

ประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร

ตามที่กล่าวไว้อย่างคร่าว ๆ ในบทที่ 3 ถึงประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคารว่ามีประโยชน์ในทางควบคุม วางแผน และบริหารงานต่อธนาคารพาณิชย์มากน้อยเพียงใด ในบทนี้จะได้อธิบายอย่างละเอียดถึงประโยชน์เหล่านั้นว่า จะนำไปใช้ได้จริงมากน้อยเพียงใด

ประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร อาจจำแนกออกได้เป็น 7 ประเภท คือ

1. ประโยชน์ทางสายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart)
2. การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. การวิเคราะห์จำนวนพนักงาน
4. การกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคต
5. การพยากรณ์งบประมาณรายจ่าย
6. การกำหนดราคาบริการใหม่
7. การโอนต้นทุนระหว่างหน่วยงาน

สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart)

สายการปฏิบัติงาน คือ แผนภูมิแสดงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนเสร็จงาน ว่างานแต่ละชนิดจะต้องผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง ช่วงใดเป็นช่วงเวลาที่ใช้เปลืองและช่วงใดเป็นช่วงที่ทำงาน การจัดทำสายการปฏิบัติงานจึงใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน การฝึกอบรม การควบคุมโดยทั่ว ๆ ไป และเพื่อการบริหารได้ดังต่อไปนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ในกรณีที่ธนาคารมีคู่มือในการปฏิบัติงานไว้เรียบร้อยแล้ว ธนาคารก็จะจัดทำสายการปฏิบัติงานตามคู่มือนี้ แล้วนำมาเปรียบเทียบสายการปฏิบัติงานที่ได้จากการสำรวจจริงว่า หน่วยงานนั้น ๆ ปฏิบัติตามคู่มือหรือระเบียบที่วางไว้

หรือไม่ ถ้าไม่ปฏิบัติตามจะได้หาวิธีการแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป ในกรณีที่ธนาคารยังไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่แน่นอน ก็จะใช้สายการปฏิบัติงานที่ได้มาจากการสำรวจนี้ มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทของงาน เพื่อจะได้จัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน สำหรับธนาคารเป็นมาตรฐานไว้ใช้ในการควบคุมในอนาคตต่อไป

2. เพื่อการควบคุมภายใน (Internal Control) จากสายการปฏิบัติงานที่สำรวจได้จริงของแต่ละหน่วยงานนี้ จะนำไปใช้ในการศึกษาระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานนั้น ๆ วรรคิคุ้มมากน้อยเพียงใด มีจุดใดหลวมบ้าง เพื่อจะได้หาทางป้องกันจุดอ่อนเหล่านั้น การจะสำรวจระบบการควบคุมภายในโดยไม่ใช้สายการปฏิบัติงาน แต่ใช้วิธีอื่นเช่นการสอบถาม ก็อาจไม่สามารถเห็นจุดบกพร่องต่าง ๆ ไคหมด และไม่มีสิ่งใดเป็นหลักฐานเพื่อจะได้นำมาพิจารณาในภายหลังไค แต่ถ้ามมีการจัดทำสายการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถนำมาตรวจสอบ และพิจารณาใหม่ไคจนเป็นที่พอใจ

3. เพื่อการฝึกอบรม (Training) เพื่อความสะดวก ความเข้าใจและง่ายต่อการอธิบายงานของธนาคาร การจัดทำสายการปฏิบัติงานจะช่วยในการอบรม ไม่ว่าจะป็นพนักงานของธนาคารเอง หรือแก่บุคคลภายนอกให้ไคง่ายยิ่งขึ้น และสามารถไคประโยชน์ไคอย่างคืบ

4. เพื่อการบริหาร จากการจัดทำสายการปฏิบัติงาน ถ้านำเวลามาตรฐาน (Standard Time) มาไคแต่ละช่วงของการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ทราบไคว่าช่วงไคเสียเวลามากน้อยเพียงไค และอาจจะคำนวณออกมาเป็นต้นทุน ว่าเสียต้นทุนในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไค เช่น ตามรูปภาพที่ 4 - 2 ในที่ที่ 4 แสดงสายการปฏิบัติงานของการเช่าคูนิรัย ซึ่งถ้านำเวลามาตรฐานมาไคก็จะทราบไคว่า ในการที่ลูกค้ามาขอเปิดคูนิรัย ธนาคารจะเสียเวลาเท่าไค คำนวณออกมาเป็นต้นทุนในการทำงานเท่าไค ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในการบริหารงานของธนาคาร เช่น การเรียกเก็บค่าบริการเอาจากลูกค้า เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนที่เสียไป การจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม เป็นต้น

สรุปไคว่า การจัดทำสายการปฏิบัติงานไคครบถ้วนยอมมีประโยชน์นานาประการคอบ

ธนาคาร อย่างไรก็ตามการมีเครื่องมือไว้พร้อมมูลสำหรับการบริหารเช่นนี้ หากผู้บริหารไม่สนใจที่จะใช้ ย่อมไม่ได้รับประโยชน์อะไร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์วิธีการดำเนินงาน (Operation Analysis) อยู่เสมอ จึงจะเพิ่มพูนความมีประสิทธิภาพให้แก่ธนาคาร

การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากคำจำกัดความของ Donald L. Caurth, Assistant Professor of Management and Human Behavior, University of Dallas การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ วิธีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานที่ทำ และจำนวนเวลาที่ต้องใช้ไปเพื่อให้งานนั้นเสร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือวิธีแสดงให้เห็นว่า ต้องใช้เวลาานเท่าใดที่จะทำงานชิ้นหนึ่ง หรือจำนวนพนักงานเท่าใดที่จะทำงานตามที่มอบหมายให้เสร็จ¹

และจากคำจำกัดความของ Donald L. Caruth อีกเช่นกัน ในนิตยสาร Burroughs Clearing House ฉบับเดือนมีนาคม 1972 เรื่อง Work Measurement and the small Bank ว่า การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือวิธีที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานที่ทำกับจำนวนพนักงานที่จะต้องใช้ให้พอดีกับงาน โดยแสดงในรูปของเวลามาตรฐานต่อหน่วย (Unit Time Standard) ด้วยการใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบครบถ้วนตรงกับประเภทงาน ปฏิบัติงานด้วยความเร็วปกติ ภายใต้สภาพการณ์ปกติตามประสิทธิภาพ ความเมื่อยล้าในการทำงาน และการล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อที่จะ

¹ Donald L. Caruth, Work Measurement : Some Question and Answers, The Magazine of Bank Administration, Dec. 1972 (Illinois, Bank Administration Institute 1972) pp. 30

ทำงานใตงานหนึ่ง²

จากคำจำกัดความทั้งสองพอจะสรุปได้ว่า การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ก็คือ การกำหนดเวลามาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดเวลาของการทำงานแต่ละชนิด ว่าควรจะเป็นเท่าใด ซึ่งจะเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารที่จะใช้ในการบริหาร และควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือการวัดผลการทำงานในรูปของเวลาหรือชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบกับชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะตั้งเป็นสูตรได้ว่า

$$\text{Time Recovery} = \frac{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน}}{\text{ชั่วโมงปฏิบัติงานจริง}}$$

Time Recovery คือ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน โดยแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐานกับชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในระยะเวลาที่สำรวจ ซึ่งผลของดัชนีนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ว่าสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด แต่ที่สำคัญก็คือ Time Recovery นี้ จะตั้งเท่าใดจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของมาตรฐานที่เขาค้างหรือหย่อนเพียงใด ธนาคารบางแห่งอาจจะกำหนดดัชนีปกติที่ 80% ก็ได้ หรือบางแห่งอาจจะตั้งถึง 100% ก็ได้ ตามความเหมาะสมของแต่ละธนาคาร การคำนวณ Time Recovery เพื่อวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐาน และชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง ดังนี้

ชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐาน สิ่งที่มีบทบาทสำคัญ คือ เวลามาตรฐาน (Standard

²Dr. Donald L. Caruth, Work Measurement and the small Bank, Burroughs Clearing House, March 1972 (Michigan, Burroughs Corporation 1972) p.p 24

Time ในเรื่องเวลามาตรฐาน การกำหนดเวลามาตรฐาน และประเภทต่าง ๆ ของมาตรฐานโคจรดาวไว้อย่างละเอียดแล้วในบทที่ 3 ในส่วนนี้จะกล่าวเพียงแต่ว่า เมื่อผู้บริหารได้เลือกมาตรฐานชนิดใดแล้ว สิ่งที่ต้องทบทวนงานควรจะสนใจคือ การฝึกฝนพนักงานในหน่วยงานของตนให้สามารถปฏิบัติงานได้ถึงมาตรฐานภายใต้ขอแม้ว่า มาตรฐานนั้นจะต้องเป็นมาตรฐานที่จะพอปฏิบัติได้ ในการฝึกฝนพนักงานนี้เพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. ช่วยให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น สำหรับพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือดีกว่ามาตรฐาน ผลการขึ้นเงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่น ๆ เช่นการพิจารณาโบนัสก็จะดีกว่า ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐาน ก็จะได้ผลตอบแทนตามปกติ หรือต่ำกว่าปกติ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด

2. ผลตอบประสิทธิภาพของหน่วยงานนั่นเอง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความสามารถมากขึ้น จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เท่ากับหรือเร็วกว่ามาตรฐาน ผลก็คือ ในหน่วยงานที่มีปริมาณงานสูงอยู่แล้ว ก็จะสามารถทำงานได้มากขึ้น ทำให้จำนวนรายการสูงขึ้น และเป็นผลให้เวลามาตรฐานรวมสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้ Time Recovery ดีขึ้นด้วย แต่ถาหน่วยงานมีปริมาณงานจำกัด ถ้าพนักงานมีความสามารถมากขึ้น งานก็จะเสร็จเร็วขึ้น ทำให้มีเวลาเหลือพอที่จะหางานประเภทอื่นมาทำได้อีก หรือในปีต่อ ๆ ไป อาจจะไม่ต้องเพิ่มจำนวนพนักงานขึ้นอีกก็ได้ แต่ที่สำคัญคือไม่ควรลดจำนวนพนักงานลง เพราะจะทำให้ขวัญในการทำงานของพนักงานเลวลง เมื่อทราบเวลามาตรฐานแน่นอนแล้ว สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อนำมารวมคำนวณชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐานดังตารางที่ 4 - 2 ในบทที่ 4 ต่อไป

ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง (Actual Time) การคำนวณหาชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ภายใต้ช่วงระยะเวลาที่สำรวจ เพื่อให้ทราบว่าในหน่วยงานที่สำรวจ ขณะนี้มีพนักงานกี่คน พนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานให้หน่วยงานเต็มหรือไม่ หรือว่าต้องไปช่วยหน่วยงานใด และในทางตรงกันข้าม มีพนักงานจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงานในหน่วยงานนี้บ้างหรือไม่

วิธีการคำนวณหาชั่วโมงการปฏิบัติงานจริงนี้ แสดงในตารางที่ 7 - 1

ตารางที่ 7 - 1

ธนาคาร.....
 ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง
 เดือนที่สำรวจ.....

จำนวนวันตามปฏิทิน		xxxx	วัน
หัก วันหยุดประจำสัปดาห์	xxxx	วัน	
วันหยุดธนาคารพาณิชย์	xxxx	วัน	xxxx วัน
จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน		xxxx	วัน
หัก หยุดพักผ่อน	xxxx	วัน	
ลาหยุด	xxxx	วัน	xxxx วัน
จำนวนวันที่มาปฏิบัติงาน		xxxx	วัน
ชั่วโมงปฏิบัติงานปกติ			
จำนวนพนักงาน.....คน.....วัน ๆ 7.5 ชั่วโมง		xxxx	ชั่วโมง
หัก เวลาที่ธนาคารยอมให้ *	xxxx		
งานบริหารตามแผนงาน **	xxxx	xxxx	ชั่วโมง
		xxxx	"
บวก เวลาที่ทำงานล่วงเวลา		xxxx	"
ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง		xxxx	"

* เวลาที่ธนาคารยอมให้ ถือเป็นเวลาที่คงเสียไปในการปฏิบัติงาน และเป็นการไปประกอบภาระกิจที่ธนาคารอนุญาต เช่นเวลาเมื่อเขาถอนน้ำ คั้นน้ำ ไปหาแพทย์ เป็นต้น ซึ่งเสียไปโดยไม่ไต่งาน จึงต้องหักออก

** งานบริหารตามแผนงาน คือเวลาที่ใช้ในการบริหารจึงทำให้เสียเวลาเหล่านี้ไปโดยไม่ทำให้เกิดผลผลิตแก่ส่วนในขณะนี้ จึงหักออกจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเช่นกัน

เมื่อได้ชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐานและชั่วโมงในการปฏิบัติงานจริงแล้ว ก็จะนำมาคำนวณหา Time Recovery เพื่อวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจะพิจารณาจากชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ กับ ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง

ตัวอย่าง	เช่น	ชั่วโมงมาตรฐาน	เท่ากับ	9,500	ชั่วโมง
		ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริง	เท่ากับ	10,000	ชั่วโมง

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น} \quad \text{Time Recovery} &= \frac{\text{ชั่วโมงมาตรฐาน}}{\text{ชั่วโมงปฏิบัติงานจริง}} \\ &= \frac{9,500}{10,000} \\ &= 0.95 \quad \text{หรือ} \quad 95\% \end{aligned}$$

ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานนี้ใช้เวลาปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือปฏิบัติงานจริงได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลจากการคำนวณข้างต้น จะได้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานออกมา 3 แบบด้วยกัน คือ

1. ถ้าดัชนีน้อยกว่า 1 หรือน้อยกว่า 100 % แสดงว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน
2. ถ้าดัชนีเท่ากับ 1 หรือเท่ากับ 100 % แสดงว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้เท่ากับมาตรฐานที่ตั้งไว้
3. ถ้าดัชนีมากกว่า 1 หรือมากกว่า 100 % แสดงว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

จะเห็นว่าเวลาดำเนินการที่กำหนดขึ้นนี้ สามารถวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ในเรื่องของเวลาการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ เพราะการที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามความมาตรฐานที่กำหนด ก็ไม่ได้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า การใช้จ่ายจะต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการที่หน่วยงานนั้นสามารถทำงานได้เร็วอาจจะเป็นเพราะว่า หน่วยงานนั้นจ้างพนักงานเงินเดือนสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงเข้ามาปฏิบัติงานก็ได้

การวิเคราะห์จำนวนพนักงาน

การวิเคราะห์จำนวนพนักงาน คือการวิเคราะห์ว่าในปัจจุบันจำนวนพนักงานและปริมาณงานที่เป็นอยู่ เหมาะสมกันหรือไม่ มีปริมาณงานมากกว่าความสามารถของพนักงาน (Understaff) หรือไม่ หรือมีจำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณ (Overstaff) หรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานะการณปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายอยู่ในภาวะที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา ซึ่งในเรื่องดอกเบี้ยจ่ายนั้นธนาคารก็ไม่สามารถลดลงได้อยู่แล้ว จึงมีแต่ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายสูงสุดที่จะต้องแข่งขันกันระหว่างธนาคารด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานต่ำที่สุด จึงจะต้องทำการวิเคราะห์จำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานมากที่สุด

ในการวิเคราะห์จำนวนพนักงาน ก็จะพิจารณาจาก Time Recovery ว่าตามปริมาณงานและจำนวนพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถ้าพนักงานใดปฏิบัติงานตามมาตรฐาน จำนวนพนักงานที่ควรจะใช้จะเท่ากับ จำนวนพนักงานในปัจจุบันคูณ Time Recovery ตัวอย่างเช่น

Time Recovery	=	95 %
จำนวนพนักงานในปัจจุบัน	=	20 คน
จำนวนพนักงานที่ควรใช้	=	จำนวนพนักงานในปัจจุบัน X Time Recovery
	=	20 X 95 %
	=	19 คน

เมื่อได้จำนวนพนักงานตามมาตรฐานแล้ว ก็จะนำไปเทียบกับจำนวนพนักงานจริง ก็จะทราบว่าพนักงานขาดหรือเกินเท่าใด ตามตัวอย่างที่ยกมาข้างต้น จะเห็นว่าจำนวนพนักงานในปัจจุบันเกิน ไป 1 คน (20 - 19 คน)

ผลของการวิเคราะห์จำนวนพนักงานจะออกมา 2 ลักษณะ คือ

1. กรณีที่ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนพนักงาน (Understaff) เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ก็ต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน แต่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องรับพนักงานเพิ่มในทันทีเพราะจะต้องศึกษาประเภทของงาน สถานที่ทำงานและสิ่งอื่น ๆ ประกอบเสียก่อนว่า จะเพิ่มจำนวนพนักงานได้หรือไม่ เพราะในบางครั้งสถานที่ที่มีจำกัดจนไม่สามารถเพิ่มได้อีก เนื่องจากการเพิ่มจำนวนพนักงานอีก 1 คน ก็จะต้องมีโต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการทำงานอีกมากมาย ทำให้เปลืองสถานที่ทำงานไปอีกมาก นอกเสียจากว่าหน่วยงานนั้นมีที่ว่างเหลือพอหรือจะขยายที่ทำงานออกไปอีก หรือในกรณีที่หน่วยงานนั้นกำลังอยู่ในช่วงของการตัดสินใจจะนำเครื่องจักรเข้ามาใช้แทนแรงงานคนหรือไม่ เช่น เครื่องจักรลงบัญชี, เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ก็ควรที่จะรอดผลการตัดสินใจให้เรียบร้อยเสียก่อน จึงจะเพิ่มอัตรากำลังคนให้เหมาะสมต่อไป

2. ในกรณีที่จำนวนพนักงานมีมากเกินไปปริมาณงาน (Overstaff) ก็จะต้องลดจำนวนพนักงาน แต่ก่อนที่จะลดก็ควรที่จะต้องพิจารณาว่างานที่ทำนั้นเสียก่อนว่าเป็นงานประเภทใด กล่าวคือ

- (1) ถ้าหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น เป็นหน่วยงานที่ไม่ต้องรองานหรือรอลูกค้า คือปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ของตนไปตามปกติได้ ผลของการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีพนักงานมากเกินไปปริมาณงาน ก็สมควรที่จะลดจำนวนพนักงานในหน่วยงานนั้นได้ทันที
- (2) ในกรณีที่หน่วยงานนั้นจำเป็นที่จะต้องรองานจากหน่วยงานอื่นหรือรอลูกค้า ก็จะต้องทำการวิเคราะห์หาเหตุผลว่า สาเหตุที่มีพนักงานเกินปริมาณงานนี้เกิดจากอะไร จะสามารถลดจำนวนพนักงานได้หรือไม่ เพราะตามปกติงานประเภทนี้มักจะจัดเตรียมพนักงานไว้มากกว่าปกติ เพื่อรองรับงานในวันหรือเทศกาลที่งานมากที่สุด เช่น วันจันทร์ วันก่อนวันหยุดประจำสัปดาห์หรือ

วันหยุดราชการ, ก่อนเทศกาลขึ้นปีใหม่, ตรุษจีน และตรุษฝรั่ง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บริการให้ทันต่อเวลา ดังนั้นวิธีที่จะแก้ก็คือจะต้องสำรวจว่าวันใดหรือช่วงของวันใดที่มีงานมากที่สุด เพื่อที่จะหาทางแก้ไข โดย

- (ก) จ้างพนักงานเฉพาะวันหรือเทศกาลที่มีงานมากที่สุดเป็นการชั่วคราว โดยอาจจะให้ทำงานเต็มวันหรือให้ทำงานไม่เต็มวันก็ได้ แต่วิธีนี้ยังไม่นิยมทำกันในประเทศไทย
- (ข) ขอความช่วยเหลือจากพนักงานในธนาคารด้วยกัน แต่จะเลือกเอาเฉพาะหน่วยงานอื่นที่มีจำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงานเนื่องจากการรองาน แต่เป็นการรองานทางเวลากันเช่น หน่วยงานแรกจะวางงานในตอนเช้าแต่จะมีงานมากในเวลาบ่าย แต่หน่วยงานที่สองจะวางงานในตอนบ่าย และจะมีงานมากในตอนเช้า ก็จะสามารถนำเอาพนักงานบางคนจากทั้งสองหน่วยงานนี้มาฝึกอบรมให้รู้งานทั้ง 2 หน่วยงาน และทำงานแทนกันได้เมื่อต้องการและจำเป็นขึ้นมา

จากวิธีการทั้ง 2 นี้ ก็จะสามารถใช้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์แก่ธนาคารมากที่สุด จนอาจจะช่วยลดจำนวนพนักงานลงได้ตามต้องการ

การกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคต

เมื่อสามารถวิเคราะห์หาจำนวนพนักงานในปัจจุบันได้แล้ว การกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคตก็ควรเป็นเรื่องที่น่าจะพิจารณา และให้ประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ได้มากเช่นกัน ทั้งนี้เพราะในอนาคตธนาคารสามารถประมาณการได้ว่า ปริมาณของงานแต่ละประเภทจะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นหรือลดลงเพียงใด หรือการจะพิจารณาตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรับบริการใหม่ขึ้นมา จะต้องใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด เพราะฉะนั้นในเรื่องการกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคตจะแยกการพิจารณาออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. ในกรณีที่หน่วยงานอยู่แล้ว แต่ต้องการจะทราบจำนวนพนักงานในอนาคต

2. ในกรณีที่¹จะตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาในอนาคต
1. กรณีที่มีหน่วยงานอยู่แล้ว จะดำเนินการคำนวณออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ
- (1) พยากรณ์ปริมาณงานในอนาคต โดยใช้วิชาการทางสถิติเข้าช่วยในการพยากรณ์ ผลลัพธ์จะออกมาเป็นจำนวนรายการที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ต้องการวิเคราะห์
 - (2) หาเวลามาตรฐานรวม ควดยการใช้เวลามาตรฐานต่อหน่วยคูณกับปริมาณงานที่พยากรณ์ไว้
 - (3) คำนวณหาจำนวนพนักงานในอนาคต โดยเทียบจากเวลาที่²ทำไปจริง และจำนวนพนักงานที่²ทำจริง กับเวลาที่พยากรณ์ไว้ว่าจะใช้จำนวนพนักงานในอนาคตเท่าใด

ตามตารางที่ 7.2 จะเป็นการประมาณเวลาการทำงานในอนาคตของแผนกบัญชี กระแสรายวัน ในช่วงระยะเวลา มกราคม - ธันวาคม 2519 สมมติว่า

เวลาจริงที่ใช้ในช่วงระยะเวลา มกราคม - ธันวาคม 18 50,000,000 นาที
จำนวนพนักงานที่²ได้จริง 30 คน

จากนั้นก็คำนวณหาจำนวนพนักงานในอนาคตโดยเทียบจากบัญชีใดรายการ ๗

เวลาจริงที่ใช้ 50,000,000 นาที ใช้คน 30 คน

เวลาที่พยากรณ์ 60,000,000 " " 30 * 60,000,000

50,000,000

36 คน

2. ในกรณีที่¹จะตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาในอนาคต การกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคตสำหรับหน่วยงานที่จะตั้งขึ้นมาใหม่ จะดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน³

³Donal L. Chessir, Work Measurement in 1980 - A Look Ahead, The Magazine of Bank Administration, April 1973 (Illinois, Bank Administration Institute) pp. 33 - 34

ตารางที่ 7 - 2

แผนบัญชีกระแสรายวัน

การประมาณเวลาการทำงานในอนาคต

สำหรับงวด มค. - ธค. 2519

ประเภทของงาน	จำนวนรายการ (พยากรณ์)	เวลายามาตรฐาน	เวลารวม
รับฝากเงินสด	40,000.00	5	200,000.00
รับฝากเช็คทางธนาคาร	60,000.00	3	180,000.00
รับฝากเช็คทางสาขา	100,000.00	3	300,000.00
จ่ายเงินสด	20,000.00	7	140,000.00
จ่ายเงินตามเช็คทางธนาคาร	40,000.00	3	120,000.00
จ่ายเงินตามเช็คทางสาขา	30,000.00	3	90,000.00
ตรวจสอบภายใน	40,000.00	0.30	12,000.00
เปิดบัญชีใหม่	30,000.00	6	180,000.00
ทำสมุดเช็คใหม่	40,000.00	3	120,000.00
			60,000,000.00

1. วิเคราะห์หาควมจำเป็นประเภทใดบ้างที่จะต้องทำในหน่วยงานใหม่นี้ และควยวิธีการปฏิบัติงานวิธีใดจึงจะให้ผลดีที่สุด เพื่อกำหนดเวลามาตรฐานของงานแต่ละประเภท
2. ทำการพยากรณ์ปริมาณงานว่า ในแต่ละเดือนควรมีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด
3. ใช้การวิเคราะห์จำนวนพนักงาน คำนวณหาจำนวนพนักงานที่เหมาะสมโดยเทียบจากแผนกที่คล้ายคลึงกัน เพื่อหาจำนวนพนักงานมาตรฐาน

หลังจากนั้นก็ดำเนินการกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคต เช่นเดียวกับวิธีแรกต่อไป

การพยากรณ์จำนวนพนักงานดังกล่าวข้างต้น จะปรากฏในแผนภาพที่ 7.1 จำนวนพนักงานจะขึ้นลงตามปริมาณงานที่ประมาณไว้ในแต่ละเดือน

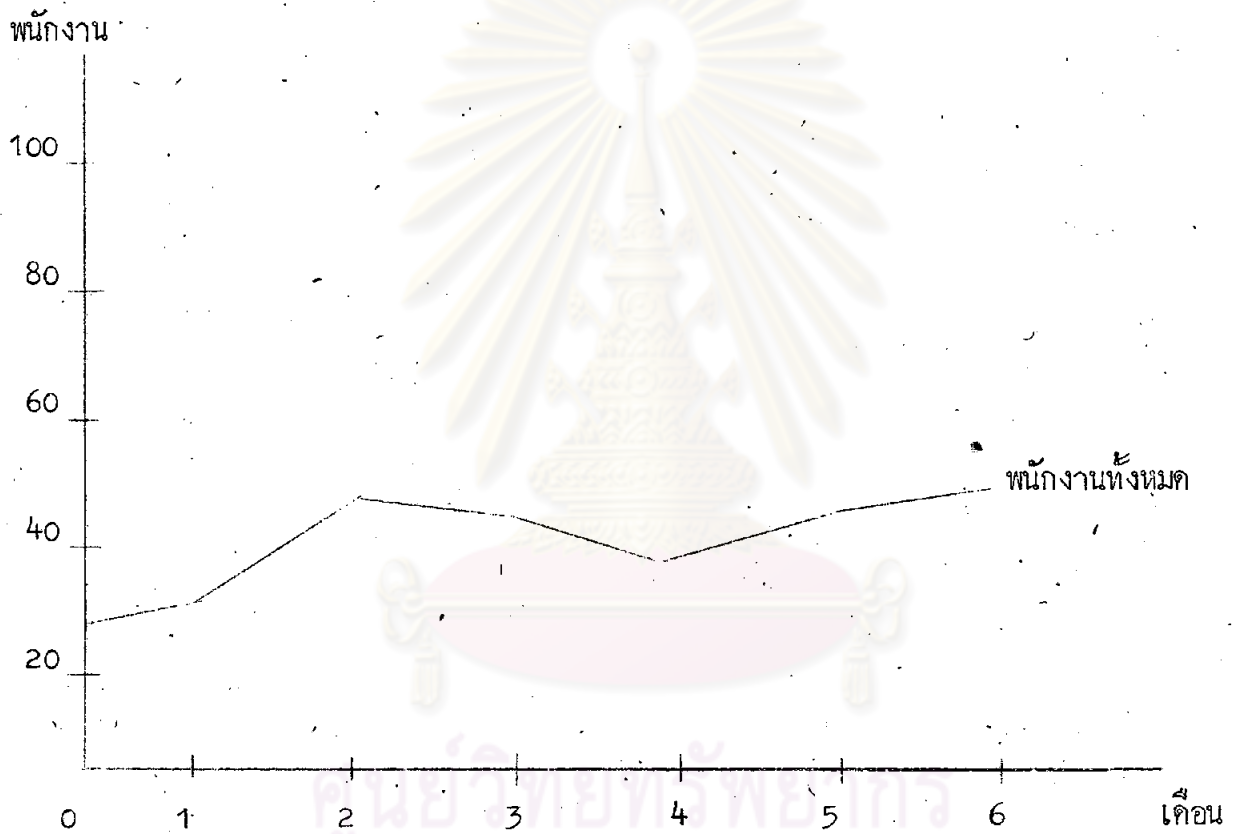
จริงอยู่เมื่อว่างงานใดแล้ว ยอมลดลงบางเดือนไม่ได้แต่ผู้บริหารจะสามารถจัดสรรงานพิเศษ, งานช่วยหน่วยงานอื่น หรือการอบรมให้แก่พนักงานของตนได้ในช่วงนั้น ทำให้พนักงานทำงานได้เต็มตามประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนความสามารถอยู่เสมอ การช่วยหน่วยงานอื่น หากธนาคารใช้ระบบ Profit Center ผลงานที่ทำให้หน่วยงานอื่นยอมนำรายได้มาให้หน่วยงานของตน ก็เป็นการช่วยให้หน่วยงานของตนมีผลงานดีเด่น

การพยากรณ์งบประมาณรายจ่าย

งบประมาณ คือการแสดงตัวเลขเกี่ยวกับแผนงานที่จะทำ ซึ่งจะช่วยในการประสานงานและปฏิบัติงานจริง จะอำนวยความสะดวกให้ 3 ประการ คือ⁴

⁴ Charles T. Horngren, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, New Jersey, Prentice - Hall. Inc., 1972 pp. 123 -

แผนภาพที่ 7 - 1
จำนวนพนักงานในอนาคต



ศูนย์วิทยพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ช่วยในการวางแผน เพราะงบประมาณจะเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้วง
หนาคำนวณนโยบายที่ใ้กว้างไว้ จึงมีส่วนร่วมในการวางแผนของทุกกิจการและของทุกหน่วย
งาน
2. งบประมาณเป็นการกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานไว้วงหน้า จึง
สามารถนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเจ้าหน้าที่ชั้นบริหารของ
ธนาคาร
3. งบประมาณจะช่วยในการสื่อสารและประสานงาน (Communication and
Coordination) คือ เป็นสื่อสารในแง่ที่ว่าทำให้ทุกหน่วยงานของธนาคารเข้าใจใน
สิ่งเดียวกัน เช่น ถ้อยมาตรฐานหรือนโยบายอันเดียวกันในการตั้งงบประมาณ ส่วนในด้าน
การประสานงานนั้น งบประมาณจะมีส่วนร่วมในการทำให้ทุกหน่วยงานในธนาคารประสาน
งานกันด้วยดี เช่น การประสานงานในด้านการหาเงินฝากให้โตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 เป็นต้น

ในการพยากรณ์งบประมาณรายจ่ายของธนาคาร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงบ
ประมาณรวมนั้น จะทำของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือของทั้งธนาคาร วิธีการคำนวณ
ก็คล้ายกับในการกำหนดจำนวนพนักงานในอนาคต กล่าวคือ จะดำเนินการคำนวณออกเป็น
3 ขั้นตอน คือ

1. พยากรณ์ปริมาณงานในอนาคต โดยใช้วิชาการทางสถิติเข้าช่วยในการ
คำนวณ เช่น เกี่ยวกับการพยากรณ์หาจำนวนพนักงานในอนาคต
2. หาคณพุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริง (Actual Unit Cost) โดยนำมาจาก
การคำนวณหาคณพุนต่อหน่วยที่ใดกล่าวไว้แล้วข้างตน ของหน่วยงานที่ต้องการ
พยากรณ์ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นคณพุนที่ใดปรับปรุงและแก้ไขให้เป็นคณพุนที่เหมาะสม
ที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์
3. นำคณพุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริงคูณกับปริมาณงานในอนาคตที่ใดพยากรณ์ของ
หน่วยงานที่ต้องการพยากรณ์ ก็จะได้งบประมาณรายจ่ายที่ต้องการในงวดเวลา
ที่พยากรณ์

ตามตารางที่ 7 - 3 เป็นตัวอย่างการพยากรณ์งบประมาณรายจ่ายของแผนกบัญชี
กระแสรายวันในวงจรระยะเวลา มกราคม - ธันวาคม 2519 เท่ากับ 136,050,000.00
บาท

ขอบข่ายที่ควรกล่าวถึงของการพยากรณ์งบประมาณที่กล่าวมานี้ คือหากใช้ต้นทุน
ต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริง (Actual Unit Cost per Item) จะมีต้นทุนของการดำเนินงาน
บางระยะของพนักงานปะปนอยู่ด้วย ทำให้งบประมาณที่พยากรณ์ให้สูงกว่ามาตรฐานที่ควร
อนุมัติ หรืออีกนัยหนึ่งงบประมาณที่จะไว้นี้ได้เผื่อให้พนักงานวางงานนั้นเอง เพื่อแก้ปัญหา
นี้ และช่วยให้ธนาคารลดต้นทุนลงทำได้ไม่ยากโดยใช้ Time Recovery เขามาปรับปรุง

การกำหนดราคาบริการใหม่

ตามหลักความเป็นจริงทุกธนาคารก็ย่อมต้องการที่จะให้ธนาคารของตนเป็นธนาคาร
ที่ประชาชน และลูกค้ามาใช้บริการมากที่สุด ทั้งนี้อาจจะเพื่อต้องการให้ธนาคารของตน
เป็นธนาคารชั้นนำของประเทศ หรือเพื่อต้องการให้โดยผลกำไรจากการประกอบกิจการมาก
ที่สุด จึงทางคิดและเสนอบริการใหม่ ๆ แปลก ๆ ขึ้นมาตลอดเวลา อาทิ เช่นการให้
เงินกู้ ก็จะมีประเภทต่าง ๆ ของเงินกู้แยกออกมาเช่น กู้เพื่อปลูกบ้าน, เพื่อส่งสินค้า
เข้าหรือส่งสินค้าออก เพื่ออุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือเพื่อชาวไร่ชาวนาโดยเฉพาะ
 เป็นต้น แต่การค้นคิดบริการใหม่ ๆ ขึ้นมานี้ สิ่งที่สำคัญก็คือ ธนาคารจะกำหนดราคา
บริการเท่าใดจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. ถ้าเป็นบริการที่ธนาคารต้องการกำไรแล้ว ก็จะกำหนดราคาให้สูงกว่าต้นทุน
ในการดำเนินงาน
2. ถ้าเป็นบริการที่ธนาคารไม่ต้องการกำไร ก็จะกำหนดราคาให้เท่ากับต้นทุน
ในการดำเนินงาน หรือต่ำกว่าค่าบริการนั้น จะเป็นเครื่องชักจูงลูกค้ามาใช้
บริการประเภทอื่นของธนาคารที่ให้บริการ

ไม่ว่าจะเป็นเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม ต้นทุนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดราคา

ตารางที่ 7 - 3

แผนกบัญชีกระแสรายวัน

การพยากรณ์งบประมาณรายจ่าย

สำหรับงวด มกราคม - ธันวาคม 2519

ประเภทของงาน	จำนวนรายการ ที่ใ้พยากรณ์	ต้นทุน ต่อหน่วยจริง	งบประมาณ รายจ่าย
รับฝากเงินสด	40,000.00	10.00	400,000.00
รับฝากเช็คทางธนาคาร	60,000.00	5.50	330,000.00
รับฝากเช็คต่างสาขา	100,000.00	5.50	550,000.00
จ่ายเงินสด	20,000.00	15.00	300,000.00
จ่ายเงินตามเช็คทางธนาคาร	40,000.00	5.00	200,000.00
จ่ายเงินตามเช็คต่างสาขา	30,000.00	5.54	166,200.00
ตรวจสอบภายใน	40,000.00	0.62	24,800.00
เปิดบัญชีใหม่	30,000.00	5.00	150,000.00
ทำสมุดเช็คใหม่	40,000.00	10.00	400,000.00
↓	↓	↓	↓
			136,050,000.00

บริการใหม่ด้วยทุกกรณี เพราะฉะนั้นในการคำนวณต้นทุนเพื่อการกำหนดราคาบริการใหม่นี้ จะดำเนินงานเป็นขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำสายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ของบริการชนิดใหม่ที่จะกำหนดขึ้นมา ว่ามีวิธีการปฏิบัติถูกต้องและดีที่สุดในอย่างไร
2. เปรียบเทียบสายการปฏิบัติงานของบริการชนิดใหม่ กับสายการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือบริการเดิมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาแต่ละจุดของการทำงานว่ามีจุดใดบ้างที่มีลักษณะเหมือนกัน ก็จะถือเอาต้นทุนต่อหน่วยของจุดนั้น เป็นต้นทุนของบริการประเภทใหม่ในด้วย
3. รวมต้นทุนต่อหน่วยของจุดที่มีลักษณะเหมือนกันตามข้อ 2 เข้าด้วยกัน ยอดรวมก็คือ ต้นทุนของบริการชนิดใหม่
4. กำหนดราคาบริการชนิดใหม่ ในการกำหนดราคาขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายบริการของแต่ละธนาคารว่า ต้องการกำไรหรือส่วนเกินเท่าใดก็จะบวกเข้ากับต้นทุนของบริการที่คำนวณขึ้นมาได้นั้น ก็จะเป็นราคาของบริการประเภทนั้น แต่ถาฝ่ายบริหารไม่ต้องการกำไรหรือส่วนเกิน ต้นทุนของบริการชนิดใหม่ที่คำนวณได้ก็จะถือเป็นราคาของบริการใหม่นั้น

ประโยชน์ในการโอนต้นทุนระหว่างหน่วยงาน (Transfer Pricing)

เมื่อแต่ละหน่วยงานสามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของงานที่ตนทำได้ ก็จะนำต้นทุนหรือราคาที่คำนวณได้นี้คิด เป็นราคาของงานที่โอนให้หน่วยงานอื่นที่จะต้องนำผลที่ทำจากหน่วยงานแรกไปทำให้เสร็จ รวมกับต้นทุนในหน่วยงานของตน เป็นต้นทุนทั้งสิ้นที่จะคิดเอาจากลูกค้าต่อไป เช่น งานในการเปิดเลขที่เคออร์ออฟเครดิต บางธนาคารจะเริ่มงานจากฝ่ายที่ทำงานนี้โดยตรง เมื่อเสร็จขั้นตอนในการขอเปิดแล้ว ก็จะส่งเรื่องให้ฝ่ายการต่างประเทศนำไปทำต่อโดยการติดต่อกับธนาคารต่างประเทศต่อไป

นอกจากนั้นในกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการหลักฐาน เอกสารและข้อมูลต่าง ๆ จากหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดโดยเฉพาะ ถาหน่วยงานนั้นคิดต้นทุนในการจัดหาและจัดทำ

เอกสารและขอมูลนั้น ๆ จากหน่วยงานที่ต้องการ ก็อาจทำให้หน่วยงานที่ไม่มีความจำเป็น
 ต้องใช้ หรือมีความจำเป็นแต่ไม่มาก ซึ่งอาจจะขอยืมจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อที่จะได้
 ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายนี้ ทำให้ลดจำนวนความต้องการลง ซึ่งยังผลให้ต้นทุนของธนาคาร
 ลดลง อย่างน้อยที่สุดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ ค่าไปรษณีย์ และค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ก็ลด
 ลงด้วย เช่น หน่วยงาน 5 หน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ต้องการรายงานประจำเดือนจาก
 สาขาต่างจังหวัดเหมือนกันหมด แต่หน่วยงานที่ 1 และที่ 2 ต้องการทราบเพียงยอดสิน
 ทรัพย์และหนี้สินรวมเท่านั้น ซึ่งถ้าให้สาขาต่างจังหวัดส่งรายงานประจำเดือนมาให้หน่วย
 งานของตน โดยไม่มีการคิดต้นทุนระหว่างกัน ต้นทุนของธนาคารรวมก็จะเพิ่มขึ้นอย่าง
 ไม่มีปัญหา แต่ถ้ามมีการคิดต้นทุนระหว่างกัน หน่วยงานที่ 1 และที่ 2 ก็ไม่ต้องการให้
 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในหน่วยงานของตนสูง ก็จะไปขอตัวเลขจากหน่วยงานที่ 3, 4, 5
 มาใช้ก็ได้ อันเป็นการช่วยลดต้นทุนของธนาคารไปในตัว

ตามที่ได้อธิบายมาทั้งหมดในเรื่องประโยชน์ของต้นทุนการปฏิบัติงานของธนาคาร
 นี้ จะเห็นได้ว่า ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยที่ใดเกิดขึ้นจริงจะอำนวยความสะดวกใน
 การวางแผน ควบคุม และกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหารได้มากที่สุด และถ้าได้นำผล
 ของการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยที่ใดเกิดขึ้นจริงนี้ ไปใช้รวมกับการวิเคราะห์ความสามารถ
 ในการทำกำไร (Profitability) ของธนาคารด้วยแล้ว ก็จะเกิดประโยชน์มากขึ้น
 อีกหลายเท่าตัว ซึ่งในเรื่องความสามารถในการทำกำไรจะได้อธิบายไว้ในบทที่ 8 ต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย