างต้นทุนจริงกับต้นทุนมาตรฐาน (Variance Analysis) เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของการใช้จ่ายเช่นกัน แต่แสดงในรูปของตัวเงิน ไม่ใช่อัตราผลตอบแทนเหมือน Cost Recovery

3. การกำหนดราคาบริการใหม่ การใช้ต้นทุนมาตรฐานจะเป็นหลักของต้นทุนเพื่อคิดส่วนเกิน (Margin) ได้ดีกว่ามีประสิทธิภาพกว่าการใช้ต้นทุนจริง

จากข้อความเกี่ยวกับระบบต้นทุนมาตรฐานทั้งหมดนี้ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าในปัจจุบันธนาคารส่วนใหญ่จะใช้ระบบต้นทุนจริง แต่ประโยชน์ที่จะพึงได้รับมีน้อยกว่าการใช้ระบบต้นทุนมาตรฐาน ซึ่งในอนาคตธนาคารทั้งหลายที่คิดเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าของต้นทุนมาตรฐาน ก็จะเปลี่ยนหันมาใช้ระบบต้นทุนนี้อย่างแน่นอน

ระบบคอมพิวเตอร์

เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ทางด้าน Electronic Data Processing (E.D.P.) หรือคอมพิวเตอร์ มีบทบาทเกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ มากขึ้นกว่าเดิม ทั้งทางด้านการให้บริการลูกค้าและทางด้านการบริหารงานธนาคาร ธนาคารใหญ่ ๆ ในประเทศไทย อาทิเช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด เป็นต้น ก็เปลี่ยนมาใช้ระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือและเทคนิคเหล่านี้ สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูง จากเทคนิคใหม่ ๆ ของระบบคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้ในธนาคารนี้เอง ทำให้ในอนาคตการคำนวณต้นทุนธนาคาร สามารถจัดทำโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องทำประจำ (Routine Work) จะสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้โดยง่าย และจะทำให้ผลของการวิเคราะห์ต้นทุน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของผู้บริหาร ดังที่ใช้อยู่ในธนาคารต่างประเทศ เช่น Bank of America และ The Chase Manhattan Bank เป็นต้น ซึ่งทำให้ระบบต้นทุนของธนาคารในอนาคตเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และการนำเอา Model Simulation หรือ Linear Programing เข้ามาร่วมวิเคราะห์กับระบบต้นทุน ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบต้นทุนได้อย่างมากมาย

ปัญหาในการจัดทำระบบต้นทุนของธนาคารพาณิชย์

ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเอาระบบต้นทุนโดยเฉพาะต้นทุนมาตรฐานไปใช้ในการควบคุม วางแผนและบริหารงานของธนาคารอย่างจริงจังนัก ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีปัญหาที่เป็นเรื่องสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับต้นทุนหรือการจัดทำต้นทุนมาตรฐานยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอีกมาก
2. ความสลับซับซ้อนของระบบการดำเนินงานในธนาคาร ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีหน่วยงานและสาขามากมาย จึงทำให้เป็นปัญหาในการจัดทำระบบต้นทุน เพราะการจัดทำระบบต้นทุนจะต้องหาวิธีจัดความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้นถ้าธนาคารยิ่งใหญ่เท่าใดก็ยิ่งจะมีปัญหาในการจัดทำระบบต้นทุนมากเท่านั้น
3. ผู้บริหารระดับกลางไม่ยอมรับวิธีการวิเคราะห์ต้นทุน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าไม่เข้าใจจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ต้นทุนดีพอก็ได้ จึงไม่ยอมรับและอาจไม่ให้ความร่วมมือในที่สุด
4. ระบบบัญชีของธนาคารพาณิชย์เป็นปัญหาที่สำคัญอีกข้อหนึ่งของผู้วิเคราะห์ต้นทุน เพราะธนาคารพาณิชย์มีระบบการบันทึกบัญชีที่ยุ่งยากและสับสนมากพอควร
5. ปัญหาในการใช้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ต้นทุน กล่าวคือหลังจากการจัดทำระบบต้นทุนได้สำเร็จเรียบร้อย และได้ผลของการวิเคราะห์ต้นทุนออกมาแล้ว การนำผลของการวิเคราะห์ต้นทุนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและควบคุมก็เป็นปัญหาของผู้วิเคราะห์และผู้บริหารเช่นกัน เพราะอาจมีอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน, ค่าใช้จ่าย ฯลฯ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะบางประการในการจัดทำระบบต้นทุน

ในการจัดทำระบบต้นทุนของธนาคารพาณิชย์ หรือของธนาคารพาณิชย์ที่มีระบบต้นทุน

อยู่แล้ว เพื่อให้ใช้ระบบต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ควรที่จะสนใจในเรื่องต่อไปนี้

1. ฐานะของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านต้นทุนจะต้องระลึกรู้อยู่เสมอในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องหาวิธีที่จะไม่ไปรบกวนงานตามสายงาน อย่างเด็ดขาด เพราะอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือหรือความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัญหาในเรื่องนี้จะแยกการพิจารณาออกเป็น 2 ทางคือ

(1) อำนาจจากผู้บริหารชั้นสูง ผลงานหรือประโยชน์ที่ได้รับจากระบบต้นทุนไม่ว่าจะเป็นในด้านการควบคุมจำนวนพนักงาน, การกำหนดราคาที่จะคิดเอาจากลูกค้า ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ ส่วนใหญ่ก็คือผู้บริหารชั้นสูงทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องหาวิธีการจูงใจให้ผู้บริหารเหล่านี้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบต้นทุนอย่างจริงจัง เพื่อที่จะสามารถใช้อำนาจในการบังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่

(2) ความร่วมมือ เนื่องจากอำนาจจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะให้หน่วยงานที่จะวิเคราะห์รวมมือกับผู้ใช้วิเคราะห์ด้วยดี เพราะฉะนั้นจึงควรหาวิธีการที่จะให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงานโดยตรง โดย-

ก. การวางตัวของผู้ใช้วิเคราะห์ ต้องให้เหมาะสมกับกาลเทศะ

ข. อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ต้นทุนให้หัวหน้าหน่วยงานและพนักงานให้เข้าใจ

ค. ขอבקพร่องที่คนพบควรรหาทางให้หัวหน้าหน่วยงานเข้าใจว่าเขามีส่วนร่วมในการค้นพบ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขได้อย่างเต็มที่

ง. การรายงานในการสรุปผลของการวิเคราะห์ต้นทุนต่อผู้บริหาร ควรจะได้มีการปรึกษากับหัวหน้าหน่วยงานนั้นก่อน เพื่อรับทราบและเพื่อความสะดวกในการแก้ปัญหาต่อไป

2. การจัดตั้งหน่วยงานด้านต้นทุน ในการจัดตั้งหน่วยงานด้านต้นทุนนี้อาจจะทำ

ได้ 2 วิธี คือ

- (1) จ้างผู้ชำนาญงานมาวางระบบให้
- (2) ใช้พนักงานของธนาคารคิดค้นและวางระบบเอง

ในการจ้างผู้ชำนาญงานมาวางระบบให้ นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิคโดยเฉพาะ จึงจะสามารถวางระบบได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็มีปัญหาที่สำคัญคือ

- (1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงมาก
- (2) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคเป็นอย่างดี แต่อาจจะขาดความรู้ในเรื่องการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ จนอาจทำให้ระบบที่วางไว้มีข้อผิดพลาดได้
- (3) การจ้างผู้เชี่ยวชาญจะทำได้แค่ในระยะแรกเท่านั้น แต่หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้วางระบบไว้เรียบร้อยแล้ว ปัญหาต่อไปก็คือการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ โดยพนักงานของธนาคารเอง ซึ่งไม่ทราบเทคนิคในการจัดทาระบบต้นทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปัญหาการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ จะทำให้เจ้าหน้าที่ของธนาคารไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้

ในกรณีที่พนักงานของธนาคารคิดค้น และวางระบบขึ้นใช้เอง ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในทางตรงกันข้ามคือ พนักงานของธนาคารเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นอย่างดี แต่ไม่เข้าใจในระบบการจัดทำต้นทุน จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ซึ่งจะเสียเวลานาน และที่สำคัญก็คือไม่สามารถนำผลของการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่เข้าใจในระบบบัญชีต้นทุนที่ดีพอ

จากปัญหาและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีผสมคือจ้างผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบต้นทุนมาฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร แล้วจัดวางระบบต้นทุนควบคู่กันไป ผลทำให้พนักงานของธนาคารซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินงานของธนาคาร

เข้าใจเทคนิคและการจัดทำระบบต้นทุนพร้อมกันไปในตัว และก็จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานค้ำคันทนควรขึ้นอยู่กับใคร ในการจัดตั้งหน่วยงานค้ำคันทนควรจะต้องขึ้นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของควยเพราะฉะนั้นในการพิจารณาการจัดองค์การ (Organization Chart) ของหน่วยงานค้ำคันทนนี้จะต้องคำนึงถึง

- (1) ผู้ใช้ข้อมูล (Users) เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณา ทั้งนี้เพราะวางแผนทางค้ำคันทนเป็นเพียง Staff ไม่มีอำนาจในการสั่งการโดยตรง และผู้ใดผลงานของหน่วยงานนี้ก็คือผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น ในเมื่อผลงานขึ้นกับผู้ใดข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารชั้นสูง ดังนั้นหน่วยงานทางค้ำคันทนก็ควรขึ้นอยู่กับผู้บริหารชั้นสูงโดยตรง
- (2) วัตถุประสงค์ จากวัตถุประสงค์หลักของระบบต้นทุนธนาคารก็เพื่อการบริหารและการควบคุม ดังนั้นก็จะต้องมีการพิจารณาเสียก่อนว่าใครเป็นผู้ที่นำผลของต้นทุนไปใช้ในการบริหารและควบคุมมากที่สุด ก็ควรจะต้องตั้งหน่วยงานค้ำคันทนให้ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น
- (3) อำนาจ (Authority) ก่อนอื่นจะต้องพิจารณาก่อนว่าหน่วยงานค้ำคันทนนี้จำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการเพียงใด เพราะในบางกรณีการจัดทำค้ำคันทน จะจัดทำเฉพาะงานบางประเภทที่เป็นงานหลักเท่านั้น จึงอาจให้ขึ้นกับหน่วยงานนั้นโดยตรง เพื่อสะดวกในการสั่งการ แต่ถาการจัดทำค้ำคันทนขยายกว้างออกไปมีการวิเคราะห์งานทั่วทั้งหน่วยงานอื่น ก็จะต้องใช้อำนาจที่สูงขึ้นไป เพื่อจะได้สั่งการได้ครบทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (4) กลุ่มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดตั้งหน่วยงานค้ำคันทนนี้จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า งานทางค้ำคันทนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง เพื่อที่จะจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กับงานทางค้ำคันทนโดยตรงได้แก่ หน่วยงานค้ำบัญชี, หน่วยงานงบประมาณ

และหน่วยงานด้านการพนักงาน

4. การจัดทำต้นทุน ควรจัดแยกหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศออกจากกัน เพราะกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของต่างประเทศแตกต่างจากในประเทศ ทำให้ไม่สะดวกในการจัดทำต้นทุนรวมกัน

5. การตั้งเวลามาตรฐานควรวิธีใด ในการจัดทำระบบต้นทุนธนาคารพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็ระบบต้นทุนจริงหรือต้นทุนมาตรฐาน การตั้งเวลามาตรฐานเป็นเรื่องที่สำคัญและไม่ว่าจะเป็น การตั้งเวลามาตรฐานด้วยวิธีการใช้ข้อมูลในอดีต, การจับเวลา, การกำหนดเวลามาตรฐานไว้ล่วงหน้า ฯลฯ ก็ตาม การที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งนั้น จะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

- (1) ชนิดของมาตรฐานที่จะกำหนด ว่าต้องการให้ยามหรือละเอียดมากน้อยเพียงใด ถ้าต้องการความละเอียดและความถูกต้องเป็นประการสำคัญ ก็ควรวิธีที่ทันสมัย เช่น วิธีกำหนดเวลามาตรฐานไว้ล่วงหน้า แต่ต้องการมาตรฐานเพียงคร่าว ๆ ก็อาจใช้ข้อมูลในอดีต หรือการจับเวลาเป็นต้น
- (2) ชนิดของงานที่จะกำหนดเวลามาตรฐาน เนื่องจากงานบางอย่างบางประเภทสามารถกำหนดเวลามาตรฐานด้วยวิธีหนึ่งจะได้ผลดี และสะดวกกว่าวิธีหนึ่ง เช่น การกำหนดเวลามาตรฐานไว้ล่วงหน้า เหมาะสมสำหรับงานที่สามารถกำหนดการเคลื่อนไหว (Motion) ได้ง่าย และเป็นงานที่ซ้ำซาก แต่ถ้าเป็นงานที่เปลี่ยนแปลงการเคลื่อนไหวบ่อย ๆ หรือปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ ก็จะไม่สะดวกในการใช้วิธีการกำหนดเวลามาตรฐานไว้ล่วงหน้า แต่จะใช้วิธีจับเวลาจะเหมาะสมกว่า
- (3) งบประมาณในการจัดทำเวลามาตรฐาน จะเป็นตัวกำหนดถึงนโยบายของฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดีว่า จะต้องการเวลามาตรฐานที่ละเอียดมากน้อยเพียงใด เพราะถ้างบประมาณสูงก็จะสามารถใช้วิธีการที่ละเอียดได้ เช่น การกำหนดเวลามาตรฐานไว้ล่วงหน้า แต่ถ้างบประมาณ

น้อยก็จำต้องใช้วิธีที่ประหยัดกว่า เช่น การจับเวลา

แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน แล้วแล้ววิธีใดจะเหมาะสมกับงานประเภทใด ตามงบประมาณ และจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

6. จำนวนพนักงานในหน่วยงานค่านต้นทุน ปัญหาที่ว่าในหน่วยงานค่านต้นทุนนั้น ควรจะใช้จำนวนพนักงานเท่าใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งในเรื่องนี้มีอะไรที่จะกำหนดได้ตามชอบใจ เพราะอาจจะไม่เหมาะสมกับปริมาณงานก็ได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะกำหนดอัตรากำลังของหน่วยงานทางค่านต้นทุน ควรจะได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์เหล่านี้ประกอบ คือ

- (1) จำนวนพนักงาน หรือปริมาณงานที่จะวัดควมมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้ามีปริมาณงานมากหรือจำนวนพนักงานมาก ก็ย่อมใช้อัตรากำลังในหน่วยงานค่านต้นทุนมาก
- (2) ชนิดของมาตรฐานที่จะกำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ ความละเอียดหรือใหม่ ความถูกต้องมากน้อยเพียงใด ถ้าต้องการความละเอียดสูง ก็จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์อย่างละเอียด ซึ่งจะต้องใช้อัตรากำลังมาก แต่ต้องการมาตรฐานเพียงคร่าว ๆ ก็จะใช้พนักงานน้อย
- (3) วิธีการกำหนดเวลามาตรฐาน ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดวิธีการกำหนดเวลามาตรฐานว่าวิธีใดจึงจะเหมาะสมกว่า ซึ่งถ้าผู้บริหารกำหนดให้ใช้วิธีการกำหนดเวลามาตรฐานไว้วงหน้า ก็จะต้องใช้พนักงานในการวิเคราะห์มากกว่าการใช้วิธีจับเวลาหรือการใช้ข้อมูลในอดีต เพราะฉะนั้นจึงจะต้องศึกษาถึงความต้องการของฝ่ายบริหารเสียก่อนว่าต้องการใช้วิธีใด เพื่อจะได้กำหนดจำนวนพนักงานได้อย่างเหมาะสม
- (4) ความเร็วที่ต้องการใช้ข้อมูล ถ้าผู้บริหารหรือผู้ใช้ข้อมูลต้องการใช้ข้อมูลเร็วหรือให้ทันต่อเหตุการณ์เพียงใด ก็จำเป็นจะต้องใช้พนักงานมากขึ้นเพียงนั้น

7. การปรับปรุงใหม่มาตรฐานต้นทุนต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ในกรณีที่ธนาคารใช้ระบบต้นทุนมาตรฐานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทุก ๆ 1 ปีหลังจากที่ได้กำหนดมาตรฐานเรียบร้อยแล้ว ควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ผลที่ได้ให้ต้นทุนต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เพราะในช่วงระยะเวลา 1 ปี วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เนื่องจากการขยายตัวของธนาคาร ทำให้เกิดกิจกรรมและวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานใหม่ซึ่งมีผลต่อมาตรฐานที่วางไว้เดิม จึงควรมีการปรับปรุงใหม่ ให้ต้นทุนต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

8. การวิเคราะห์สายงานจะต้องทำเป็นประจำ กล่าวคือจะต้องมีการวิเคราะห์สายการดำเนินงาน หาข้อบกพร่องหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ โดยจัดทำเป็นหน้าที่ประจำ จึงจะได้ผลเต็มที่ตามต้องการ

จากเนื้อเรื่องของวิทยานิพนธ์เรื่องต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ (Bank Operation Cost) ที่ได้อธิบายมาทั้งหมดข้างต้น เป็นเพียงแนวทางในการคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมหรือบริการค่อนหน่วยในรูปของต้นทุนจริง ของธนาคารพาณิชย์และการวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เท่านั้น ซึ่งในการที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะนำไปใช้และปฏิบัติให้ได้นั้นต้องตามวัตถุประสงค์ในการบริหาร ควบคุม และวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดีที่สุดแล้ว จะต้องใช้ควบคู่ไปกับต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) ซึ่งได้อธิบายไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพียงคร่าว ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ก็จำเป็นต้องคิดเปลี่ยนแปลงวิธีการให้เหมาะสมกับระบบและสภาพของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาผู้บริหารให้เข้าใจระบบจึงจะก่อให้เกิดความระมัดระวังในการสร้างระบบและความสามารถในการใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่ให้เป็นประโยชน์แก่ธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงสุดต้องจัดการให้กลไกนี้ทำงานให้ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ วิทยานิพนธ์เรื่องนี้คงจะมีประโยชน์ไม่มากนักแก่ธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ในการคำนวณหาต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร