



บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบการดำเนินงาน ซึ่งคิดค้นขึ้นโดย บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด และปัจจุบันนี้ก็มีเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ใช้ระบบ นี้อยู่ การดำเนินงานของระบบก็เป็นกรนำเอาระบบการธนาคาร และการปฏิบัติต่อ ลูกค้ายุติเงินฝากประเภทกระแสรายวันของธนาคารมาใช้ แต่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้ระบบ Inter Mutual Bank มีประสิทธิภาพและให้ผลตรง ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ คือ กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ มี

1) ทุนเริ่มต้นในการดำเนินงาน โดยมอบหน้าที่ให้ Inter Mutual Bank เป็นผู้จัดสรรให้จากงบดุลของกิจการ ซึ่งการจัดสรรให้ของ Inter Mutual Bank ก็จักจัดสรรให้ตามความเป็นจริงหรือตามลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน นั้น ๆ คือ หน่วยงานที่ไม่มีรายได้จากภายนอกจะไม่ได้รับการจัดสรรหรืออาจกล่าวอีก นัยหนึ่งได้ว่าจะมีทุนเริ่มต้นเป็นศูนย์ยกเว้นหน่วยงานที่มียอดติดพันต่อเนื่อง ส่วนหน่วย งานที่ได้รับการจัดสรรสินทรัพย์ต่าง ๆ ให้ จะถือว่ากู้เงินจาก Inter Mutual Bank ไปซื้อ หรือลงทุน และหนี้สินต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร ก็จะได้ว่าเป็นการรับชำระหนี้ แทน Inter Mutual Bank จึงถือเป็นยอดเงินฝาก จากนั้น Inter Mutual Bank ก็จะแจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบถึงทุนที่ได้รับ และขณะเดียวกันก็จะเปิดบัญชีกระแสรายวันรายตัวหน่วยงานขึ้น โดยถือยอดที่จัดสรรให้เป็นยอดยกมา

2) เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ มีรายการเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือ ไม่เป็นตัวเงินก็ตาม จะต้องใช้บริการของ Inter Mutual Bank เสมอ ซึ่งจะ แตกต่างกับลูกค้าของธนาคารตรงที่ลูกค้าของธนาคารไม่ได้ใช้บริการของธนาคารตลอด เวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นนี้ก็เพื่อให้ฝ่ายบริหารของกิจการ สามารถ

ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการได้ตลอดเวลา หากมี
ปัญหาเกิดขึ้นก็จะสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันที และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ
ของการควบคุมภายใน (Internal Control) ให้สูงขึ้น

3) กำหนดให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank คัดลอกเบียบท
ต้นให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มียอดคงเหลือในบัญชีเป็นยอดเงินฝาก และคัดลอกเบียบท
ต้นเองกับหน่วยงานที่มียอดคงเหลือในบัญชีเป็นยอดเบิกเกินบัญชี ซึ่งจะแตกต่างกับธนาคาร
พาณิชย์โดยทั่วไปตรงที่ธนาคารไม่มีการคัดลอกเบียบทเงินฝากกระแสรายวันให้กับผู้ฝาก
ยกเว้นธนาคารบางแห่งที่มีบริการคัดลอกเบียบทให้ แต่อัตราดอกเบี้ยนั้นน้อยมาก วัตถุประสงค์
ของระบบ Inter Mutual Bank ที่ให้มีการคัดลอกเบียบทขึ้นก็เพื่อเป็นการกระตุ้น
ให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะดอกเบี้ยที่หน่วยงานได้รับจะ
ถูกรวมเข้ากับยอดเงินฝากในบัญชี ซึ่งจะทำให้ยอดเงินฝากสูงขึ้นเรื่อย ๆ และยอด
ดอกเบี้ยนี้เองจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงทำให้หน่วยงาน
ต่าง ๆ รีบนำเงินที่ได้รับจากการดำเนินงานมาฝาก Inter Mutual Bank และ
หาทางเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานที่ต้องเสียดอกเบี้ยจาก
ยอดเบิกเกินบัญชี ก็จะพยายามหาทางเพิ่มผลผลิตและรีบนำเงินมาชำระหนี้ เพื่อลด
ยอดเบิกเกินบัญชีลง มิฉะนั้นแล้วหน่วยงานจะต้องเสียดอกเบี้ย ทำให้ยอดเบิกเกินบัญชี
สูงขึ้น

4) กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการมีการติดต่อบริการระหว่าง
กัน สำหรับหลักเกณฑ์ของระบบ Inter Mutual Bank ตามข้อนี้ จะเหมือนกับ
ลูกค้าของธนาคารที่ปฏิบัติต่อกัน คือลูกค้าของธนาคารย่อมหมายถึงบุคคลหรือกิจการอิสระ
ต่าง ๆ ที่นำเงินมาฝากหรือกู้เงินจากธนาคาร และเมื่อลูกค้าของธนาคารมีการติดต่อกัน
ก็ย่อมจะมีการซื้อขายเกิดขึ้น ดังนั้น "ค่าบริการ" ในระบบ Inter Mutual
Bank จึงหมายถึงการซื้อขายระหว่างหน่วยงานนั่นเอง วัตถุประสงค์ที่ให้มีการติดต่อบริการระหว่าง
หน่วยงานขึ้น ก็เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการมีความเป็นอิสระ
ตรงตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่วางเอาไว้ นอกจากนั้นยัง

เป็นการปูพื้นฐานให้หน่วยงาน และทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจในเรื่องต้นทุนและ ระวังอยู่เสมอว่าการดำเนินงานทุกอย่างจะต้องมีต้นทุนเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูป ของต้นทุนที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ และทุกคนในหน่วยงานต่างก็ก่อให้เกิด ต้นทุนส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ดังนั้นทุกคนในหน่วยงานจึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน และต้องช่วยกันหาทางเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงาน เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนที่ต้องเสียไป

ในระยะเริ่มแรกที่เริ่มใช้ระบบ Inter Mutual Bank จะกำหนดอัตรา ค่าบริการให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปเป็นหลักในการคิดค่าบริการ และเมื่อหน่วยงานมี ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของค่าบริการก็แล้ว ก็จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ คิดอัตราค่า บริการของหน่วยงานเอง และให้มีการต่อรองราคาค่าบริการกันได้ เช่นเกี่ยวกับการ ซื้อขายในท้องตลาด เพื่อให้ค่าบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ คิดมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป เมื่อการคิดค่าบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินมาจนถึงขั้นนี้ การขาย บริการของแต่ละหน่วยงานย่อมจะสามารถขยายออกไปยังกิจการภายนอกได้ ซึ่งจะเป็น การเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน และเป็นการเพิ่มรายได้ของกิจการด้วย

5) การขอเบิกเงินบัญชีเพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในการดำเนินงานตาม ปกติของหน่วยงาน ระบบ Inter Mutual Bank จะไม่มีการกำหนดวงเงินที่เบิก เงินบัญชีเหมือนกับธนาคาร โดยหน่วยงานต่าง ๆ สามารถจะเบิกเงินบัญชีได้ตลอดเวลาตามความจำเป็น แต่ถ้าเป็นการเบิกเงินบัญชีเพื่อขยายโครงการของหน่วย งานเพิ่มขึ้น จะมีวิธีการปฏิบัติคล้ายกับธนาคาร คือจะต้องเสนอโครงการนั้นต่อ Inter Mutual Bank เพื่อพิจารณาว่าสมควรจะให้เครดิตหรือไม่

6) การดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank จะสิ้นสุดลง ภายใน 1 ปี หมายความว่า การรับฝากเงินและการขอเบิกเงินบัญชีของหน่วยงานต่าง ๆ กับ Inter Mutual Bank จะสิ้นสุดลงภายใน 1 ปี และหลักเกณฑ์ข้อนี้จะแตกต่าง กับธนาคารที่ปฏิบัติต่อลูกค้าของธนาคารเช่นกัน คือธนาคารจะถือยอดเงินฝากและยอด เบิกเงินบัญชีเป็นยอดยกไปเรื่อย ๆ จนกว่าลูกค้าจะขอปิดบัญชีกระแสรายวันกับธนาคาร แต่ตามระบบ Inter Mutual Bank เมื่อสิ้นปีหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องถือหุ้นทั้งหมด

ที่มีอยู่ ๗ วันสิ้นปี ไม่ว่าจะ เป็นยอดเงินฝากหรือยอดเบิกเกินบัญชีให้กับ Inter Mutual Bank หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องขอปิดบัญชี กระแสรายวันกับ Inter Mutual Bank ปีละครั้งนั่นเอง วัตถุประสงค์ที่มีการ กำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าวก็เพื่อนำยอดคงเหลือ ๗ วันสิ้นปีของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณา ผลการดำเนินงาน และ Inter Mutual Bank จะทำการจัดสรรยอดเริ่มต้นให้แก่ แต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานในรอบบัญชีใหม่ ซึ่งจะมียอดยกมาไม่เท่ากับ ยอดคงเหลือในวันสิ้นปี

จากหลักการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank ซึ่งได้กล่าวมา ข้างต้น หากสามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ย่อมจะก่อให้เกิดผลประโยชน์อันสำคัญคือ

ก) ทำให้กิจการประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูงขึ้น และมีรายได้เพิ่มมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวย่อมจะทำให้เกิดการขยายกิจการได้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วย

ข) เมื่อกิจการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ทุกคนในกิจการซึ่งมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ย่อมจะมีสวัสดิการต่าง ๆ คีขึ้น ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานสูงขึ้น ทำให้เกิดความมั่นคงในชีวิตการทำงานและครอบครัว

ค) ทำให้กิจการต่าง ๆ ที่เห็นถึงประโยชน์ของระบบ Inter Mutual Bank และได้นำเอาระบบนี้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต หากประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของระบบ ย่อมจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ประเทศชาติ เช่น ทำให้รัฐบาลมีรายได้จากภาษีเพิ่มขึ้น เมื่อมีการขยายกิจการก็ย่อมจะทำให้เกิดการขยายตลาด ในหรือต่างประเทศเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้ประชาชนมีงานทำมากขึ้น และอาจเป็นการ ช่วยลดดุลการค้าได้อีกทางหนึ่งด้วย

การที่จะนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 อย่าง คือ

1. ฝ่ายบริหารของกิจการ
2. หน่วยงาน Inter Mutual Bank
3. หน่วยงานอื่น ๆ

1) ฝ่ายบริหารของกิจการ การนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ในกิจการเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานใหม่ทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในกิจการด้วย ดังนั้นจึงอาจมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม ดังนั้นฝ่ายบริหารของกิจการควรจะคำนึงถึงเวลาในการเปลี่ยนแปลงกิจการด้วยว่าควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งอาจจะกระทำได้ 3 กรณี คือ

(ก) ทำการเปลี่ยนแปลงภายในเวลาอันรวดเร็ว ดังที่เรียกว่าแบบ "แผ่นกินไหว" เลย หรือควรจะ

(ข) ทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาานานหน่อย หรือ

(ค) ทำการผสมผสานข้อ ก และ ข เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการจะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานนั้น จะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร ซึ่งจะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป สำหรับวิธีการแบบแผ่นกินไหวเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป และมักจะกระทำโดยฝ่ายบริหารซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งใหม่ ฝ่ายบริหารแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบการเริ่มต้นด้วยดี หรือเป็นผู้ที่ชอบทำอะไรตามวิธีการของเขาเอง ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้อาจเป็นการทำลายขวัญของบุคคลภายในกิจการ และอาจไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตาม วิธีนี้ก็ทำให้บุคคลในกิจการไม่ต้องรอคอยดูด้วยความกลัวว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น และจะกระทบกระเทือนต่อผลงานของตนหรือไม่

ในทางตรงกันข้ามการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การยืดเวลาในการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นการดี เพราะจะได้มีเวลาปรึกษาหารือพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นในเรื่องการเปลี่ยนระบบการดำเนินงานได้ วิธีนี้จึงนับได้ว่าดีกว่าวิธีแรก แต่ก็ย่อมจะต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย

สำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานของกิจการใหม่ ฝ่ายบริหารควรจะมีการวางแผนงานในการดำเนินงานดังนี้คือ

(ก) พิจารณาและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ว่าโครงสร้างของกิจการมีส่วนช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงพอ โดยมุ่งวิเคราะห์เฉพาะในหน่วยงานที่มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ เพื่อจำกัดแนวทางศึกษาให้แคบเข้า

(ข) หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการในปัจจุบัน จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น จากเอกสารและแผนผังต่าง ๆ และการใช้แบบสอบถามเพื่อถามคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ อำนาจหน้าที่และหน้าที่ความรับผิดชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(ค) วางแผนกิจการขึ้นใหม่ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของกิจการ รวมทั้งคุณลักษณะของบุคคลที่กองการสำหรับงานที่ต้องมีการพัฒนา มิใช่จะคำนึงถึงเฉพาะบุคคลที่มีอยู่แล้วเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ควรจะมีและส่วนประกอบของงานต่าง ๆ ที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุด

(ง) กำหนดเวลาที่จะเริ่มใช้แผนของกิจการ งานที่ควรจะเริ่มปฏิบัติทันทีก็ให้กำหนดเวลาเริ่มโครงการได้เลย และกำหนดระยะเวลาสำหรับงานที่ต้องการเวลาในการดำเนินงานไว้เพื่อให้งานดำเนินการไปตามลำดับก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม

(จ) เตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการ แผนการปรับปรุงกิจการนั้นจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทั้งนี้โดยการชี้แจง และอธิบายให้เขาเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีการต่าง ๆ พร้อมกับเปิดโอกาสให้เขาได้ซักถาม และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจต้องใช้

ระยะเวลาานพอสมควร แต่ถ้าหากใ้กำหนดแผนการไว้ย่่างดี โดยเสนอขอแนะนำ
 ชั้นต้นเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมร่วมกันก่อน ก็ย่อมจะได้รับความร่วมมือด้วยดี

(๓) นำข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ซึ่งได้รับความเห็นชอบ
 แล้วออกปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะเป็นการอนุมัติของผู้บริหารชั้นสูงสุด ซึ่ง
 อาจจะทำด้วยวาจาจากก่อนแล้วยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรในภายหลังก็ได้ เมื่อได้
 ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะแล้ว ก็ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ว่าได้
 ค่าเป็นการไปอย่างไร แค่นั้น ใ้ผลเพียงใด หากมีข้อขัดข้องอย่างใดก็จะได้พิจารณา
 แก้ไข

2) หน่วยงาน Inter Mutual Bank เกิดขึ้นจากการรวมฝ่าย
 การเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายตรวจสอบภายในของกิจการเข้าด้วยกัน สำหรับกิจการ
 ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้น ย่อมจะไม่มีปัญหาในการรวมหน่วยงาน เพราะใ้กำหนดอำนาจหน้าที่
 ของแต่ละหน่วยงานไว้ก่อนแล้ว และบุคคลที่ทำงานก็ได้รับการคัดเลือกเข้ามาใหม่
 ทั้งสิ้น แต่สำหรับกิจการที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว การรวมทั้ง 3 หน่วยงานเข้าด้วยกัน
 ย่อมจะเกิดปัญหาในเรื่องอำนาจหน้าที่ในหน่วยงาน Inter Mutual Bank ขึ้นได้
 ซึ่งเรื่องนี้ฝ่ายบริหารของกิจการสามารถจะแก้ไขได้ง่าย โดยการแต่งตั้งบุคคลในฝ่าย
 บริหารผู้ใดผู้หนึ่ง เป็นหัวหน้าหน่วยงาน Inter Mutual Bank หรือจะสับเปลี่ยน
 เป็นระยะ ๆ ก็สมารถจะทำได้ เพราะหน่วยงาน Inter Mutual Bank เป็น
 ตัวแทนของฝ่ายบริหารอยู่แล้ว และในการรวมหน่วยงาน 3 หน่วยเข้าด้วยกัน หน่วย
 งานทั้ง 3 ยังคงมีอำนาจหน้าที่เช่นเดิม ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการทำงานของทั้ง 3
 หน่วยงาน เมื่อรวมเข้าเป็นหน่วยงาน Inter Mutual Bank ก็ยังคงทำหน้าที่
 เหมือนเดิมอยู่ จะเปลี่ยนแปลงเฉพาะวิธีการดำเนินงานเท่านั้น โดยเฉพาะฝ่ายบัญชี
 จะต้องเปลี่ยนระบบบัญชีที่เคยกระทำอยู่เดิมมาใช้ระบบบัญชี Inter Mutual Bank
 และมอบหน้าที่การทำบัญชีในระบบเดิมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบจัดทำของหน่วยงานเอง

ในระยะแรกที่เริ่มใช้ระบบ Inter Mutual Bank หน่วยงานต่าง ๆ

ย่อมจะมีปัญหาเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี ดังนั้นสิ่งที่หน่วยงาน Inter Mutual Bank จะต้องกระทำก่อนเริ่มดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank ก็คือจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ที่ต้องมีการจัดทำคู่มือก็เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการจัดทำบททดลองรวมของกิจการ นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีแล้ว รายงานต่าง ๆ ที่ Inter Mutual Bank เสนอฝ่ายบริหารของกิจการ ควรจะมีการวิเคราะห์ให้เห็นเด่นชัดถึงสาเหตุที่เกิดรายการแต่ละรายการขึ้น เพื่อฝ่ายบริหารของกิจการจะได้นำเอารายงานของ Inter Mutual Bank ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จากหลักการของระบบที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันยังไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์รายงานของ Inter Mutual Bank ขึ้น

3) หน่วยงานอื่น ๆ หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับนโยบายการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงาน หรือได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ของระบบเป็นอย่างดีแล้ว ก็ควรจะให้มีการประชุมพนักงานในหน่วยงานของตนเพื่อชี้แจงให้ทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการต่าง ๆ และผลตอบแทนที่ทุกคนจะได้รับ หากระบบ Inter Mutual Bank สามารถดำเนินงานไปได้ตรงเป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยเปรียบเทียบกับระบบการดำเนินงานแบบเดิม

ปัจจุบันระบบ Inter Mutual Bank เพิ่งจะเริ่มใช้ในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด เพียงแห่งเดียวเท่านั้น ผลของการดำเนินงานจากระบบนี้ยังไม่สามารถจะแสดงออกมาให้เห็นได้ เนื่องจากการนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ในกิจการที่เปิดดำเนินงานอยู่แล้วนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานใหม่ทั้งระบบ โดยการยกเลิกระบบเก่าไป และพนักงานทุกคนในกิจการต่างก็มีความเคยชินกับระบบเก่าอยู่ เมื่อนำเอาระบบใหม่มาใช้ในกิจการ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาย่อมจะมีมาก เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เรามักจะชอบทำสิ่งที่เคยทำอยู่เป็นปกตินิสัย มากกว่าจะทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน แม้ว่าสิ่งที่ไม่

เคยทำนั้นจะดีกว่าก็ตาม จึงจำเป็นต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อให้ทุกคนเกิดความเคยชินกับระบบใหม่เสียก่อน ระบบใหม่จึงจะเริ่มดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นในระยะแรกที่เริ่มใช้ระบบ Inter Mutual Bank ฝ่ายบริหารของกิจการควรจะให้ความสนใจและติดตามผลของการดำเนินงานด้วยตนเองตลอดเวลาเพื่อว่าหากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้หาทางแก้ไขได้ ไม่ใช่เพียงแต่มอบหมายนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินงานเอง โดยไม่มีการติดตามผลหรือไม่มีการวางมาตรการอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อให้ระบบ Inter Mutual Bank สามารถดำเนินไปได้ ดังนั้นในการนำเอาระบบใหม่มาใช้ ฝ่ายบริหารของกิจการจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะ เป็นผู้ที่ผลักดันให้การดำเนินงานของระบบดำเนินไปได้ตั้งแต่แรกเริ่มจนกระทั่งสิ้นสุดของระบบ หลังจากนั้นฝ่ายบริหารจึงจะสามารถวางมือเพื่อมอบให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ควบคุมการดำเนินงานต่อไป โดยฝ่ายบริหารจะสามารถติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้จากรายงานของ Inter Mutual Bank ที่เสนอขึ้นมาในแต่ละเดือน

จากหลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่กำหนดขึ้นจะเห็นได้ว่าระบบ Inter Mutual Bank ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร และยังเป็นแต่เพียงหลักการเท่านั้น การนำเอาระบบ Inter Mutual Bank ไปใช้จึงต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในของตัวระบบ Inter Mutual Bank ปัญหาจากหน่วยงาน Inter Mutual Bank เอง หน่วยงานอื่น ๆ และฝ่ายบริหารของกิจการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดแจ่มก็คือ บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มระบบนี้ขึ้นมา ตั้งแต่ พ.ศ. 2515 และได้มีการพัฒนาหลักการของระบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อที่จะให้ระบบ Inter Mutual Bank สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท จึงได้นำเอาระบบ Inter Mutual Bank ที่คิดขึ้นมาใช้ในกิจการของบริษัทฯ ในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงทำให้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายและผู้ที่สามารถจะแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นได้นั้นก็คือฝ่ายบริหารของบริษัทนั่นเอง ถ้าหากฝ่ายบริหารของบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นได้แล้ว

ระบบ Inter Mutual Bank ก็สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ รวมทั้งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่บริษัทฯ อีกด้วย

ปัญหาภายในของตัวระบบ Inter Mutual Bank

จากตัวอย่างการดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank ของบริษัท ไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัดในบทที่ 3 และบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า บริษัทยังไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการของระบบที่วางไว้ได้ ปัญหาที่ทำให้เกิดผล เช่นนี้ขึ้นอาจจะพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ กรณีแรกเกิดจากปัญหาภายในของบริษัทเอง และกรณีที่สองเกิดจากตัวระบบ Inter Mutual Bank ในหัวข้อนี้จะพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวระบบ Inter Mutual Bank ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทจะนำไปกล่าวถึงในหัวข้อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด

จากหลักการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าระบบ Inter Mutual Bank ยังไม่สมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ได้ทันที ทั้งนี้เนื่องจากระบบ Inter Mutual Bank ยังมีได้กำหนดแบบฟอร์มบันทึกและเอกสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในหน่วยงาน Inter Mutual Bank ให้ครบถ้วน ระบบ Inter Mutual Bank จึงเป็นระบบที่ยังไม่สมบูรณ์ ดังนั้นเมื่อบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด นำเอาระบบ Inter Mutual Bank ไปใช้ในการดำเนินงาน จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น

จะเห็นได้ว่าการที่จะนำเอาระบบ Inter Mutual Bank หรือระบบใด ๆ ก็ตามไปใช้ในกิจการให้ได้ผลตามความมุ่งหมายนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดประการแรกก็คือความสมบูรณ์ของระบบที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน หากระบบยังไม่มี ความสมบูรณ์ หรือยังไม่พร้อมที่จะนำไปใช้ การนำไปใช้ทันทีย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้น นอกจากนั้นการนำเอาระบบใหม่มาใช้ในกิจการ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในกิจการ ซึ่งอาจจะเป็นการทำลายขวัญ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการนำเอาระบบ Inter Mutual Bank

หรือระบบใด ๆ มาใช้ในกิจการ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจะมีอยู่มากมาย และการนำเอา
ระบบใหม่มาใช้ในกิจการ เพื่อให้ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ นอก
จากระบบจะต้องสมบูรณ์แล้ว ยังต้องมีการเตรียมงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
กับระบบและต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการนำเอาระบบใหม่มาใช้ให้พร้อมเป็นการ
ล่วงหน้า เพื่อว่าเมื่อกิจการนำเอาระบบใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน ก็จะได้ไม่มี
ปัญหาเกิดขึ้น หรือถ้ามีก็จะสามารถแก้ไขได้โดยง่าย

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของตัวระบบ Inter Mutual Bank

บันทึกและเอกสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในหน่วยงาน Inter Mutual
Bank มี

- 1) แบบพิมพ์ต่าง ๆ ได้แก่ สมุดเช็ค สมุดใบนำฝาก สลิปต่าง ๆ
มาตรฐานสลิป ใบแจ้งการหักหนี้ และใบแจ้งการนำเข้าบัญชี Inter Mutual
Bank ของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด สามารถจัดทำแบบพิมพ์ต่าง ๆ
ดังกล่าวได้โดยการนำเอาแบบพิมพ์ของธนาคารพาณิชย์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม
กับงานของบริษัท
- 2) สมุดบัญชี ได้แก่ สมุดรายวันเงินโอน สมุดรายวันเงินสด บัญชีแยก
ประเภท บัญชีย่อย และทะเบียน ปัจจุบัน Inter Mutual Bank ของบริษัทไทย
สมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ยังไม่ได้จัดทำมีสมุดรายวันเงินโอน สมุดรายวันเงินสด
ส่วนบัญชีแยกประเภท บัญชีย่อย และทะเบียน ถึงแม้ว่าจะจัดทำมีขึ้นแล้วแต่ก็ยังไม่
ครบถ้วน เช่น ไม่มีบัญชีแยกประเภทบัญชีกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากธนาคารพาณิชย์
ต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับบัญชีย่อยเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก คือควรจะมีบัญชีย่อยทุกบัญชี
เพราะระบบบัญชีธนาคารที่ Inter Mutual Bank นำมาประยุกต์ใช้ จะผ่าน
รายการจากสลิปทุกใบไปยังบัญชีย่อยต่าง ๆ ทันทีที่เกิดรายการขึ้น เมื่อสิ้นวันหนึ่ง ๆ
ก็จะแยกสลิปออกเป็นหมวดหมู่ ตามประเภทของสลิปและประเภทบัญชี จากนั้นก็จะรวม
จำนวนเงินในสลิปทั้งหมดของแต่ละบัญชี เพื่อจะนำยอดรวมที่ได้ไปบันทึกลงในบัญชี

แยกประเภทนั้น ๆ และเมื่อรวมบัญชีย่อยต่าง ๆ ของบัญชีแยกประเภทแต่ละบัญชีแล้ว จะต้องเท่ากับยอดรวมในบัญชีแยกประเภทต่าง ๆ จึงเห็นได้ว่าบัญชีย่อยเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก และเป็นการควบคุมการบันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

3) รายงานการเงินต่าง ๆ ได้แก่บทคัดย่อของ Inter Mutual Bank งบทดลองรวมของกิจการ งบการเงินของ Inter Mutual Bank งบการเงินของกิจการ Statement ของแต่ละหน่วยงาน Statement รวม และ Service Statement สำหรับรายงานการเงินต่าง ๆ นี้ ไม่มีปัญหาเพราะปัจจุบัน Inter Mutual Bank ของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ได้จัดทำมีขึ้นแล้ว ยกเว้นงบทดลองรวมและงบการเงินรวมของกิจการ

4) รายงานการวิเคราะห์ Statement รวม การวิเคราะห์ Statement รวมมีความสำคัญมากสำหรับระบบ Inter Mutual Bank เพราะวัตถุประสงค์ในการนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ก็เพื่อจะสามารถติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา จากตัวอย่าง Statement รวมของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ในบทที่ 5 ข้อ 1.2 จะเห็นได้ว่า Statement รวมจะแสดงให้เห็นยอดรวม ถอน ผาก คอกเบี้ยรับ คอกเบี้ยจ่าย และยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันสำหรับเดือนหนึ่ง ๆ ของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น โดยที่ไม่สามารถจะทราบได้ว่ายอดรวม ถอน ผาก คอกเบี้ยรับ คอกเบี้ยจ่าย และยอดคงเหลือนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร ดังนั้นการนำ Statement รวม เสนอฝ่ายบริหารของบริษัท ก็จะทำให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถที่จะนำยอดต่าง ๆ ที่ปรากฏใน Statement รวม ไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น ไม่อาจทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงของหน่วยงานต่าง ๆ และ ไม่อาจทราบได้ว่ามีปัญหาใดเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงานบ้าง เพื่อฝ่ายบริหารจะสามารถแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์

จากหลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่วางเอาไว้ ได้กำหนดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในของ Inter Mutual Bank จัดทำรายงานการวิเคราะห์ Statement รวม เสนอฝ่ายบริหารของกิจการ แต่ปัจจุบันยังไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์

การวิเคราะห์ Statement รวม จึงเห็นว่าฝ่ายบริหารของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ ประกันภัยจำกัด ควรจะเป็นผู้วางหลักเกณฑ์อันนี้ เพื่อให้รายงานการวิเคราะห์ Statement รวม สามารถแสดงรายละเอียดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด

การนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ ประกันภัย จำกัด ได้ประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัญหาของหน่วยงาน Inter Mutual Bank ประกอบด้วย

1.1 ปัญหาการรวมหน่วยงาน ปัจจุบันหน่วยงาน Inter Mutual Bank ของบริษัทมีส่วนงาน Inter Mutual Bank อยู่เพียงหน่วยงานเดียวเท่านั้น สำหรับส่วนบัญชีสำนักงานกลาง และฝ่ายการเงินของบริษัท ยังไม่สามารถที่จะรวมเข้ามาได้ ดังนั้นหน้าที่ในการบันทึกบัญชีของหน่วยงาน Inter Mutual Bank จึงตกเป็นภาระของส่วนงาน Inter Mutual Bank ที่จะต้องจัดทำ ซึ่งตามหลักการของระบบแล้ว ส่วนงาน Inter Mutual Bank ควรจะทำงานเกี่ยวกับการตรวจสอบ และวิเคราะห์เท่านั้น

1.2 ปัญหาระบบบัญชี การนำเอาระบบบัญชี Inter Mutual Bank มาใช้ในหน่วยงาน Inter Mutual Bank ต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบบัญชี Inter Mutual Bank ยังไม่สมบูรณ์พอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานตามที่ได้อธิบายมาแล้วในหัวข้อปัญหาภายในของตัวระบบ Inter Mutual Bank และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ส่วนงาน Inter Mutual Bank ไม่ได้ปฏิบัติตามระบบบัญชีที่วางไว้ ตามตัวอย่างที่นำมาแสดงให้เห็นในบทที่ 4 เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการทำบันทึกและเอกสารต่าง ๆ บางอย่างที่เห็นว่าไม่จำเป็น เนื่องจากส่วนบัญชีสำนักงานกลางและฝ่ายการเงินได้จัดทำอยู่แล้ว (ทั้งนี้เกิดจากปัญหาการรวมหน่วยงาน อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ส่วนงาน Inter Mutual Bank ต้องปฏิบัติงานทางบัญชี) ตามปกติแล้ว ไม่ว่าลักษณะขององค์การธุรกิจจะเป็นอย่างไรก็ตาม อาจจะสามารถกล่าวได้ว่า ระบบบัญชีทุกระบบจำเป็นที่จะต้องมีส่วนประกอบ 4 อย่างดังต่อไปนี้ คือ

(ก) บันทึกและเอกสารต่าง ๆ ได้แก่แบบพิมพ์ต่าง ๆ สมุดบัญชี และรายงานการเงินต่าง ๆ

(ข) การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบัญชีได้แก่การจดบันทึกรายการการเงินลงในบันทึกเอกสาร และสมุดบัญชีต่าง ๆ ตลอดจนการทำรายงานการเงิน ซึ่งรวมถึงการเขียน การคำนวณ การจำแนกประเภทรายการ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อความหรือตัวเลขที่จดบันทึกไว้แล้ว เป็นต้น

(ค) บุคคล บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้งานทุกอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี ในการปฏิบัติงานทุกอย่างจึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือก และการฝึกหัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน พร้อมทั้งมีการแบ่งงาน และควบคุมการทำงานของพนักงานเหล่านั้น ในองค์การธุรกิจขนาดเล็กอาจไม่มีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานมากนัก เพราะผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย แต่ในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ถ้าหากขาดพนักงานที่เหมาะสมกับงาน หรือขาดการแบ่งงาน หรือขาดการควบคุมการทำงานที่เหมาะสมแล้ว การบริหารงานขององค์การธุรกิจนั้น จะดำเนินไปด้วยดีมิได้เลย

(ง) เครื่องมือหรือเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย และลดโอกาสการทำงานผิดพลาดลงได้มาก ความสำคัญของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำบัญชีจะเห็นได้ชัดในระบบบัญชีขนาดใหญ่ เพราะในระบบบัญชีขนาดเล็กอาจจะมีพนักงานบัญชีคนเดียว หรือสองคนทำงานบัญชีทั้งหมด โดยมีเครื่องมือเครื่องใช้ง่าย ๆ เช่น ปากกา ไม้บรรทัด และลูกคิดเท่านั้น แต่ในระบบบัญชีขนาดใหญ่ งานบัญชีย่อมมีมาก เหลือวิสัยที่จะใช้แรงงานคนทำแต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องนำเครื่องมือเครื่องใช้เข้ามาช่วย ซึ่งอาจเป็นเครื่องบวกเลข เครื่องเขียนเช็ค เครื่องอัดสำเนา เครื่องถ่ายไมโครฟิล์ม เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคำนวณเลข เครื่องจักรทำบัญชี เป็นต้น

ระบบบัญชีที่นำมาใช้ในการดำเนินงานจำเป็นที่จะต้องมีส่วนประกอบที่ดี

ทั้ง 4 นี้เสมอ จึงจะถือได้ว่าเป็นระบบบัญชีที่ดี และเป็นระบบบัญชีที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่ฝ่ายบริหารของกิจการได้ ดังนั้นหากฝ่ายบริหารของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด มีความประสงค์ที่จะให้ระบบบัญชี Inter Mutual Bank สามารถอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้แก่ฝ่ายบริหารของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ก็ควรจะแก้ไขส่วนประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวให้มีพร้อมที่จะดำเนินงานได้

1.3 ปัญหาการปฏิบัติทางบัญชีของ Inter Mutual Bank

(ก) การทยอยออกเริ่มต้น เนื่องจาก Inter Mutual Bank จะต้องทยอยออกเริ่มต้นในวันที่ 1 ม.ค. ของทุก ๆ ปี โดยนำเอางบการเงินของบริษัทมาทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงาน แต่เนื่องจาก Inter Mutual Bank ยังไม่ได้เป็นผู้จัดทำงบการเงินของบริษัท จึงจำเป็นต้องรอให้ส่วนบัญชีสำนักงานกลางจัดทำงบการเงินขึ้นก่อน ซึ่งจะเสร็จก็ประมาณเดือนมีนาคม ถึง เมษายน ของแต่ละปี และ Inter Mutual Bank จะทำการจัดสรรออกเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เสร็จสิ้นก็ประมาณเดือนพฤษภาคม ถึง มิถุนายน ดังนั้นออกเริ่มต้นที่จัดสรรให้จึงต้องมีการคิดคอกเบียดกันย้อนหลังให้ ซึ่งในตัวอย่างการดำเนินงานของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ในบทที่ 3 และ 4 ข้างนำมาแสดงให้เห็น

(ข) ปัญหาทางด้านการจ่ายเงินเป็นเช็ค Inter Mutual Bank จะรวบรวมรายการที่จ่ายเงินเป็นเช็คเข้าบัญชีให้หน่วยงานต่าง ๆ ทุกวันที่ 15 และ 30 ของแต่ละเดือน แทนที่จะนำเข้าบัญชีทุกครั้งที่มีรายการจ่ายเงินเป็นเช็คเกิดขึ้น จึงมีผลทำให้การคิดคอกเบียดกันให้ หรือคิดเอาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทุกวันต้องผิดความเป็นจริงไป และทำให้ยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องผิดไปด้วย

(ค) ปัญหาทางด้านการโอนบัญชี Inter Mutual Bank จะรวบรวมรายการรับจ่ายผ่านการโอนบัญชี เข้าบัญชีหรือหักบัญชีให้กับหน่วยงาน เช่นเดียวกับ ข้อ ข.

(ง) ปัญหาการบันทึกรายการที่เป็นของ Inter Mutual Bank
 Inter Mutual Bank จะบันทึกรายการต่าง ๆ ทุกรายการที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นของ
 Inter Mutual Bank เองลงในสลิปสีขาวโดยเคบิต หรือเครดิท บัญชี Inter
 Mutual Bank แทนที่จะเดบิตหรือเครดิทบัญชีที่เกิดขึ้นนั้น ๆ (แต่จะมีการผ่านราย
 การไปยังบัญชีย่อยตามประเภทของรายการ)

(จ) ปัญหาเกี่ยวกับบัญชีย่อย ปัจจุบัน Inter Mutual
 Bank ยังไม่ได้จัดทำมีบัญชีย่อยครบทุกบัญชี

(ฉ) ปัญหาเกี่ยวกับบัญชีแยกประเภทต่าง ๆ ในปัจจุบัน
 Inter Mutual Bank ไม่ได้เปิดบัญชีกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากธนาคารพาณิชย์
 และบัญชีคอกเบี้ยงธนาคารรับกับบัญชีคอกเบี้ยงรับเงินเบิกเกินบัญชีที่มีอยู่ในปัจจุบันควร
 จะนำมาเข้าบัญชีเดียวกัน คือบัญชีคอกเบี้ยงรับ โดยมีบัญชีคอกเบี้ยงธนาคารรับและ
 คอกเบี้ยงรับเงินเบิกเกินบัญชีเป็นบัญชีย่อย

(ช) ปัญหาเกี่ยวกับ Statement รวม จากตัวอย่าง
 Statement รวม ของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด ซึ่งนำมาแสดงให้
 นั้น จะเห็นได้ว่าใน Statement รวม จะแสดงให้เห็นเพียงยอดรวม ถอน ฝาก
 คอกเบี้ยงรับ คอกเบี้ยงจ่าย และยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวัน ณ เดือนหนึ่ง ๆ
 ของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งฝ่ายบริหารก็ไม่สามารถที่จะทราบได้ว่ายอดต่าง ๆ
 ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะอะไรเป็นสาเหตุสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้ฝ่ายบริหารของบริษัท
 ก็ไม่สามารถที่จะนำเอายอดต่าง ๆ ที่ปรากฏใน Statement รวม ไปตัดสินใจถึงผล
 การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ และไม่อาจที่จะทราบได้ว่าในแต่ละเดือน
 หน่วยงานต่าง ๆ มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อฝ่ายบริหารจะได้ช่วยแก้ไขได้ทันต่อเหตุ
 การณ์ เพราะการที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือหลายหน่วยงานเกิดปัญหาขึ้น นอก
 จากจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงานแล้ว ยังมีผลสะท้อนถึงเป้าหมายรวมของบริษัทด้วย
 ดังนั้นการเสนอรายงาน Statement รวม แก่ฝ่ายบริหารแค่เพียงอย่างเดียวย่อม
 จะไม่พอเพียง ควรจะมีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ Statement รวม ประ
 กอบไปด้วย

(ช) ปัญหาเกี่ยวกับการคิกคอกเบี้ย เนื่องจากการบันทึกรายการของการประชาสงเคราะห์ภาค และประชาสงเคราะห์สาขา Inter Mutual Bank จะบันทึกบัญชีให้ทุกวันที่ 15 และ 30 ของแต่ละเดือน และ Inter Mutual Bank ไม่ได้คิกคอกเบี้ยทบต้นย้อนหลังให้ จึงทำให้คอกเบี้ยที่คิกให้หรือคิกเอาจากประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาคงผิดจากความเป็นจริงไป

2) ปัญหาของหน่วยงานอื่น ๆ ประกอบด้วย

2.1 ปัญหาการบันทึกบัญชี เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท ยังไม่มีการบันทึกบัญชีของหน่วยงานครบทุกหน่วยงาน คือปัจจุบันมีเพียง 6 หน่วยงาน เท่านั้นที่ทำการบันทึกบัญชีเองคือ แผนกอัครกิจ อุบัติเหตุ ภัยทะเล ประกันชีวิต ประชาสงเคราะห์ และทรัพย์สินลงทุน

2.2 ปัญหาค่าบริการ

(ก) เนื่องจากหน่วยงานที่ใช้บริการไม่ยอมเซ็นรับทราบค่าบริการในใบแจ้งหนี้ค่าบริการที่หน่วยงานที่ให้บริการส่งไปให้ จึงมีผลทำให้ Inter Mutual Bank ต้องบันทึกรายการเกี่ยวกับค่าบริการล่าช้าไปด้วย เพราะ Inter Mutual Bank จะนำค่าบริการเข้าบัญชี หรือหักบัญชีให้ก็ต่อเมื่อได้รับใบแจ้งหนี้ค่าบริการที่มีลายเซ็นของหน่วยงานที่ใช้บริการด้วย จึงทำให้หน่วยงานที่ให้บริการขาดรายได้จากคอกเบี้ย ซึ่ง Inter Mutual Bank คิกให้หรือแทนที่จะต้องเสียคอกเบี้ยน้อยลงในกรณีที่เป็นยอดเบิกเกินบัญชี

(ข) ส่วนธุรการจะมีการคิกค่าเช่ารถยนต์จากหน่วยงานที่นำรถยนต์ไปใช้และถือเป็นรายได้ค่าบริการของส่วนธุรการ ในขณะที่เดียวกัน แผนกทรัพย์สินลงทุนซึ่งควบคุมสินทรัพย์ของบริษัททั้งหมด ซึ่งจะรวมทั้งรถยนต์ด้วย กลับไม่ได้คิกค่าเช่าจากส่วนธุรการ

(ค) การคิกค่าบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ถูกต้อง เพราะอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการmarkt เศรษฐกิจ ในปัจจุบันยังคงใช้อัตราเก่าที่วางเอาไว้เมื่อ 2 - 3 ปีที่แล้ว

2.3 การนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ทำให้พนักงาน
ในหน่วยงานต่าง ๆ เสียขวัญ และคิดว่าฝ่ายบริหารคอยจับผิดอยู่ตลอดเวลา

3) ปัญหาค่าใช้จ่าย

ในการดำเนินงานย่อมจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นเสมอ แต่สำหรับกิจการที่ดำเนินงานอยู่แล้ว ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก็คือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ แต่การเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานมาใช้ระบบ Inter Mutual Bank ซึ่งเป็นระบบใหม่ย่อมจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบันทึกและเอกสารต่าง ๆ ที่จะต้องจัดทำมาใช้ การรับพนักงานใหม่เข้ามาและการจัดหาครุภัณฑ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ปัญหาจึงขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของกิจการที่จะต้องตัดสินใจว่าการนำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้นั้นผลประโยชน์ที่ได้รับจะคุ้มค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปหรือไม่

สาเหตุที่เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด

ระบบ Inter Mutual Bank เกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายบริหารของบริษัทได้มีความคิดที่จะให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานเป็นอิสระเปรียบเสมือนกิจการหนึ่ง ๆ ซึ่งผลที่ได้รับจากแนวความคิดนี้จะทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น จึงได้มอบหมายแนวความคิดหรือนโยบายนี้ให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกวิธีการดำเนินงาน ผู้ที่ได้รับนโยบายนี้มาก็ได้พิจารณาคัดเลือกวิธีการต่าง ๆ ขึ้น และได้มีการคัดลอกนโยบายนี้ต่อ ๆ กันมาอีกหลายคน โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เมื่อผู้รับนโยบายคนหลังสุดเห็นว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมาพอที่จะนำมาใช้ได้แล้ว จึงเริ่มนำมาใช้ในบริษัท ทั้ง ๆ ที่ระบบ Inter Mutual Bank ยังไม่สมบูรณ์พอและไม่ได้เตรียมงานทางด้านอื่นไว้ให้พร้อมเสียก่อน ปัญหาต่าง ๆ จึงได้เกิดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้ว จากสาเหตุที่มาของระบบ Inter Mutual Bank นี้เอง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น หากฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทได้ให้ความสนใจ

มีส่วนร่วม และช่วยแก้ไขอย่างจริงจังแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็ย่อมจะไม่เกิดขึ้น และระบบ Inter Mutual Bank ก็จะสามารถแสดงผลการดำเนินงานออกมาให้เห็นได้ จะเห็นได้ว่าการมอบหมายนโยบาย แต่ไม่มีการติดตามผล ผลเสียย่อมจะตกอยู่กับบริษัท เพราะทำให้พนักงานในบริษัทขวัญเสียได้ และผู้บริหารนโยบายมักไม่ทราบว่าแก้ไขปัญหายังไง ทั้งนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด

1) การแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จากสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและปัญหาดังกล่าว ที่ได้เกิดขึ้นในบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด การที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นให้หมดสิ้นไป จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไว้ล่วงหน้า เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันและไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นให้เสร็จสิ้นไปได้เลย ดังนั้นจึงมีความเห็นว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทควรจะต้องมีความจริงจัง โดยการนำเอารายงานของ Inter Mutual Bank มาใช้ในการสั่งงาน ประเมินผลและวางแผนทางการแก้ไขตามลำดับดังนี้ คือ

1.1 กำหนดแบบพิมพ์ สมุดบัญชี และรายงานการเงินต่าง ๆ ที่ยังไม่มีการแก้ไขที่มีอยู่แล้ว แต่ยังไม่ถูกต้องไว้ให้พร้อม สำหรับมอบให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank ปฏิบัติ

1.1.1 สิ่งที่ต้องกำหนดเพิ่มเติม ได้แก่

(ก) สมุดเช็ค เพื่อมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เบิกเงิน สำหรับเช็คที่จะกำหนดขึ้นนี้ สิ่งที่สำคัญซึ่งเห็นว่าควรจะมีหรือขาดเสียมิได้ก็คือ เลขที่เช็ค เพื่อ Inter Mutual Bank จะได้บันทึกหมายเลขเช็คที่จ่ายให้หน่วยงานลงบนหัวบัญชีกระแสรายวันรายตัวหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ

เช็คที่นำมาเบิกเงิน เพื่อป้องกันการทุจริตจากการปลอมลายเซ็นผู้มีอำนาจสั่งจ่าย บนเช็คฉบับอื่นที่ Inter Mutual Bank ไม่ได้จ่ายให้หน่วยงาน เมื่อหน่วยงานใด ลืมระบุชื่อหน่วยงาน ก็สามารถจะทราบได้ว่าเป็นเช็คของหน่วยงานใด และเพื่อจะ ทราบได้ว่าเช็คที่จ่ายให้หน่วยงานใดใกล้จะหมดแล้ว ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ในเช็ค ควรจะมีการกำหนดให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการบันทึกบัญชี

(ข) สมุดใบนำฝาก เพื่อมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ สำหรับนำเงินมาฝาก

(ค) มาตรฐานสลิปต่าง ๆ ใช้สำหรับปะหน้าสลิป แต่ละประเภทที่เกิดขึ้นในวันหนึ่ง ๆ โดยจะระบุยอดรวมจำนวนเงิน และจำนวน สลิปในปี (โปรดดูมาตรฐานสลิปของธนาคารที่นำมาแสดงให้เห็นในบทที่ 3 หน้า 29)

(ง) สมุดรายวันเงินโอน และสมุดรายวันเงินสด สมุด รายวันทั้ง 2 เล่มนี้ ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง และฝ่ายการเงินมีอยู่แล้ว จึงเห็นว่า ไม่ควรกำหนดเพิ่มอีก นอกจากจะเห็นว่าของเดิมไม่เหมาะสมเพียงพอ

(จ) บัญชีแยกประเภท ที่ยังไม่ได้จัดทำมีขึ้น ได้แก่บัญชี แยกประเภทบัญชีกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ สำหรับบัญชีแยก ประเภทนี้ควรจะนำเอาบัญชีแยกประเภทของส่วนบัญชีสำนักงานกลาง มาพิจารณา ประกอบด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะมีบัญชีอะไรบ้าง ทั้งนี้เพราะเมื่อระบบ Inter Mutual Bank สมบูรณ์แล้ว ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง จะถูกรวมเข้ามา อยู่ในหน่วยงาน Inter Mutual Bank ด้วย และสาเหตุที่ทำให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank ในปัจจุบัน ยังไม่ได้เปิดบัญชีแยกประเภทต่าง ๆ ให้ครบถ้วนก็ เพราะ Inter Mutual Bank เห็นว่า ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง ได้เปิดบัญชี แยกประเภทบางอย่างอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องเปิดซ้ำอีก Inter Mutual Bank จึงเลือกเปิดเฉพาะบัญชีที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับ Inter Mutual Bank เท่านั้น

(ง) บัญชีย่อย มีความสำคัญต่อระบบ Inter Mutual Bank มากเพราะการผ่านรายการจากสลิปต่าง ๆ จะผ่านรายการไปยังบัญชีย่อยก่อนทุกบัญชี ดังนั้นจึงควรมีบัญชีย่อยครบทุกบัญชี แต่ถ้าหากว่าบัญชีแยกประเภทใดไม่สามารถจะมีบัญชีย่อยได้ ก็อาจจะทำได้โดยตั้งบัญชีแยกประเภทขึ้นใหม่อีกบัญชีหนึ่งหรือหลายบัญชี แล้วรวบรวมบัญชีแยกประเภทที่ไม่สามารถมีบัญชีย่อยเหล่านั้น จัดตามประเภท เช่น สิ้นทรัพย์ หนี้สิน รายได้และรายจ่าย มาจัดทำเป็นทะเบียนขึ้น โดยแยกตามประเภท ซึ่งหน่วยงาน Inter Mutual Bank ของบริษัทในปัจจุบันก็ได้ปฏิบัติเช่นนี้แล้ว คือมีทะเบียนค่าใช้จ่าย ซึ่งทำหน้าที่เป็นบัญชีย่อยของบัญชีแยกประเภทค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งในทะเบียนจะแยกให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายแต่ละชนิด แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน Inter Mutual Bank ของบริษัทยังไม่ได้จัดทำขึ้นครบทุกบัญชี

(จ) ทะเบียนต่าง ๆ นอกจากทะเบียนที่ทำหน้าที่เป็นบัญชีย่อยตามที่กล่าวมาแล้ว ก็ควรมีการกำหนดทะเบียนอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินงาน เช่น ทะเบียนค่าบริการ เพื่อบันทึกรายการค่าบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งให้ Inter Mutual Bank เรียกเก็บ และนำเข้าบัญชีหรือหักบัญชีให้ ทะเบียนจ่ายสมุดเช็ค เพื่อบันทึกรายการเลขที่เช็ค หน่วยงานที่รับ และลายเซ็นของผู้มารับสมุดเช็ค เป็นต้น

(ฉ) ใบแจ้งการหักหนี้และใบแจ้งการนำเข้าบัญชี (Debit Note and Credit Note) เพื่อใช้สำหรับแจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบถึงการหักบัญชีหรือนำเข้าบัญชีให้หน่วยงาน ซึ่ง Inter Mutual Bank ได้บันทึกบัญชีให้แล้ว เช่น ค่าบริการ คอกเบี้ย และการแก้ไขบัญชี เป็นต้น เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ จะได้นำบันทึกบัญชีให้ตรงกับ Inter Mutual Bank

(ค) รายงานการวิเคราะห์ Statement รวม ฝ่ายบริหารควรจะทำกาหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ให้ Inter Mutual Bank เพื่อ Inter Mutual Bank จะได้เสนอรายงานการวิเคราะห์ หรือ เสนอข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร

1.1.2 สิ่งที่ต้องแก้ไข ได้แก่

สลิปี่สีขาว สีเขียว และสีชมพู เนื่องจากสลิปี่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ยังไม่ถูกต้อง เพราะสลิปี่สีขาวมีลักษณะเป็นสมุดรายวันเบื้องต้น หากใช้สลิปี่ไม่ ส่วน สลิปี่สีเขียวและสีชมพูแม้ว่าจะมีลักษณะคล้ายสลิปี่ แต่การนำมาใช้ในปัจจุบันไม่ได้ อำนาจประโยชน์ให้ Inter Mutual Bank มากนัก สรุปแล้วสลิปี่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ได้เป็นไปตามระบบสลิปี่ที่ถูกต้อง เพราะสลิปี่จะต้องเป็นสลิปี่ขาเดียว คือสลิปี่ ฉบับหนึ่ง ๆ จะใช้เป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชีเพียงด้านเดียวเท่านั้น ส่วนการบันทึก บัญชีที่เกี่ยวข้องกับอีกบัญชีหนึ่งจะใช้คู่สลิปี่ ซึ่งเป็นสลิปี่ตรงกันข้ามหรือเป็นสำเนา คือเป็นการเขียนสลิปี่ครั้งเดียวแต่ได้สลิปี่สำหรับนำไปลงบัญชีทั้งด้านเดบิต และ เครดิต ยกเว้นสลิปี่เงินสดเท่านั้นที่ใช้สลิปี่ฉบับเดียวไม่ต้องมีสำเนาหรือสลิปี่ตรงข้าม ทั้งนี้ เนื่องจากระบบบัญชีที่นำมาใช้นี้จะไม่มี การเปิดบัญชีแยกประเภทเงินสด แต่จะใช้ สมุดรายวันเงินสดของฝ่ายการเงินเป็นบัญชีเงินสดแทนและเมื่อฝ่ายการเงินรับหรือ จ่ายเงินสด ก็จะบันทึกรายการลงในสมุดรายวันเงินสดทันที ดังนั้นสลิปี่เงินสดจึงมี ฉบับเดียวและใช้สำหรับเป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชีด้านตรงข้ามกับเงินสด เช่น หน่วยงานที่นำเงินมาฝากหรือถอนเงินเป็นต้น การแก้ไขสลิปี่สีขาว สีเขียว และสี ชมพูที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้ถูกต้องควรจะแก้ไขดังนี้

(1) สลิปี่สีขาว ในปัจจุบันมีประโยชน์สำหรับ Inter Mutual Bank มากเพราะเป็นสลิปี่ที่ควบคุมการบันทึกรายการลงในสมุดเงินสด และสมุดรายวันต่าง ๆ ของฝ่ายการเงินและส่วนบัญชีสำนักงานกลาง แต่ถ้าสามารถ รวมฝ่ายการเงิน และส่วนบัญชีสำนักงานกลางเข้ามารวมอยู่ในหน่วยงาน Inter Mutual Bank สลิปี่สีขาวก็ไม่จำเป็นจะต้องใช้อีก จะใช้เฉพาะสลิปี่สีเขียว และ สลิปี่ชมพูเท่านั้น

(2) สลิปี่สีเขียว และสีชมพู ควรจะแก้ไขดังนี้

(ก) สลิปี่สีเขียว จะเป็นสลิปี่เงินสดและจะแยก ออกเป็นเดบิตสลิปี่เงินสด กับ เครดิตสลิปี่เงินสด

เคบิตสลิปเงินสดเป็นสลิปขาเดียว ใช้สำหรับรายการจ่าย
เงินสด ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การนำเงินสดในมือฝากธนาคารพาณิชย์
ต่าง ๆ การจ่ายค่าใช้จ่ายของ Inter Mutual Bank เอง เป็นต้น สำหรับการจ่าย
เงินสดให้หน่วยงานต่าง ๆ Inter Mutual Bank จะใช้เช็คที่ Inter Mutual Bank
มอบให้หน่วยงานเป็นเคบิตสลิปเงินสด

เคบิตสลิปเงินสด (สี่เขียว)

Inter Mutual Bank			
			Date 10 ม.ค. 22
			C
Code	Description	Debit	Credit
	ค.ช.จ. ในการดำเนินงาน-ค.ช.จ. ปฏิบัติงาน	2,000.-	2,000.-
	บันทึกการจ่าย คชจ. ปฏิบัติงานให้นาย ก.		
..... Prepared	 Verified	

เครดิตสลิปเงินสดเป็นสลิปขาเดียว ใช้สำหรับรายการรับ
เงินสด ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การเบิกเงินสดจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ
เป็นต้น สำหรับการรับเงินสดจากหน่วยงานต่าง ๆ Inter Mutual Bank จะใช้ใบ
นำฝากที่ Inter Mutual Bank มอบให้หน่วยงานเป็นเครดิตสลิปเงินสด

เช็คสลิปเงินสด (สีเขียว)

Inter Mutual Bank		Date 7 ม.ค. 22	
Code	Description	Debit	Credit
	ช. กรุงเทพ		30,000.-
	บันทึกการถอนเงินจาก ช. กรุงเทพ จำกัด เพื่อไว้ใช้หมุนเวียนในหน่วยงาน		
..... Prepared	 Verified	

(ข) สลิปสีชมพู เป็นสลิปเงินโอน ซึ่งจะแยกออกเป็นเช็ค
สลิปเงินโอน และเช็คสลิปเงินโอน

เช็คสลิปเงินโอน (สีชมพู)

Inter Mutual Bank		Date 7 ม.ค. 22	
Code	Description	Debit	TR or Clearing
	บัญชีกระแสรายวัน - แฉกทรัพย์สินลงทุน	1,000.-	
	บัญชีกระแสรายวัน - ส่วนพัฒนากำลังคน ส่วนพัฒนากำลังคนคิดค่าบริการจัดหาพนักงาน ให้แฉกทรัพย์สินลงทุน		
..... Prepared	 Verified	

เช็คเงินสดเงินโอน (สีชมพู)

Inter Mutual Bank			TR or Clearing
			Date 7 ม.ค. 22
Code	Description	Debit	Credit
	บัญชีกระแสรายวัน-แผนกทรัพย์สินลงทุน บัญชีกระแสรายวัน-ส่วนพัฒนากำลังคน ส่วนพัฒนากำลังคนคิดค่าบริการจัดหาพนักงาน ให้แผนกทรัพย์สินลงทุน	[Hatched Box]	1,000.-
..... Prepared	 Verified	

เช็คเงินสดเงินโอนและเช็คเงินสดเงินโอน จะต้องใช้คู่กันเสมอ และเป็นสลิปที่ใช้บันทึกรายการรับจ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินสดไม่ว่ารายการที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นของ Inter Mutual Bank เองหรือเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นลูกค้าของ Inter Mutual Bank รายการจ่ายเงินเป็นเช็คธนาคารพาณิชย์ให้หน่วยงาน รายการรับจ่ายเป็นเช็คธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นรายไก่อและรายจ่ายของ Inter Mutual Bank เอง สำหรับสีของสลิป ถ้าหากว่ามีเพียง 2 สี จะทำให้การนำไปใช้ไม่สะดวก ก็อาจจะกำหนดเป็น 4 สี ก็ได้ เช่น สีเขียว เป็นเช็คเงินสด สด สีเหลือง เป็นเช็คเงินสด สีม่วง เป็นเช็คเงินสดเงินโอน และสีขาว เป็นเช็คเงินสดเงินโอน เป็นต้น

การแก้ไขสลิปตามที่ไก่อกล่าวมาแล้วนั้น เป็นการแก้ไขสลิปที่ส่วนงาน Inter Mutual Bank ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ตรงตามระบบสลิปที่วางเอาไว้ แต่หากต้องการเปลี่ยนแปลงแบบพิมพ์สลิปใหม่ทั้งหมด ก็อาจจะนำเอาสลิปของธนาคารมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะขอนำเอาสลิปของธนาคารที่ไก่อนำมาแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในบทที่ 3 หน้า 26 - 27 มาประยุกต์ใช้ดังนี้

ตัวอย่างการประยุกต์สลิปธนาคาร

เคบิตสลิปเงินสด (สีเขียว)

Inter Mutual Bank		C
		Date 10 ม.ค. 22
Debit ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - ค่าใช้จ่ายปฏิบัติกิจการ		
จ่าย	ค่าใช้จ่ายปฏิบัติกิจการให้นาย ก.	2,000.-
	=สองพันบาทถ้วน =	บาท 2,000.-
..... Prepared	 Verified

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เช็คสลิปเงินสด (สีเหลือง)

Inter Mutual Bank		C
Date 10 ม.ค. 22		
Credit ธนาคารกรุงไทย จำกัด		
ถอนเงินจากธนาคารกรุงไทยจำกัด เพื่อไว้ใช้หมุนเวียนใน หน่วยงาน		30,000.-
= สามหมื่นบาทถ้วน =	บาท	30,000.-
..... Prepared	 Verified

เช็คสลิปเงินโอน (สีชมพู)

Inter Mutual Bank		TR or Clearing
Date 7 ม.ค. 22		
Debit บัญชีกระแสรายวัน - แผนกทรัพย์สินลงทุน		
ส่วนพัฒนากำลังคนคิดค่าบริการจัดหาพนักงานใหม่แผนกทรัพย์สินลงทุน		1,000.-
= หนึ่งพันบาทถ้วน =	บาท	1,000.-
..... Prepared	 Verified

เช็คสลิปเงินโอน (สีขา)

Inter Mutual Bank		TR or Clearing
Date 7 ม.ค. 22		
Credit บัญชีกระแสรายวัน - ส่วนพัฒนากำลังคน		
ส่วนพัฒนากำลังคนคึกค่าบริการจัดหาพนักงานให้แผนกทรัพย์สินลงทุน		1,000.-
= หนึ่งพันบาทถ้วน =		1,000.-
..... Prepared	 Verified

1.2 มอบหมายให้ส่วนงาน Inter Mutual Bank จัดทำคู่มือการปฏิบัติทางบัญชีตามระบบบัญชี Inter Mutual Bank เพื่อเตรียมมอบให้ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง และเป็นผู้คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติทางบัญชีด้วย

1.3 มอบหมายให้ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง จัดทำคู่มือการปฏิบัติทางบัญชีตามระบบบัญชีแบบเก่า จัดเตรียมแบบพิมพ์ต่าง ๆ สมุดบัญชี รายงานทางการเงินต่าง ๆ และครุภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำบัญชีไว้ให้พร้อมและเพียงพอ เพื่อเตรียมมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นผู้คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติทางบัญชีแก่หน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นด้วย

1.4 กำหนดเวลาในการปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ ฝ่ายบริหารอาจจะตัดสินใจทำได้ 2 กรณี คือ

1.4.1 ปรับปรุงทันที การใช้วิธีนี้จะทำให้เกิดปัญหาขึ้น เช่น การจัดสรรรายการบัญชีที่ส่วนบัญชีสำนักงานกลางบันทึกไว้ไปให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

1.4.2 ปรับปรุงเมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่ วิธีนี้ย่อมจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้น และฝ่ายบริหารก็มีเวลาพอที่จะทำการวางแผนในการกระเตรียมงานด้านอื่น ๆ ด้วย จึงเห็นว่าควรจะใช้วิธีปรับปรุงเมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่

1.5 เรียกประชุมหัวหน้าหน่วยงานทั้งหมด เพื่อชี้แจงวิธีการปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงระบบ ผลที่ทุกคนจะได้รับ พร้อมทั้งวันที่จะปรับปรุงระบบ Inter Mutual Bank ให้สมบูรณ์ จากนั้นก็จะให้ทุกคนซักถามข้อข้องใจต่าง ๆ เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในภายหลัง เมื่อทุกคนมีความเข้าใจก็แล้ว ก็จะมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมด ไปเตรียมงานทางด้านหน่วยงานของตนให้พร้อมที่จะดำเนินงานได้เมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่ คือ

1.5.1 ประชุมชี้แจงให้พนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

1.5.2 จัดหาบุคคลในหน่วยงานที่มีความรู้ทางด้านบัญชีเป็นอย่างดี เพื่อมอบหมายให้เป็นผู้จัดทำบัญชีของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นการทำบัญชีคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน และรายการที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าหน่วยงานไม่มีบุคคลที่มีความรู้ทางบัญชี หรือมีแต่ไม่เพียงพอ ก็จะได้รับพนักงานที่มีความรู้ทางบัญชีเข้ามาใหม่ เป็นการเตรียมงานทางด้านหน่วยงานไว้ให้พร้อม เมื่อเริ่มปรับปรุงจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น

1.6 เมื่อได้กระเตรียมงานทุกอย่าง และมอบหมายหน้าที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ก็ควรจะมีการกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ รายงานผลถึงงานที่ได้รับมอบหมายไป เพื่อฝ่ายบริหารจะได้ทราบว่าหน่วยงานใดมีปัญหาอะไรบ้าง ถ้ามีจะได้ช่วยแก้ไขให้เสร็จสิ้นไป

1.7 เมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่ ให้รวมส่วนบัญชีสำนักงานกลาง ฝ่ายการเงิน และส่วนงาน Inter Mutual Bank เข้าด้วยกัน พร้อมกับตั้งบุคคลในฝ่าย

บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน Inter Mutual Bank สำหรับอำนาจและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่รวมเข้ามามีจะยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ยกเว้นส่วนงาน Inter Mutual Bank จะไม่ทำการบันทึกบัญชี แต่จะเปลี่ยนไปทำงานด้านตรวจสอบและวิเคราะห์แทน

1.8 ฝ่ายบริหารควรติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดเวลา หากมีปัญหาเกิดขึ้นอีก จะแก้ไขทางแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์ และเมื่อการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank ดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่ง ซึ่งฝ่ายบริหารเห็นว่าไม่มีปัญหาใดเกิดขึ้นอีกแล้ว จึงวางมือให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ หรือผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาเป็นผู้ตัดสินใจกันเอง โดยฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลของแต่ละหน่วยงานได้จากรายงานของ Inter Mutual Bank ที่เสนอขึ้นมา

1.9 เมื่อทุกอย่างดำเนินงานไปตามระบบ Inter Mutual Bank โดยสมบูรณ์แล้ว สิ่งที่ย้ายบริหารจะต้องแก้ไขต่อไปก็คือ การแก้ไขปัญหาค่าบริการที่เกิดขึ้น เพราะค่าบริการเป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ Inter Mutual Bank ที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานต่าง ๆ เห็นถึงความสำคัญของตนในการดำเนินงาน และค่าบริการจะเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบ Inter Mutual Bank เกิดประสิทธิภาพทางด้านการเพิ่มผลผลิตให้กับกิจการ หากระบบ Inter Mutual Bank ปราศจาก "ค่าบริการ" แล้ว ระบบ Inter Mutual Bank ก็คือระบบที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมภายในเท่านั้น ดังนั้น "ค่าบริการ" จึงมีความสำคัญและอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้กับกิจการอย่างมากมาย เพราะจะเป็นตัวแรงที่จะทำให้ทุกคนตื่นตัวขึ้น และช่วยกันหารายได้ให้แก่หน่วยงานของตน ขณะเดียวกันก็จะพยายามลดต้นทุนของหน่วยงานลง เพื่อให้หน่วยงานมีกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุด ถ้าหากสามารถทำให้ทุกคนมีความสำนึกเช่นนี้ได้ การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ก็จะเหมือนกับกิจการอิสระหนึ่ง ๆ อย่างแท้จริง และทุกคนก็จะช่วยกันหารายได้ เพราะผลคอมแทนที่ได้จะตกอยู่กับทุก ๆ คนที่ร่วมงานกันไม่ว่าจะมีกำไรหรือขาดทุนก็ตาม เพื่อให้การคิดค่าบริการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงมีความเห็นว่าฝ่ายบริหารควรจะให้ความสำคัญต่อบริการ

ให้มากที่สุดคือมากกว่าผลการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงานและใช้ค่าบริการ เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบโดยมีผลการดำเนินงานตามปกติเป็นส่วนประกอบเท่านั้น เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นถึงความสำคัญของค่าบริการที่คิดต่อกัน แต่จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น

1.9.1 วิธีการคิดค่าบริการถูกต้องหรือไม่ เพื่อให้หน่วยงานคำนึงถึงต้นทุนค่าบริการที่เรียกเก็บ

1.9.2 ราคาค่าบริการที่คิดแพงหรือถูกเกินไป โดยเปรียบเทียบกับการภายนอกที่มีการดำเนินงานลักษณะเดียวกัน เพื่อให้ราคาค่าบริการมีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.9.3 การส่งค่าบริการให้ Inter Mutual Bank เรียกเก็บและเข้าบัญชีให้ช้าหรือเร็ว เพื่อให้หน่วยงานตื่นตัวในการเร่งเก็บหนี้

1.9.4 ค่าบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับ และเสียไป ย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ จึงไม่สามารถจะถ้อยยอดรวมค่าบริการที่ได้รับและเสียไป เป็นเครื่องตัดสินได้ว่าหน่วยงานนั้นดีหรือเลว ดังนั้นในการพิจารณาความดีความชอบ ควรจะเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกันด้วย ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าฝ่ายบริหารมีความยุติธรรม

จะเห็นได้ว่าการที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ บริหารงานเอง โดยไม่มีการกระตุ้นย่อมจะไม่เกิดผล เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ต่างก็เคยชินกับระบบเก่าอยู่ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เกิดความสำนึกในต้นทุนดำเนินงานเสียก่อน หน่วยงานต่าง ๆ จึงจะสามารถบริหารงานของหน่วยงานได้เช่นเดียวกับกิจการอิสระ ดังนั้นในระยะแรก ๆ ที่ดำเนินงานตามระบบ Inter Mutual Bank จึงต้องให้ความสำคัญแก่ "ค่าบริการ" หรือใช้ "ค่าบริการ" เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ และเมื่อ

ฝ่ายบริหารเห็นถึงความสำคัญของค่าบริการ และใช้ค่าบริการเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ ผลประโยชน์ที่กิจการจะได้รับตามมา จะมีดังนี้

- (ก) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดต้นทุนค่าบริการ
- (ข) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความตื่นตัวในการที่จะเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานของตน
- (ค) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ค้างก็เร่งเก็บหนี้ เพื่อนำเงินมาฝาก Inter Mutual Bank
- (ง) ทำให้เกิดการต่อรองราคาค่าบริการกันขึ้น เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานลง
- (จ) เมื่อการคิดค่าบริการของหน่วยงานมีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป บริษัทก็สามารถให้หน่วยงานต่าง ๆ ขยายบริการให้กับบุคคล หรือกิจการภายนอกได้ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับหน่วยงาน และจะมีผลสะท้อนถึงผลการดำเนินงานตามปกติของบริษัทด้วย โดยบริษัทจะมีรายได้จากค่าบริการเพิ่มขึ้นจากรายได้ปกติอีกทางหนึ่งด้วย

1.10 เมื่อฝ่ายบริหารได้ใช้ค่าบริการเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ จนกระทั่งเห็นว่าหน่วยงานต่าง ๆ สามารถบริหารงานเอง และสามารถขยายบริการต่อบุคคล หรือกิจการภายนอกได้แล้ว ฝ่ายบริหารจึงจะใช้ Statement รวม ที่ Inter Mutual Bank จัดทำขึ้นเสนอเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบต่อไป โดยไม่ต้องใช้ค่าบริการเป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบอีก แต่จะใช้ค่าบริการเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ เช่นเดียวกับผลการดำเนินงานตามปกติของแต่ละหน่วยงาน

2) การแก้ไขหน่วยงานบางหน่วยงาน

ในปัจจุบันบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด มีหน่วยงาน 2 หน่วยงาน ที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสม และควรจะทำการแก้ไข ได้แก่

2.1 แผนกทรัพย์สินลงทุน ควรจะแยกออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกทรัพย์สิน และแผนกลงทุน สำหรับแผนกลงทุนจะรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ Inter Mutual Bank ด้วย เพราะ

(ก) การแยกแผนกทรัพย์สินและลงทุนออกจากกันเป็น 2 แผนก จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถทราบผลการดำเนินงานของแต่ละแผนก ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(ข) ตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ มีอิสระในการดำเนินงาน และแต่ละหน่วยงานก็สามารถคิดค้นโครงการใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานได้ แต่ต้องเสนอโครงการนั้นต่อ Inter Mutual Bank เพื่อให้ Inter Mutual Bank พิจารณาว่าสมควรให้เครดิตหรือไม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็เท่ากับเป็นการสร้างปัญหาให้กับ Inter Mutual Bank เพราะตามหลักการของระบบแล้ว Inter Mutual Bank จะประกอบด้วย 3 หน่วยงานคือ ฝ่ายการเงิน ส่วนบัญชีสำนักงานกลาง และส่วนงาน Inter Mutual Bank ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงาน ต่างก็ไม่มีความรู้ทางด้านการลงทุน ที่พอ และแต่ละหน่วยงานต่างก็มีงานทำล้นมือกันอยู่แล้ว ในการพิจารณาโครงการใหม่ ๆ แต่ละโครงการต่างก็ต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการลงทุนโดยเฉพาะ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าแผนกลงทุนเป็นหน่วยงานที่มีความเหมาะสมกับงานทางด้านนี้ของ Inter Mutual Bank มาก จึงควรแยกออกจากแผนกทรัพย์สินลงทุน และรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ Inter Mutual Bank

การรวมแผนกลงทุนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ Inter Mutual Bank ย่อมจะทำให้หลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่วางเอาไว้ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขหลักการของระบบด้วย

2.2 แผนกประชาสงเคราะห์ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการขายประกันชีวิต และมีสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ แผนกประชาสงเคราะห์เป็นหน่วยงานเดียวที่ Inter Mutual Bank จะจัดสรรยอดเริ่มต้นให้ โดยมีเงินสดในมือ และเงินฝากธนาคารรวมอยู่ด้วยเป็นยอดเริ่มต้นทางด้านสินทรัพย์ การดำเนินงานของแผนกประชาสงเคราะห์จะแยกออกเป็น

(ก) ประชาสงเคราะห์กลาง จะทำหน้าที่เป็นสำนักงานใหญ่ และทำการควบคุมการดำเนินงานของประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาทั่วประเทศ รวมทั้งการบันทึกบัญชีแทนประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาคด้วย ประชาสงเคราะห์กลางเป็นหน่วยงานที่ Inter Mutual Bank ไม่จัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้เป็นส่วนหนึ่งของยอดเริ่มต้น

(ข) ประชาสงเคราะห์ภาค จะทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของสาขาต่าง ๆ ที่อยู่ในภาคนั้น ๆ โดยรับนโยบายต่าง ๆ จากประชาสงเคราะห์กลาง หน่วยงานนี้ก็จะเป็นหน่วยงานที่ Inter Mutual Bank จะไม่จัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้เป็นส่วนหนึ่งของยอดเริ่มต้น

(ค) ประชาสงเคราะห์สาขา เป็นหน่วยงานสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ และเป็นหน่วยงานที่ Inter Mutual Bank จะจัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้เป็นส่วนหนึ่งของยอดเริ่มต้น โดยแยกเป็นสาขาแต่ละสาขา

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า Inter Mutual Bank ได้เปิดบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์กลาง ประชาสงเคราะห์ภาคแต่ละภาค และประชาสงเคราะห์สาขาแต่ละสาขาให้ แทนที่จะเปิดเพียงบัญชีเดียว คือ บัญชีกระแสรายวันแผนกประชาสงเคราะห์

การบันทึกบัญชีของประชาสงเคราะห์กลางแทนประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา

ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาต่าง ๆ จะไม่มีการบันทึกบัญชีเอง จะมีก็แต่เพียงการบันทึกรายการรับจ่ายเงินในแต่ละวันเท่านั้น ทุก 15 วัน ประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาต่าง ๆ จะต้องส่งรายการที่เกิดขึ้นมาให้ประชาสงเคราะห์กลางเพื่อบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้น ซึ่งประชาสงเคราะห์กลางจะบันทึกบัญชีดังนี้

(ก) การบันทึกรายการรับจ่ายของประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาต่าง ๆ ที่ส่งมาให้

(1) ในกรณีที่เป็นการรับเงินการบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

<u>เดบิต</u>	บัญชีเงินสด	xxx
<u>เครดิต</u>	บัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และรายได้ต่าง ๆ ตามที่เกิดขึ้น	xxx

(2) ในกรณีที่เป็นการจ่ายเงินออกไป การบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

<u>เดบิต</u>	บัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และรายจ่ายต่าง ๆ ตามที่เกิดขึ้น	xxx
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินสด	xxx

(ข) การบันทึกบัญชีเมื่อประชาสงเคราะห์ภาคหรือสาขาหนึ่ง ขอขยืมเงินจากภาคหรือจากอีกสาขาหนึ่ง หรือในกรณีที่ภาค หรือสาขาหนึ่ง จ่ายเงินแทนภาค หรือสาขาหนึ่ง การบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

(1) การบันทึกบัญชีของประชาสงเคราะห์กลางให้ประชาสงเคราะห์ภาคหรือสาขาที่ขยืม หรือจ่ายเงินแทน

<u>เดบิต</u>	บัญชีกระแสส่วนกลางของประชาสงเคราะห์ภาคหรือสาขาที่จ่ายเงิน	xxx
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินสด	xxx

(2) การบันทึกบัญชีของประชาสงเคราะห์กลางให้ประชาสงเคราะห์ภาคหรือสาขาที่ยืมหรือที่ถูกจ่ายเงินให้

เดบิต บัญชีเงินสด หรือบัญชีสินทรัพย์อื่น ๆ หรือ
บัญชีรายจ่ายต่าง ๆ ตามที่เกิดขึ้น xxx

เครดิต บัญชีกระแสสำนักงานกลางของประชาสงเคราะห์ภาค
หรือสาขาที่ยืม หรือถูกจ่ายเงินให้ xxx

(ค) การบันทึกบัญชีเมื่อประชาสงเคราะห์สาขาใดสาขาหนึ่ง
แจ้งให้ประชาสงเคราะห์กลางโอนเงินไปให้เนื่องจากเงินไม่พอหมุนเวียน ประชา
สงเคราะห์กลางก็จะแจ้งให้ Inter Mutual Bank เป็นผู้โอนเงินไปให้แทน และ
ประชาสงเคราะห์กลางจะบันทึกบัญชีดังนี้

เดบิต บัญชีเงินสด หรือเงินฝากธนาคาร xxx

เครดิต บัญชีกระแสสำนักงานกลางของ
ประชาสงเคราะห์สาขาที่รับโอน xxx

(ง) เมื่อประชาสงเคราะห์สาขาใดมีเงินสดคงเหลือในมือมาก
กว่าที่กำหนดไว้จะต้องนำเงินสดฝากธนาคารเสมอ และจะส่ง Pay in ธนาคาร
ต่าง ๆ ที่สาขานำเงินฝากส่งมาให้ประชาสงเคราะห์กลาง เพื่อทำการบันทึกบัญชีให้ดังนี้

เดบิต บัญชีกระแสสำนักงานกลางของประชาสงเคราะห์
สาขาที่ส่งใบนำฝากมาให้ xxx

เครดิต บัญชีเงินสด xxx

จากการบันทึกบัญชีให้ประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาของประชา
สงเคราะห์กลาง จะเห็นได้ว่าประชาสงเคราะห์กลางได้เปิดบัญชีกระแสรายวันสำนัก
งานกลางให้กับประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาต่าง ๆ เมื่อได้รับรายการต่าง ๆ

จากประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาที่จะบันทึกรายการให้แก่แต่ละสาขาโดยถือว่า การ
รับจ่าย หรือการยืมเงินระหว่างสาขาได้กระทำโดย Inter Mutual Bank

การบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank ที่เกี่ยวข้องกับประชา
สงเคราะห์ภาคและสาขา

เมื่อประชาสงเคราะห์กลางบันทึกบัญชีให้ประชาสงเคราะห์ภาคและ
สาขาเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะส่งรายการของประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาต่าง ๆ ให้
Inter Mutual Bank เพื่อบันทึกบัญชีด้วย ซึ่ง Inter Mutual Bank จะบันทึก
บัญชีดังนี้

(ก) การบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank ในกรณี
ที่ประชาสงเคราะห์สาขาหนึ่งให้ยืมเงินหรือจ่ายเงินแทน ประชาสงเคราะห์กลางหรือ
ภาค หรือสาขาหนึ่ง การบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

เดบิต บัญชีกระแส - ประชาสงเคราะห์กลาง
หรือภาคหรือสาขาที่ยืมหรือถูกจ่ายเงินแทน xxx

เครดิต บัญชีกระแส - ประชาสงเคราะห์สาขา
ที่ให้ยืมหรือจ่ายเงินแทน xxx

(ข) การบันทึกบัญชีเมื่อประชาสงเคราะห์สาขาใดสาขาหนึ่ง
แจ้งให้ประชาสงเคราะห์กลางโอนเงินไปให้ เนื่องจากเงินไม่พอหมุนเวียน ประชา
สงเคราะห์กลางก็จะแจ้งให้ Inter Mutual Bank เป็นผู้โอนเงินไปให้แทน
การบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank จะเป็นดังต่อไปนี้

เดบิต บัญชีกระแส - ประชาสงเคราะห์ภาค
หรือสาขาที่รับโอนเงิน xxx

เครดิต บัญชีเงินสด หรือธนาคารพาณิชย์ xxx

(ก) เมื่อประชาสงเคราะห์สาขาส่งใบนำฝากธนาคารต่าง ๆ ที่สาขานำเงินไปฝากส่งมาให้ประชาสงเคราะห์กลาง และประชาสงเคราะห์กลางจะส่งให้ Inter Mutual Bank บันทึกบัญชีอีกครั้งโดย Inter Mutual Bank จะทำการบันทึกบัญชีดังนี้

เดบิต บัญชีธนาคารพาณิชย์ (ธนาคารที่สาขาส่ง
ใบนำฝากมาให้)

xxx

เครดิต บัญชีกระแส - ประชาสงเคราะห์สาขา
ที่ส่งใบนำฝากมาให้

xxx

จะเห็นได้ว่า Inter Mutual Bank บันทึกบัญชีสำหรับข้อ ก. ในลักษณะคล้ายกับว่าประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาต่าง ๆ ฝาก และถอนเงินจาก Inter Mutual Bank จริง ๆ ทั้ง ๆ ที่การรับจ่ายหรือยืมเงินกันระหว่างสาขาเป็นการรับจ่ายหรือยืมกันภายในของแผนกประชาสงเคราะห์เอง และเก็บรักษาเงินสด เงินฝากธนาคารเอง โดยที่ Inter Mutual Bank ไม่ได้รับหรือจ่ายและเก็บรักษาเงินสด เงินฝากธนาคารให้ การบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank และประชาสงเคราะห์กลางจึงไม่ถูกต้อง Inter Mutual Bank ควรจะบันทึกบัญชีคือเมื่อ Inter Mutual Bank ได้มีส่วนร่วมจริง ๆ ก็คือรับจ่ายเงินสดจาก Inter Mutual Bank เท่านั้น แผนกประชาสงเคราะห์เป็นลูกค้าของ Inter Mutual Bank ไม่ได้เปิด หรือนำเงินฝาก Inter Mutual Bank จริง ๆ การที่ Inter Mutual Bank ไม่ยุ่งเกี่ยวกับลูกค้าเช่นนี้ ข้อมติหลักการปฏิบัติระหว่างธนาคารกับลูกค้า และจะเห็นได้ว่าเงินสด และเงินฝากธนาคารของแผนกประชาสงเคราะห์ Inter Mutual Bank ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนั้น การบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank ล้าช้า เพราะการแจ้งรายการที่เกิดขึ้นจะแจ้งทุก 15 วัน และต้องรอให้ประชาสงเคราะห์กลางบันทึกบัญชีได้เสร็จสิ้นก่อน ซึ่งมีผลทำให้การคิดดอกเบี้ยให้ หรือคิดเอาจากประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาคงผิดความเป็นจริงไป จึงควรจะหาทางแก้ไขดังนี้

ก) Inter Mutual Bank จะไม่จัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้ประชาสงเคราะห์สาขาของแผนกประชาสงเคราะห์ เพื่อให้เหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ Inter Mutual Bank ไม่จัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้เป็นส่วนหนึ่งของยอดเริ่มต้น

ข) Inter Mutual Bank จะจัดสรรยอดเริ่มต้นให้แผนกประชาสงเคราะห์เป็นยอดรวมทั้งหมด โดยไม่แยกออกเป็นของประชาสงเคราะห์กลาง ประชาสงเคราะห์ภาค และประชาสงเคราะห์สาขาค้าง ๆ เหมือนกับที่เคยปฏิบัติมา และจะเปิดบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์กลางขึ้นเพียงบัญชีเดียว สำหรับการจัดสรรยอดเริ่มต้นให้ประชาสงเคราะห์ภาคและประชาสงเคราะห์สาขาค้าง ๆ จะมอบให้เป็นหน้าที่ของประชาสงเคราะห์กลาง ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ของประชาสงเคราะห์ภาคและประชาสงเคราะห์สาขาค้าง ๆ เป็นผู้จัดสรรให้กันเอง เพราะตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank นั้นให้หน่วยงานต่าง ๆ บริหารงานกันเอง ดังนั้นถ้าให้ประชาสงเคราะห์กลางเป็นผู้จัดสรรยอดเริ่มต้นให้ประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาค้าง ๆ ก็จะเป็นไปตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank

ค) โอนและเชิ่ยรของประชาสงเคราะห์สาขาค้าง ๆ ให้ขึ้นตรงต่อหน่วยงาน Inter Mutual Bank หรือให้เป็นสาขาของ Inter Mutual Bank เพื่อบริการลูกค้าของ Inter Mutual Bank ความต่างจังหวัด เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป และ Inter Mutual Bank จะทำการจัดสรรเงินสด และเงินฝากธนาคารให้แก่คนเชิ่ยรของคนที่อยู่ตามสาขา (คือเงินสดและเงินฝากธนาคารที่เดิมเคยจัดสรรให้ประชาสงเคราะห์สาขา) เพื่อเป็นทุนสำหรับให้บริการแก่ประชาสงเคราะห์ภาค และสาขา และ Inter Mutual Bank จะทำการเปิดบัญชีแยกประเภทเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขาค้างขึ้น โดยมีบัญชีเงินสดในมือสาขา บัญชีธนาคารพาณิชย์สาขาค้าง ๆ เป็นบัญชีย่อย เพื่อควบคุมเงินสดและเงินฝากธนาคารที่สาขา และการบันทึกบัญชีของ Inter Mutual Bank จะเป็นดังต่อไปนี้

(1) เมื่อ Inter Mutual Bank จัดสรรเงินสดให้สาขา การบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

<u>เดบิต</u>	บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา	XXX
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินสด	XXX

ในกรณีนี้ Inter Mutual Bank จะเปิดบัญชีย่อยเงินสดในมือสาขาขึ้น และเมื่อรวมเงินสดในมือสาขาทั้งหมด จะคงเท่ากับยอดในบัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา

(2) เมื่อ Inter Mutual Bank จัดสรรเงินฝากธนาคารให้สาขา การบันทึกบัญชีจะเป็นดังนี้

<u>เดบิต</u>	บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ	XXX
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินฝากกระแสรายวันธนาคารพาณิชย์ -	
	บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ	XXX

จะเห็นได้ว่า Inter Mutual Bank จะเปิดบัญชีย่อยเงินฝากธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ ขึ้น เพื่อควบคุมเงินฝากธนาคารของแต่ละสาขาของ Inter Mutual Bank

ง) ให้แคชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank บันทึกบัญชีด้วย โดยการเปิดบัญชีกระแสรายวันประจำสัปดาห์หรือสาขาต่าง ๆ ที่คนรับเช็คชอบขึ้น เพื่อบันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และคิดดอกเบี้ยเงินฝากให้เมื่อสิ้นวันหนึ่ง ๆ การที่ให้แคชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank ทำการบันทึกบัญชีด้วย ก็เพราะเห็นว่ามียอดค่าเพียง 1 - 2 รายเท่านั้น (คือจะเป็น 2 รายก็ต่อเมื่อประจำสัปดาห์ใดภาคใดภาคหนึ่งมีสถานที่ทำการรวมอยู่ในสาขาใดสาขาหนึ่งด้วย)

และรายการรับจ่ายที่เกิดขึ้นก็มีไม่มากจนเกินไป ย่อมจะมีเวลาเพียงพอที่จะทำการบันทึกบัญชีกระแสรายวันได้ และในขณะเดียวกัน ก็เป็นการแก้ไขปัญหาการคิดดอกเบี้ยที่ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ทั้ง Inter Mutual Bank - ได้ประสมอยู่ในปัจจุบันด้วย

จ) เมื่อประชาสงเคราะห์กลางทำการจัดสรรยอดเริ่มต้นให้ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาต่าง ๆ เสร็จสิ้นแล้ว จะต้องส่งรายละเอียดยอดเริ่มต้นของแต่ละสาขาให้ Inter Mutual Bank เพื่อขอให้ Inter Mutual Bank เปิดบัญชีกระแสรายวันให้กับประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาของตน เมื่อ Inter Mutual Bank ได้รับการแจ้งยอดจากประชาสงเคราะห์กลาง ก็จะทำการแจ้งยอดเริ่มต้นไม่ว่าจะเป็นเงินฝากหรือเงินเบิกเกินบัญชีของประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาแต่ละแห่งให้กับแคชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank เพื่อทำการเปิดบัญชีกระแสรายวันของแต่ละภาค และสาขา ส่วน Inter Mutual Bank จะทำการเปิดบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาขึ้นเพียงบัญชีเดียว และจะทำการโอนบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์กลางไปยังบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาเท่ากับยอดเริ่มต้นทั้งหมดที่ประชาสงเคราะห์กลางได้โอนไปให้ประชาสงเคราะห์ภาคและประชาสงเคราะห์สาขาโดย

(1) ถ้าประชาสงเคราะห์กลางมียอดเป็นเงินฝาก การบันทึกบัญชีจะกระทำโดย

เดบิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย

ประชาสงเคราะห์กลาง xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย

ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

(2) ถ้าประชาสงเคราะห์กลางมียอดเป็นยอดเบิกเกินบัญชี การบันทึกบัญชีจะกระทำโดย

เคปิท บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย

ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย

ประชาสงเคราะห์กลาง xxx

(๑) แคนเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank จะต้องทำการสรุปรายการรับจ่ายที่เกิดขึ้นส่งให้กับ Inter Mutual Bank ทุก 15 วัน เหมือนกับที่เคยปฏิบัติตามปกติ เมื่อยังขึ้นตรงต่อแผนกประชาสงเคราะห์ แต่ต้องจำแนกรายการที่เกิดขึ้นออกเป็น

(1) ยอดรวมเงินถอนและเงินฝากของประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาแต่ละแห่ง โดยแยกออกเป็นเงินสดและเช็คธนาคารพาณิชย์

(2) ยอดรวมคอกเบี้ยรับและคอกเบี้ยจ่าย ที่คิดให้หรือคิดเอาจากยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์ภาคหรือประชาสงเคราะห์สาขาที่แคนเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank ประจำอยู่ในช่วง 15 วัน เพื่อ Inter Mutual Bank จะได้นำยอดคอกเบี้ยรับ และคอกเบี้ยจ่ายของทุกสาขาเข้าด้วยกัน และนำไปบันทึกลงในบัญชีกระแสรายวันประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา

(3) รายละเอียดค่าใช้จ่าย และรายได้ต่าง ๆ ที่เป็นของแคนเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank เอง โดยแยกเป็นเงินสด และเช็คธนาคารพาณิชย์

(4) ยอดรวมการนำเงินฝากและการเบิกเงินออกจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในช่วง 15 วัน

(5) ยอดเงินสดในมือและเงินฝากธนาคารคงเหลือ ณ วันที่รายงาน

เมื่อ Inter Mutual Bank ได้รับรายงานจากแคนเชียร์สาขา

ของ Inter Mutual Bank แล้วก็จะบันทึกรายการลงในสลิปเงินโอน สมุดรายวันเงินโอนและผ่านรายการไปยังบัญชีโดย

(1) ยอดรวมเงินถอน และเงินฝากของประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา การบันทึกบัญชีจะกระทำดังนี้

ยอดรวมถอน

เดบิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย
 ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

เครดิต บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -
 บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา หรือธนาคาร
 พาณิชยสาขาต่าง ๆ xxx

ยอดรวมฝาก

เดบิต บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -
 บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย
 ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

(2) ยอดรวมคอกเบี้ยรับเงินเบิกเกินบัญชี และคอกเบี้ยจ่ายเงินฝากกระแสรายวันที่คิดเอา หรือคิดให้ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาในช่วง 15 วัน

ยอดรวมคอกเบี้ยรับเงินเบิกเกินบัญชี

เดบิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย
 ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

เครดิต บัญชีคอกเบี้ยรับ - บัญชีย่อย
 คอกเบี้ยรับเงินเบิกเกินบัญชี xxx

ยอดรวมดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากกระแสรายวัน

เดบิต บัญชีดอกเบี้ยจ่าย - บัญชีย่อย

ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากกระแสรายวัน xxx

เครดิต บัญชีกระแสรายวัน - บัญชีย่อย

ประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา xxx

(3) ยอดรวมค่าใช้จ่ายและรายได้ ซึ่งเป็นของ Inter Mutual Bank เอง การบันทึกบัญชีจะกระทำดังนี้

ค่าใช้จ่ายของแคชเชียร์

เดบิต บัญชีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - บัญชีย่อย

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น xxx

เครดิต บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -

บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขาหรือธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ xxx

รายได้ที่แคชเชียร์ได้รับ

เดบิต บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -

บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขาหรือธนาคาร

พาณิชย์ต่าง ๆ xxx

เครดิต บัญชีรายได้ - บัญชีย่อยรายได้ตามประเภท

ที่เกิดขึ้น xxx

(4) ยอดรวมการนำเงินฝากและการเบิกเงินจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ การบันทึกบัญชีจะกระทำดังนี้

ยอดรวมการนำเงินฝากธนาคาร

<u>เดบิต</u>	บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ	xxx
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา	xxx

ยอดรวมการเบิกเงินจากธนาคาร

<u>เดบิต</u>	บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา	xxx
<u>เครดิต</u>	บัญชีเงินสด และเงินฝากธนาคารของสาขา -	
	บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ	xxx

(ข) เมื่อสิ้นเดือนหนึ่ง ๆ แคนเซียร์ของ Inter Mutual Bank จะต้องจัดทำ Statement ประจำเดือน ส่งให้กับประชาสงเคราะห์ภาค และสาขา ที่คนให้บริการอยู่ และจัดส่งให้ Inter Mutual Bank ด้วย เพื่อ Inter Mutual Bank จะได้นำมาจัดทำ Statement รวมประจำเดือน เฉพาะของประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาต่าง ๆ และแนบรวมกับ Statement รวมประจำเดือนที่ Inter Mutual Bank ทำขึ้นเสนอฝ่ายบริหาร ดังนั้น Inter Mutual Bank จึงต้องจัดทำแบบฟอร์ม Statement รวมประจำเดือนและประจำปีเฉพาะของประชาสงเคราะห์ภาค และประชาสงเคราะห์สาขาต่าง ๆ ขึ้นอีกประเภทหนึ่ง เพื่อเสนอให้ฝ่ายบริหาร ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของประชาสงเคราะห์ภาค และประชาสงเคราะห์สาขาต่าง ๆ ได้ตลอดเวลาเหมือนเดิม

(ข) แคนเซียร์สาขาของ Inter Mutual Bank จะให้บริการเฉพาะประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาที่คนประจำอยู่เท่านั้น ส่วนวิธีการปฏิบัติระหว่าง แคนเซียร์สาขากับประชาสงเคราะห์สาขา จะปฏิบัติเช่นเดียวกับหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนกลางกับ Inter Mutual Bank ปฏิบัติต่อกัน เช่น การถอนเงินจะต้องใช้เช็คของ Inter Mutual Bank และการนำเงินมาฝากก็ต้องใช้ใบฝาก เป็นต้น

(๗) ถ้าแควชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank มีเงินไม่พอหมุนเวียน แควชเชียร์สาขาสามารถกระทำได้ 2 กรณี คือ

(1) ยืมเงินจากแควชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank ที่อยู่ใกล้เคียงกัน

(2) แจกสำนักงานใหญ่ คือ Inter Mutual Bank ให้โอนเงินไปให้

ทั้ง 2 กรณี ถ้าเกิดขึ้นแควชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank จะต้องมีหนังสือแจ้งให้ Inter Mutual Bank ทราบเพื่อ Inter Mutual Bank จะได้บันทึกบัญชีสำหรับกรณีตามข้อ 2 ย่อมจะไม่มีปัญหาเพราะ Inter Mutual Bank จะจัดการโอนเงินไปให้ แต่กรณีตามข้อ 1 ถ้าแควชเชียร์สาขาของ Inter Mutual Bank ทำการยืมเงินระหว่างกันเป็นเงินสด ก็จะมีผลทำให้ Inter Mutual Bank ไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เพราะ Inter Mutual Bank ไม่ได้เปิดบัญชีย่อยเงินสดในมือของสาขาแต่ละแห่งไว้ เพราะจะทำให้ยุ่งยากและมีประโยชน์ไม่มากนัก ทั้งนี้เนื่องจาก Inter Mutual Bank สามารถทราบเงินสดคงเหลือในมือของแควชเชียร์สาขาได้จากรายงานของแควชเชียร์สาขาที่ส่งเข้าทุก 15 วัน แต่ก็ควรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเงินสดของสาขาค่าง ๆ ของ Inter Mutual Bank ให้ปฏิบัติเหมือนกัน โดยกำหนดวงเงินอย่างค่าที่สาขาทุกแห่งสามารถมีอยู่ในมือได้ และเมื่อสิ้นวันถ้ามีเงินสดคงเหลือในมือมากกว่าที่กำหนด จะต้องนำฝากเข้าธนาคารทันที และการยืมเงินระหว่างสาขาจะต้องกระทำโดยการจ่ายเป็นเช็คเท่านั้น เพื่อ Inter Mutual Bank จะสามารถติดตามการยืมเงินระหว่างสาขาได้จากบัญชีเงินฝากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่สาขา ซึ่ง Inter Mutual Bank ได้เปิดขึ้นทุกสาขา สำหรับการบันทึกบัญชีในกรณีที่แควชเชียร์มีเงินสดในมือไม่พอหมุนเวียน สามารถกระทำได้ดังนี้

(๑) ในกรณียืมเงินจากแควชเชียร์สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ถ้าเป็นการรับจ่ายเป็นเช็ค Inter Mutual Bank จะบันทึกบัญชีดังนี้

เดบิต บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -
บัญชีย่อยเงินสดในมือสาขา xxx

เครดิต บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา -
บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ xxx

(2) ในกรณีที่ Inter Mutual Bank โอนเงินไปให้จะ
บันทึกบัญชีโดย

เดบิต บัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคารของสาขา - บัญชีย่อยเงินสด
ในมือสาขาหรือบัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ xxx

เครดิต บัญชีเงินสดหรือเงินฝากกระแสรายวันธนาคารพาณิชย์ -
บัญชีย่อยธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ xxx

จากการโอนแควซีเยร์ของประชาสงเคราะห์สาขาให้ขึ้นตรงต่อ
Inter Mutual Bank หรือเป็นสาขาของ Inter Mutual Bank จะเห็นได้
ว่าการบันทึกบัญชีระหว่าง Inter Mutual Bank กับสาขาของ Inter Mutual
Bank มิได้เป็นไปตามหลักการบัญชีสาขากับสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้เพราะแควซีเยร์สาขา
ของ Inter Mutual Bank ยังไม่มีการบันทึกบัญชีเอง เพียงแต่ทำหน้าที่ทางค่าน
การเงินและบันทึกบัญชีกระแสรายวันของประชาสงเคราะห์ภาคและประชาสงเคราะห์
สาขาแทน Inter Mutual Bank เท่านั้น แต่ถ้ามการดำเนินงานของแควซีเยร์สาขา
ได้ขยายใหญ่ขึ้นจนมีการบันทึกบัญชีเองเมื่อใดแล้ว การบันทึกบัญชีระหว่าง Inter
Mutual Bank กับสาขาจึงจะเปลี่ยนมาใช้หลักการบัญชีสาขากับสำนักงานใหญ่ เช่น
เดียวกับธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป

ผลที่ได้จากการแก้ไขแผนกประชาสงเคราะห์

ก) Inter Mutual Bank สามารถที่จะควบคุมเงินสด และ
เงินฝากธนาคารทั้งหมดของบริษัทได้ และจะถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับ
การเงินทั้งหมดของบริษัทได้อย่างแท้จริง ดังตามหลักการของระบบ Inter Mutual
Bank ที่วางเอาไว้

(ข) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าฝ่ายบริหารมีความยุติธรรม เพราะการที่จัดสรรเงินสดและเงินฝากธนาคารให้แผนกประชาสงเคราะห์เพียงแผนกเดียว ย่อมจะแสดงให้เห็นถึงความลำเอียง หรือการให้ความสำคัญกับแผนกประชาสงเคราะห์มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ การดำเนินงานใด ๆ ของบริษัทควรจะให้เป็นไปตามหลักการเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีความเท่าเทียมกันทุกหน่วยงาน เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ จะได้มีกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นแล้วผลเสียอาจจะเกิดขึ้นกับบริษัทได้

(ค) บริษัทไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเข้ามาใหม่ เพราะแคชเชียร์สาขาที่อยู่แล้วทุกสาขา และการโอนแคชเชียร์สาขาให้ขึ้นตรงต่อ Inter Mutual Bank จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามการใช้จ่ายเงินของประชาสงเคราะห์ภาคและสาขาทั่วประเทศได้ตลอดเวลา ทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในของบริษัททางด้านสาขาต่าง ๆ อีกด้วย

(ง) ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถเห็นถึงการบริหารงานของแผนกประชาสงเคราะห์ได้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น เช่น เมื่อ Inter Mutual Bank สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินของประชาสงเคราะห์ภาค และสาขาต่าง ๆ ได้หมดแล้ว ผลการดำเนินงานของประชาสงเคราะห์ภาคและสาขา ก็สามารถเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นกว่าตอนที่ Inter Mutual Bank ไม่สามารถจะควบคุมได้ และเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบเกิดขึ้น ประชาสงเคราะห์สาขาใดที่ทำงานดีแต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้ได้รับความดีความชอบจากผู้บริหารของแผนกประชาสงเคราะห์ ฝ่ายบริหารของบริษัทก็สามารถที่จะหักท้วงได้ และเป็นการแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานของแผนกประชาสงเคราะห์ด้วย เป็นต้น

(จ) เป็นการแก้ไขปัญหาการยืมเงินระหว่างกันของประชาสงเคราะห์สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน เพื่อป้องกันการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้นได้

(ฉ) หน่วยงาน Inter Mutual Bank มีส่วนงาน Inter Mutual Bank ซึ่งเมื่อระบบ Inter Mutual Bank สมบูรณ์แล้ว ก็จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายตรวจสอบภายในของ Inter Mutual Bank ดังนั้นหากฝ่ายบริหารของบริษัทสงสัยหรือเห็นว่าสาขาใดมีปัญหา ส่วนงาน Inter Mutual Bank ก็สามารถออกไปตรวจสอบได้

(3) การแก้ไขหลักการของระบบ Inter Mutual Bank

จากหลักการของระบบ Inter Mutual Bank ที่กำหนดขึ้นมาเห็นว่า ควรจะมีการแก้ไขหลักการบางอย่างให้มีความเหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติยิ่งขึ้น ซึ่งได้แก่

3.1 การคิดดอกเบี้ยเงินฝาก ตามหลักการของระบบ Inter Mutual Bank กำหนดให้หน่วยงาน Inter Mutual Bank ทำการคิดดอกเบี้ยเงินฝาก ให้กับหน่วยงานทุกวันไม่ว่าจะเป็นยอดเงินฝาก หรือยอดเบิกเกินบัญชี และนำยอดดอกเบี้ยที่คำนวณได้นั้นมาทบเข้ากับยอดคงเหลือในวันนั้น ถือเป็นยอดยกมาในวันถัดไป วัตถุประสงค์ที่วางหลักเกณฑ์อันนี้เอาไว้ ก็เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ รีบนำเงินมาฝาก Inter Mutual Bank มิฉะนั้นแล้วจะต้องเสียดอกเบี้ยมากถ้าหน่วยงานนั้นมียอดเบิกเกินบัญชี และในขณะเดียวกันก็จะเป็นการจูงใจ โดยให้ดอกเบี้ยเงินฝาก สำหรับหน่วยงานที่มียอดเป็นเงินฝาก จะเห็นได้ว่าระบบ Inter Mutual Bank ที่กำหนดให้มีการคิดดอกเบี้ยให้หรือคิดดอกเบี้ยจากหน่วยงานต่าง ๆ จะอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้กับกิจการเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม ก็ควรจะมีการคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยว่าเป็นอย่างไร เช่น มีรายได้หรือไม่มีรายได้ ตลอดจนความรู้สึกของพนักงานทุกคนในกิจการด้วย มิฉะนั้นแล้วกิจการอาจจะได้รับผลเสียมากกว่าผลดี คือ

(ก) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ และพนักงานเกิดความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารคอยบีบบังคับ และจับผิดอยู่ตลอดเวลา

(ข) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าย้ายบริหาร เป็นนายทุน เพราะการจัดสรรยอดเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นไปในรูปแบบของการให้กู้ยืมและมีการคิดดอกเบี้ย สำหรับหน่วยงานที่มีรายได้จากภายนอก และได้รับการจัดสรรยอดเริ่มต้นเป็นยอดเงินฝากอาจจะไม่มีความรู้สึกเช่นนั้น แต่หน่วยงานที่ไม่มีรายได้จากภายนอกหรือมียอดเริ่มต้นเป็นยอดเบิกเกินบัญชีย่อมจะมีความรู้สึกเช่นนั้นได้

(ค) จากสาเหตุในข้อ ก. และข้อ ข. จะทำให้เกิดความไม่พอใจในระบบ Inter Mutual Bank ที่นำมาใช้ และเห็นว่าระบบเก่าที่ใช้อยู่เดิมดีกว่า เพราะแต่ละคนต่างก็ไม่ต้องรับภาระอะไรเลย เพียงแค่ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือในความรับผิดชอบของตนได้ก็ ไม่ให้บกพร่องก็พอแล้ว ดังนั้นการที่กิจการกำหนดให้ทุกคนต้องมีภาระรับผิดชอบในหน่วยงานของตนร่วมกัน และเมื่อเริ่มดำเนินงานหน่วยงานของตนก็ได้รับการจัดสรรยอดเริ่มต้นได้เป็นยอดเบิกเกินบัญชี จึงต้องเสียดอกเบี้ยให้กับ Inter Mutual Bank โดยที่หน่วยงานไม่มีโอกาสที่จะหารายได้มาลบล้างยอดเบิกเกินบัญชีนั้นได้ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจ ขวัญเสีย เกิดการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ และหมกมุ่นใจในการทำงาน เป็นต้น

(ง) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ หาทายออกด้วยการคิดค่าบริการแพง ๆ เพื่อลดดอกเบี้ยที่หน่วยงานจะต้องเสียให้ Inter Mutual Bank ในกรณีที่หน่วยงานมียอดเบิกเกินบัญชี หรือเพื่อให้หน่วยงานมีรายได้มากที่สุดในการที่หน่วยงานมียอดเป็นเงินฝาก และแต่ละหน่วยงานต่างก็ไม่ยอมเซ็นรับทราบในใบแจ้งหนี้ค่าบริการที่ถูกส่งมาให้ เพื่อถ่วงเวลาให้ล่าช้า ก็จะมีผลทำให้หน่วยงานไม่ต้องเสียดอกเบี้ยมาก หรือเพื่อมิให้รายได้ของหน่วยงานต้องลดลง ซึ่งผลจากการให้คิดดอกเบี้ยเงินฝากทุกวัน จะทำให้วัตถุประสงค์ที่ให้มีการคิดค่าบริการระหว่างกันของระบบ Inter Mutual Bank ต้องเสียไป และใช้ "ค่าบริการ" เป็นเครื่องมือในการเอาตัวรอดเท่านั้น

จากเหตุผลทั้ง 4 ข้อดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการคิดดอกเบี้ยเงินฝาก

ทุกวันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการแต่อย่างใด นอกจากนั้นยังต้องเสียแรงงานในการคิดดอกเบี้ยไปโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย หากฝ่ายบริหารของบริษัทต้องการให้ระบบ Inter Mutual Bank สามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ก็ควรจะมีการแก้ไขการคิดดอกเบี้ยเงินฝากใหม่โดย

(1) กำหนดให้ Inter Mutual Bank ทำการคิดดอกเบี้ยเงินฝากให้หน่วยงานทุกสิ้นเดือน เพื่อ Inter Mutual Bank จะได้นำเวลาที่ต้องเสียไปจากการคิดดอกเบี้ย ไปทำงานทางด้านอื่นให้มากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทมากกว่า และถ้าฝ่ายบริหารของบริษัทเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ก็พอจะมองเห็นได้ว่า งานที่หน่วยงาน Inter Mutual Bank จะต้องกระทำมีมากมายซึ่งล้วนแต่อำนวยความสะดวกประโยชน์ให้กับบริษัททั้งสิ้น

(2) อัตราดอกเบี้ยที่คิดจะต้องไม่มาก และไม่น้อยจนเกินไป ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงหน่วยงานที่ไม่มีรายได้ และพนักงานทุกคนของบริษัท ซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญที่สุดของการดำเนินงาน

สำหรับวิธีการคิดดอกเบี้ยเงินฝาก เห็นว่าควรนำเอาวิธีการของธนาคารพาณิชย์ทั่ว ๆ ไป มาใช้เพราะระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบที่นำเอาระบบการธนาคารมาใช้ในกิจการที่มีใช้ธนาคาร และวิธีการคิดดอกเบี้ยของธนาคาร ก็เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ ธนาคารจะคิดดอกเบี้ยเอาจากลูกค้าทุกสิ้นเดือน โดยคำนวณเป็นผลคูณ (Product) ของยอดเงินฝากคงเหลือ กับจำนวนวันที่ยอดเงินฝากคงเหลือนั้นค้างบัญชีอยู่ แล้วรวมผลคูณของยอดเงินฝากคงเหลือหลายยอดในระหว่างเดือน เสร็จแล้วก็จะนำเอายอดรวมผลคูณทั้งเดือนมาคูณกับตัวเลขอัตราดอกเบี้ยต่อวัน

ตัวอย่าง การคำนวณดอกเบี้ยทุกสิ้นเดือน

วัน เดือน ปี	ยอดเบิกเกินบัญชี	จำนวนวัน	ผลคูณ
ม.ค. 1	10,000.-	3	30,000.-
4	5,000.-	6	30,000.-
10	9,000.-	8	72,000.-
18	4,000.-	7	28,000.-
25	12,000.-	5	60,000.-
30	20,000.-	2	40,000.-
		31	260,000.-

ถ้า Inter Mutual Bank คิดอัตราดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชี .025% ต่อวัน ดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีประจำเดือน มกราคม 2522 จะเท่ากับ

$$\frac{260,000}{100} \times .025 = 65 \text{ บาท}$$

สำหรับการคิดดอกเบี้ยให้กับลูกค้าที่มียอดเป็นเงินฝาก ก็จะใช้วิธีการเช่นเดียวกัน แต่จะแตกต่างกันตรงอัตราดอกเบี้ยที่นำมาคำนวณเท่านั้น

ตัวอย่าง การคำนวณดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีทุกวัน ในอัตรา .025% ต่อวัน ที่ Inter Mutual Bank ของบริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด ใจอยู่ในปัจจุบัน

Inter Mutual Bank
Current Account

Department Month Balance (10,000.-)

Date	Code	Withdrawals	Deposits	Balance	Interest	Balance
1		-	-	(10,000.-)	2.50	(10,002.50)
2		-	-	(10,002.50)	2.50	(10,005.-)
3		-	-	(10,005.-)	2.50	(10,007.50)
4	CA	-	5,000.-	(5,007.50)	1.25	(5,008.75)
5		-	-	(5,008.75)	1.25	(5,010.-)
6		-	-	(5,010.-)	1.25	(5,011.25)
7		-	-	(5,011.25)	1.25	(5,012.50)
8		-	-	(5,012.50)	1.25	(5,013.75)
9		-	-	(5,013.75)	1.25	(5,015.-)
10	CK	4,000.-	-	(9,015.-)	2.25	(9,017.25)
11		-	-	(9,017.25)	2.25	(9,019.50)
12		-	-	(9,019.50)	2.25	(9,021.75)
13		-	-	(9,021.75)	2.26	(9,024.01)
14		-	-	(9,024.01)	2.26	(9,026.27)
15		-	-	(9,026.27)	2.26	(9,028.53)
16		-	-	(9,028.53)	2.26	(9,030.79)
17		-	-	(9,030.79)	2.26	(9,033.05)
18	TR	-	5,000.-	(4,033.05)	1.01	(4,034.06)
19		-	-	(4,034.06)	1.01	(4,035.07)
20		-	-	(4,035.07)	1.01	(4,036.08)
21		-	-	(4,036.08)	1.01	(4,037.09)
22		-	-	(4,037.09)	1.01	(4,038.10)
23		-	-	(4,038.10)	1.01	(4,039.11)
24		-	-	(4,039.11)	1.01	(4,040.12)
25	CA	8,000.-	-	(12,040.12)	3.01	(12,043.13)
26		-	-	(12,043.13)	3.01	(12,046.14)
27		-	-	(12,046.14)	3.01	(12,049.15)
28		-	-	(12,049.15)	3.01	(12,052.16)
29		-	-	(12,052.16)	3.01	(12,055.17)
30	CG	8,000.-	-	(20,055.17)	5.01	(20,060.18)
31		-	-	(20,060.18)	5.02	(20,065.20)
					65.20	

จากตัวอย่างการคำนวณดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีทุกสิ้นเดือน และการคำนวณหาดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีทุกวัน ซึ่ง Inter Mutual Bank ของบริษัท ไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด ใช้อยู่ในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะเห็นได้ว่ายอดดอกเบี้ยที่คำนวณได้ และนำเข้าบัญชีทุกสิ้นเดือนจะเท่ากับ 65 บาท และผลรวมดอกเบี้ยที่นำเข้าบัญชีทุกวันจนถึงสิ้นเดือนจะได้เท่ากับ 65.20 บาท ซึ่งผลต่างของการคำนวณหาดอกเบี้ยของทั้ง 2 วิธี วิธีที่คำนวณโดยนำดอกเบี้ยเข้าบัญชีทุกวัน จะมากกว่ายอดดอกเบี้ยที่คำนวณได้โดยนำเข้าบัญชีทุกสิ้นเดือนเท่ากับ .20 บาท ทั้ง ๆ ที่อัตราดอกเบี้ยต่อวันที่นำมาคำนวณนั้นเท่ากัน จึงเห็นได้ว่าตัวเลขที่คำนวณได้โดยใช้วิธีการทั้ง 2 วิธีนี้ ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ความรู้สึกของทุกคนในหน่วยงาน ที่มีต่อวิธีการคิดดอกเบี้ยโดยการนำเข้าบัญชีให้ทุกสิ้นเดือน ย่อมจะดีกว่าการคิดดอกเบี้ยโดยนำเข้าบัญชีทุกสิ้นวัน และยังทำให้ประหยัดเวลาคำนวณ

ถ้าบริษัทเห็นด้วยกับการคิดดอกเบี้ยเงินฝากทุกสิ้นเดือนตามที่กล่าวมาแล้ว แบบพิมพ์บัญชีย่อยกระแสรายวันหน่วยงาน และ Statement ประจำเดือน ก็จำเป็นที่จะต้องแก้ไขใหม่ด้วย ซึ่งสามารถแก้ไขได้ดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัยจำกัด

Inter Mutual Bank

ชื่อลูกค้า

หน่วยงาน ก

วัน เดือน ปี	รายการ	ถอน	ฝาก	คงเหลือ
1 ม.ค. 22	ยอดยกมา			10,000.-
4 ม.ค. 22	CA		5,000.-	5,000.-
10 ม.ค. 22	CK	4,000.-		9,000.-
18 ม.ค. 22	TR		5,000.-	4,000.-
25 ม.ค. 22	CA	8,000.-		12,000.-
30 ม.ค. 22	CG	8,000.-		20,000.-
31 ม.ค. 22	INT	65.-		20,065.-
CA	เงินสด	CG	ค่าบริการ	
CK	เช็ค	INT	ดอกเบี้ย	
TR	การโอนบัญชี	ER	รายการแก้ไข	

3.2 การจัดสรรทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ตามหลักการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank ที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ข้อ 5 กิจกรรมที่ดำเนินงานมาแล้ว และต้องการเปลี่ยนระบบการดำเนินงานมาใช้ระบบ Inter Mutual Bank การจัดสรรสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุลให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการจะแตกต่างกับกรณีกิจการที่ตั้งขึ้นใหม่ คือเมื่อกิจการดำเนินงานมาแล้ว ย่อมจะมีกำไรหรือขาดทุนสะสม และหน่วยงานต่างๆ ก็ย่อมจะมีสินทรัพย์ และหนี้สินเกิดขึ้น จึงต้องจัดสรรให้ตามความเป็นจริง ส่วนกิจการที่ตั้งขึ้นใหม่ สินทรัพย์ประจำต่าง ๆ ทั้งหมดจะเป็นทุนเริ่มต้นของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมสินทรัพย์ เช่นเดียวกับกิจการที่ดำเนินงานมาแล้ว แต่สินทรัพย์และหนี้สินอื่น ๆ ที่เหลือจะเป็นของ Inter Mutual Bank ทั้งหมด สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ จะมีทุนเริ่มต้นเป็นศูนย์

จากหลักการจัดสรรทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ของระบบ Inter Mutual Bank จะเห็นว่ายังไม่เหมาะสมและก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น หน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรยกเริ่มต้นเป็นยอดเบิกเกินบัญชี ต้องเสียดอกเบี้ยให้ Inter Mutual Bank จึงเกิดความไม่พอใจ แต่ขณะเดียวกันหน่วยงานที่ได้รับเป็นยอดเงินฝากก็อาจจะถือว่ามีดอกเบี้ยคอยช่วยเหลือ จึงไม่กระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิต นอกจากนั้นเมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่ Inter Mutual Bank ต้องเสียเวลาและแรงงานในการจัดสรรทุนเริ่มต้นทุกปี ทำให้ยุ่งยากและอาจจะเกิดปัญหาในเรื่องการไต่ถามของกิจการมาหากการจัดสรรล่าช้า ซึ่งจะมีผลทำให้ต้องเสียเวลาคิดดอกเบี้ยทุนเริ่มต้นย้อนหลังให้หน่วยงานต่างๆ เป็นต้น จึงควรจะแก้ไขหลักการข้อนี้เสียใหม่คือ การจัดสรรทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่างๆ จะมีเพียงหลักเกณฑ์เดียว โดยจะไม่คำนึงถึงกิจการที่ตั้งขึ้นใหม่ หรือกิจการที่ดำเนินงานมาแล้ว และจะมีหลักการจัดสรรทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

(ก) สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุลของกิจการเป็นทุนในการดำเนินงานของ Inter Mutual Bank ทั้งหมด

(ข) หน่วยงานอื่น ๆ ของกิจการทุกหน่วยงานจะมียอดเริ่มต้นเป็น

"ศูนย์" หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะไม่ได้รับการจัดสรรสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นให้

(ค) เมื่อเริ่มดำเนินงานตามระบบ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวรและวัสดุสิ้นเปลืองจะต้องเบิกสินทรัพย์ถาวรและวัสดุสิ้นเปลืองที่ Inter Mutual Bank มีอยู่ทั้งหมดไปเป็นทุนในการดำเนินงานของหน่วยงาน (เดิมมียอดเริ่มต้นเป็นศูนย์) โดยจะถือว่าเป็นการกู้เงินจาก Inter Mutual Bank ไปซื้อหรือลงทุนส่วนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เหลือจะกู้เงินจาก Inter Mutual Bank ไปเป็นทุนในการดำเนินงาน

(ง) สินทรัพย์ หนี้สินและภาระผูกพันคงค้างของหน่วยงานต่างๆ ในวันสิ้นปี (สิ้นรอบบัญชี) เช่น สินทรัพย์ประจำ เจ้าหนี้ รายได้ค้างรับ และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เป็นต้น จะเป็นของ Inter Mutual Bank ทั้งหมด เพราะตามหลักการของระบบ เมื่อสิ้นปีหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคืนสินทรัพย์และหนี้สินที่หน่วยงานมีอยู่ทั้งหมดให้กับ Inter Mutual Bank จึงถือว่าเป็นของ Inter Mutual Bank ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีทุนเริ่มต้นเมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่เท่ากัน คือเป็นศูนย์ แต่เมื่อเริ่มรอบบัญชีใหม่ให้ทุกหน่วยงานที่มียอดทศรองและเงินมัดจำต่าง ๆ คงค้างอยู่ในบัญชีของหน่วยงานจะต้องเบิกยอดทศรองและเงินมัดจำต่าง ๆ กลับไปเป็นของหน่วยงานเหมือนเดิม โดยถือว่าเป็นการกู้เงินจาก Inter Mutual Bank ในรอบบัญชีใหม่

ผลประโยชน์ที่ได้จากการแก้ไขหลักการข้อนี้ ก็คือ

- (ก) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นว่าฝ่ายบริหารมีความยุติธรรม
- (ข) ยอดคอกเบี้ยรับและคอกเบี้ยจ่ายที่คิดให้หรือคิดเอาจากหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นยอดคอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างแท้จริง
- (ค) ทำให้เห็นผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น แม้ว่าจะยังไม่ได้ดูรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ Inter Mutual Bank ฝ่ายบริหารก็สามารถจะประมาณได้โดยคร่าว ๆ

(ง) ทำให้ได้ตัวเลขที่แสดงผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ถ้าจัดสรรทุนเริ่มต้นให้จะทำให้ตัวเลขที่ได้ไม่ถูกต้อง เพราะจะมียอดทุนเริ่มต้นและผลที่ได้จากทุนเริ่มต้นรวมอยู่ด้วย

(จ) เป็นการแก้ไขปัญหาทัศนคติที่ไม่ดีของหน่วยงานที่ไม่มีรายได้หรือมีทุนเริ่มต้นเป็นยอดเบิกเกินบัญชีที่มีต่อฝ่ายบริหาร และขณะเดียวกันจะทำให้หน่วยงานที่มีรายได้หรือมีทุนเริ่มต้นเป็นยอดเงินฝากต้นทัวขึ้น เนื่องจากไม่สามารถจะถือว่ามีรายได้จากดอกเบี้ยที่ **Inter Mutual Bank** ถูกลดให้เป็นเครื่องมือในการเอาตัวรอดอีกด้วย

(ล) ประหยัดเวลาและแรงงานที่จะต้องเสียไปในการจัดสรรทุนเริ่มต้น และเป็นการแก้ไขปัญหากการติดดอกเบี้ยทุนเริ่มต้นย้อนหลังให้หน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากกว่าจะไต่เบดุลของกิจการ ๗ วันสิ้นปีมาทำการจัดสรรทุนเริ่มต้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ การดำเนินงานของรอบบัญชีใหม่ก็ได้ดำเนินงานไปแล้ว

การแก้ไขหลักการดังกล่าวซึ่งเป็นหลักการข้อ 5 ในบทที่ 2 จะมีผลสะท้อนถึงหลักการข้อที่ 6 ของบริษัทด้วยคือ "หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการจะไม่มีสินทรัพย์ประจำ เป็นของตนเอง ยกเว้นหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรสินทรัพย์ให้ (เพื่อให้ทำหน้าที่ควบคุมสินทรัพย์ของกิจการ) และสินทรัพย์ที่หน่วยงานอื่น ๆ ใช้อยู่จะถือว่าเป็นการเช่าจากหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรให้มีสินทรัพย์ประจำ"

จะเห็นได้ว่าหลักการข้อที่ 6 เพียงระบุหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำเท่านั้น แต่มีใ้กล่าวถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองด้วย จึงเห็นว่าควรแก้ไขหลักการข้อที่ 6 ใหม่เป็น "หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการจะไม่มีสินทรัพย์ประจำ และวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ เป็นของตนเอง นอกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำ และวัสดุสิ้นเปลืองเท่านั้น สินทรัพย์ประจำและวัสดุสิ้นเปลืองที่หน่วยงานอื่น ๆ ใช้อยู่ จะถือว่าเป็นการเช่า หรือซื้อจากหน่วยงานที่สามารถมีสินทรัพย์ประจำและวัสดุสิ้นเปลือง"

จากวิธีการดำเนินงานของระบบ Inter Mutual Bank และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ระบบ Inter Mutual Bank เป็นระบบการดำเนินงานระบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการนำเอาระบบการธนาคารมาใช้ในกิจการที่มีโชธนาคาร การที่ระบบ Inter Mutual Bank ไม่สมบูรณ์พอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทไทยสมุทรพาณิชย์ จำกัด จำกัด นำเอาระบบ Inter Mutual Bank มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จความเป้าหมายที่วางไว้ แต่ในขณะเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะสามารถแก้ไขตัวระบบให้สมบูรณ์สามารถนำไปดำเนินงานได้ทันที แต่หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ให้ลุล่วงไปพร้อม ๆ กันแล้ว ก็เป็นไปได้ที่ระบบ Inter Mutual Bank จะสามารถแสดงผลการดำเนินงานที่ออกมาให้เห็นได้ ในทางตรงกันข้ามกลับเป็นผลเสียแก่บริษัท และพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานใหม่ นอกจากจะคำนึงถึงตัวระบบที่สมบูรณ์แล้ว ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัท จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่เป็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย มิฉะนั้นแล้ว ระบบ Inter Mutual Bank ก็จะไม่บังเกิดผลตามความมุ่งหมายที่วางเอาไว้

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย