

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติโดยมีบทบาทในการรวบรวมเงินฝากจากผู้มีเงินหรือรายได้เหลือพอที่จะนำมาเก็บออมไว้ และนำออกมาให้ยืมเพื่อการลงทุนในกิจการต่าง ๆ กู้ยืมเพื่อนำไปใช้เป็นทุนหมุนเวียน ทุกธนาคารจะต้องมีการจัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการด้านสภาพคล่องซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเงินทุนที่สำคัญของธนาคาร

#### สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์นั้น นอกจากจะต้องดำรงเงินสดสำรองไว้ตามอัตราที่กฎหมายกำหนดแล้ว ธนาคารพาณิชย์ยังมีความต้องการในการจัดหาสภาพคล่อง เพื่อตอบสนองกระแสเงินสดที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงินให้กู้ยืมและการลดลงของเงินฝาก เป็นความต้องการเพื่อคุ้มครองระดับความปลอดภัยเพื่อดำรงความอยู่รอดของธนาคารไว้และเป็นส่วนที่แยกออกจากสังคมที่ธนาคารให้บริการอยู่ไม่ได้

วิธีการซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการสภาพคล่องของธนาคารมีอยู่หลายวิธี เท่าที่กล่าวมาเรากำลังดำเนินการทั้งทางด้านการจัดการด้านสินทรัพย์ และการจัดการด้านหนี้สิน ธนาคารควรที่จะแยกตั้งบัญชีสภาพคล่องขึ้นเพื่อเผชิญกับความต้องการของธนาคารในสถานภาพคล่อง และต้องระลึกเสมอว่าสินทรัพย์แต่ละชนิด ต่างก็มีสภาพคล่องอยู่ในตัวของมันเอง เป็นอัตราเล็กน้อยไม่เท่ากัน

ในพื้นฐานแล้วการจัดการด้านสภาพคล่องนั้นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการเงินทุนของธนาคาร ธนาคารต้องทำการจัดหาสภาพคล่องที่เพียงพอเพื่อเผชิญกับเงินฝากขาดมือหรือการเพิ่มขึ้นในเงินในบัญชี การมีสภาพคล่องที่เพียงพอหมายถึงปริมาณที่มากพอแต่ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป การมีสภาพคล่องน้อยเกินไปจะเป็นสิ่งบังคับให้ต้องเลือกระหว่างการปฏิเสธคำขอเงินของลูกค้าที่ของธนาคารหรือไม่ก็ต้องขายหลักทรัพย์ระยะยาวไปในราคาที่ขาดทุนหรือจะต้องทำการกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่สูง การมีสภาพคล่องมากไปก็จะนำไปสู่การขาดรายได้จากเงินทุนของธนาคารซึ่งสามารถจะนำเงินนั้นไปลงทุนหารายได้เข้าสู่ธนาคารและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

ปริมาณสภาพคล่องที่ต้องการควรจะวางแผนล่วงหน้าไว้สักประมาณ 6 เดือน หรือ 12 เดือน และทำการปรับปรุงทบทวนให้ทันสมัยอยู่เสมอ การวางแผนการหรือนโยบายด้านสภาพคล่องนี้ต้องการความรู้เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจทั้งหมดและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและรู้ถึงแนวโน้มด้านการเงินของประเทศ ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของธนาคารและลักษณะทางเศรษฐกิจของสังคมภายในอาณาเขตที่ธนาคารดำเนินการและรับผิดชอบ ความเข้าใจถึงลักษณะของเงินที่ธนาคารมีอยู่และการรู้ซึ่งถึงชื่อเสียงและคุณค่าของธนาคารเอง ความต้องการเหล่านี้สามารถประมาณได้ง่ายที่สุดโดยการวิเคราะห์จากแผนภาพ (Chart) ในอดีต เพื่อค้นหาหาพฤติกรรมของเงินฝากภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ การจัดการก็จะมาถึงจุดที่จะต้องตัดสินใจเพื่อกำหนดระดับต่ำสุดของเงินฝากซึ่งบางทีธนาคารอาจจะต้องดำรงไว้ตลอดช่วง 6 เดือน หรือ 12 เดือนข้างหน้า ระดับพื้นฐาน (Floor Level) ของเงินฝากนี้ได้ทำการวางแผนไว้ตลอดเวลา 6 เดือน หรือ 12 เดือนข้างหน้า ความต้องการสภาพคล่องด้านเงินฝากที่เกิดขึ้นนั้น มีความหมายว่า เป็นจำนวนของเงินฝากตามปกติซึ่งมีเกินกว่าระดับพื้นฐานที่กำหนดไว้ (ภายหลังจากได้มีการปรับปรุงอย่างเหมาะสมสำหรับการดำรงเงินสำรองซึ่งอาจจะละเว้นได้ ถ้ามีการลดลงของเงินฝาก)

ความต้องการสภาพคล่องในค้ำเงินใหญ่เพิ่ม กำหนดได้โดยวิธีเดียวกับความต้องการสภาพคล่องในเงินฝาก โดยประมาณระดับสูงสุด (Ceiling) ที่เงินใหญ่อาจจะเพิ่มสูงถึงระดับนี้ได้ ภายในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 12 เดือนข้างหน้า การกำหนดระดับสูงสุดของเงินใหญ่เช่นนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ จำนวนที่ระดับสูงสุดนี้เกินกว่าระดับเงินใหญ่ที่เกิดขึ้นจริง ความต้องการสภาพคล่องรวมต่อเงินฝากที่ลดลงและต่อเงินใหญ่ที่เพิ่มขึ้นนั้น ประมาณได้โดยรวมสองจำนวนนี้เข้าด้วยกัน

ธนาคารสามารถบรรลุถึงความต้องการสภาพคล่องได้ โดยทั้งค้ำเงินสินทรัพย์สภาพคล่องหรือโดยหนี้สินสภาพคล่อง สภาพคล่องในสินทรัพย์เกิดจากการสะสมปริมาณของสินทรัพย์ที่มีกำหนดอายุสั้น มีความพร้อมที่จะขายได้ มีคุณลักษณะสูง ถือและใช้สำหรับวัตถุประสงค์ด้านสภาพคล่อง สินทรัพย์สภาพคล่องถูกใช้ให้หมดไปในฐานะที่สินทรัพย์เหล่านี้สามารถขายเพื่อจัดหาเงินทุนที่ต้องการ เข้าสู่ธนาคารเพื่อเผชิญกับการลดลงของเงินฝาก หรือการเพิ่มขึ้นของเงินใหญ่

สภาพคล่องในหนี้สิน เกิดจากความสามารถในการที่ธนาคารจะทำการกู้ยืมเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินสด มาใช้สนองการเปลี่ยนแปลงในเงินใหญ่และเงินฝาก สภาพคล่องค้ำเงินสินจะถูกใช้ให้หมดไป เมื่อธนาคารสามารถกู้ยืมเงินมาได้ ทำให้ได้เงินทุนมาตามที่ต้องการ

สภาพคล่อง (ไม่ว่าจะเป็นค้ำเงินสินสภาพคล่องหรือสินทรัพย์สภาพคล่อง) ต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการนำมาใช้ทั้งนั้น ความต้องการสภาพคล่องสูงสุดมีอยู่จริง ณ จุดที่ต่ำสุดของวงจรทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล เมื่อเงินฝากอยู่ในระดับสูง และเงินใหญ่มีปริมาณต่ำสุด ความต้องการสภาพคล่องจึงสูง เพราะแนวโน้มของเงินใหญ่ในอนาคตจะเพิ่มขึ้นและเงินฝากก็จะเริ่มลดลง ณ จุดสูงสุด (Peak) ของวงจรมบางที่เงินฝากก็มีปริมาณลดน้อยลง และปริมาณเงินใหญ่สูงสุด ความต้องการสภาพคล่องก็จะอยู่ในระดับต่ำ ปัญหาสภาพคล่องและการใช้หนี้สินสภาพคล่อง ควรจะคำนึงถึงความจริงเหล่านี้ด้วย

การกัณฑ์มีสินของธนาคารพาณิชย์ สามารถทำการกู้ยืมได้เกินกว่าจำนวนที่ฝ่ายจัดการรู้สึกว่าจะเหมาะสม ถ้าเกิดปัญหาด้านนี้ขึ้น การจัดการด้านหนี้สินไม่สามารถนับรวมว่าเป็นแหล่งของสภาพคล่องอีกต่อไป ที่จริงแล้วมันเป็นสิ่งจำเป็นในกรณีเช่นนี้ที่จะต้องจัดหาสินทรัพย์สภาพคล่องไว้ทดแทนกับความไม่แน่นอนที่หนี้สินอาจลดลงจนถึงระดับที่ฝ่ายจัดการเห็นว่าเหมาะสม การประมาณจำนวนที่เหมาะสมของหนี้สิน ทำได้วิธีเดียวกับการประมาณระดับต่ำสุดของเงินฝาก และระดับพื้นฐาน (Floor) ได้ตั้งขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นถึงระดับต่ำสุดที่คาดคะเนไว้ ความต้องการสภาพคล่องนั้นมีจำนวนเท่ากับส่วนแตกต่างระหว่างระดับพื้นฐานเหล่านี้และระดับปกติของ Money market liabilities ถ้า Money market liabilities ไม่ว่าเวลาใดก็คงอยู่ต่ำกว่าระดับพื้นฐานนี้ ธนาคารก็จะจัดหาสภาพคล่องได้ในจำนวนเท่ากับส่วนแตกต่างระหว่างระดับพื้นฐานนี้กับจำนวนหนี้สินที่มีอยู่ (เพราะฝ่ายจัดการมีความมั่นใจว่าจะสามารถออกหนี้สินได้ใหม่จนถึงปริมาณที่กำหนดไว้โดยระดับพื้นฐานนี้ ซึ่งเป็นเกณฑ์หรือบรรทัดฐานในการกำหนดระดับพื้นฐานนี้)

ความต้องการสภาพคล่องรวม ถูกกำหนดโดยการรวมการประมาณของความต้องการสภาพคล่องในเงินฝาก ความต้องการสภาพคล่องในเงินในใหญ่ยืม และความต้องการสภาพคล่องต่อ (หรือจัดหาโดย) Money market deposits และ Money market liabilities ผลรวมนี้เปรียบเทียบกับสินทรัพย์ทั้งหมดที่ถือไว้ในบัญชีสภาพคล่อง วัตถุประสงค์คือเพื่อคำนวณความสมดุลระหว่างความต้องการสภาพคล่องทั้งหมดและสินทรัพย์ที่ถือไว้ในบัญชีสภาพคล่อง ในการประมาณการนี้ฝ่ายจัดการได้ทำอย่างดีที่สุดเพื่อประมาณว่ามีความต้องการสภาพคล่องเท่าใด และจะเกิดความต้องการขึ้นในระหว่าง 6 เดือน หรือ 12 เดือนข้างหน้าเพียงใด ถ้าสภาพคล่องจำนวนนั้นมีพร้อมอยู่แล้วในบัญชีสภาพคล่อง ฝ่ายจัดการก็จะดำเนินการอย่างดีที่สุดโดยอัตโนมัติเพื่อเผชิญความต้องการสภาพคล่องของธนาคาร ด้วยเหตุนี้ธนาคารจึงทำการประมาณขนาดของสภาพคล่อง และวางนโยบายทางด้านสภาพคล่องไว้อย่างดี เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของธนาคาร รวมทั้งเพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุดด้วย

ผู้จัดการฐานะการเงินหรือผู้จัดการสภาพคล่องของธนาคาร เป็นศูนย์กลางของการจัดการด้านเงินสด ซึ่งดำเนินการจัดการไปตามนโยบายสภาพคล่องที่ได้วางกฎเกณฑ์ตามกระบวนการของการตัดสินใจในการจัดการด้านเงินทุนของฝ่ายจัดการ โดยดำเนินการไปในแต่ละวัน และแต่ละชั่วโมงโดยความสามารถของผู้จัดการสภาพคล่อง แม้แต่ในธนาคารขนาดเล็ก การตัดสินใจอย่างระมัดระวังและรอบคอบของผู้จัดการสภาพคล่องก็จะสามารถทำอะไรให้แกธนาคารได้มากขึ้นด้วย

### ปัญหาในทางปฏิบัติ

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามวิธีนี้

1. เป็นวิธีที่ต้องการความแม่นยำในการประมาณระดับต่ำสุดของเงินฝาก (Deposit floor) และระดับสูงสุดของเงินในบัญชี (Loan ceiling) ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการประมาณระดับเหล่านี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และรู้ถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงในอุปสงค์ของลูกค้าทั้งทางด้านเงินในบัญชีและเงินฝาก รู้ละเอียดถึงการเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ ฤดูกาล แนวโน้มของภาวะเศรษฐกิจทั้งของท้องถิ่นและประเทศ รู้ถึงแนวโน้มด้านการเงินของประเทศ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดระดับความต้องการสภาพคล่องทั้งทางด้านเงินฝากและเงินในบัญชี ต้องทำการติดตามและปรับปรุงระดับเหล่านี้ให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

ในการทำการประมาณการระดับต่ำสุดของเงินฝาก และระดับสูงสุดของเงินในบัญชีแรก ๆ นั้น อาจจะมีการประมาณการผิดไปจากความจริงบ้าง โดยระดับความต้องการที่ทำการประมาณขึ้นมานั้น อาจจะไม่มีความแตกต่างจากความต้องการสภาพคล่องที่เกิดขึ้นจริงอยู่มาก แต่เมื่อทำการประมาณการต่อไปจนเกิดความชำนาญ และมีประสบการณ์มากขึ้น ก็จะทำให้สามารถประมาณการความต้องการสภาพคล่องได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น ดังนั้นความแม่นยำและถูกต้องในการประมาณความต้องการสภาพคล่องของธนาคาร จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญงานของผู้มีหน้าที่ใน

ค่านี้ รวมทั้งต้องได้รับข้อมูลที่ให้นำมาใช้ในกาประมาณการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว  
ทันต่อเหตุการณ์ด้วย

2. เป็นวิธีการที่ต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย วิธีที่นำมา  
ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นวิธีที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายในธนาคาร ซึ่ง  
ต้องได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งและรวดเร็วด้วย การวางนโยบายในการดำรงสภาพ  
คล่องของธนาคารจึงจะประสบผลสำเร็จ ในด้านความต้องการเงินสดในอนาคตของ  
ธนาคาร จะต้องได้รับความร่วมมือในการจัดหาข้อมูลให้ถูกต้องใกล้เคียงความเป็น  
จริงที่สุดจากหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่จัดทำงบประมาณของธนาคาร ถ้าหน่วยงาน  
ที่มีหน้าที่จัดทำงบประมาณนั้นทำการประมาณการได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากเพียงใด  
ก็จะทำให้ผู้จัดการฐานะสภาพคล่องของธนาคารสามารถประมาณความต้องการด้านสภาพ  
คล่องของธนาคารได้ถูกต้องเพียงนั้น

การประมาณการระดับต่ำสุดของเงินฝาก และระดับสูงสุดของเงินในบัญชี  
ก็เช่นกัน ก็ต้องอาศัยข้อมูลจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในค่านี้นำประกอบการประมาณการ  
เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ติดต่อกับฝากเงินจากลูกค้า จะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้ม  
ของเงินฝากที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ทางด้านเงินในบัญชีมีผู้อำนวยสินเชื่อ  
หรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะเป็นผู้บอกได้ว่าธนาคารจะปล่อยสินเชื่ออีกมากน้อยเพียงใดในตลอด  
ช่วงเวลาข้างหน้าที่จะทำการประมาณการสภาพคล่องทางด้านเงินในบัญชี

จากการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย อาจจะมีปัญหา  
ทางด้านการศึกษาต่อส่งชาวคราวและข้อมูลสาขา นับเป็นขอบกพร่องประการหนึ่งของการ  
ใช้วิธีนี้ ในการจัดการฐานะสภาพคล่อง จึงควรได้จัดให้มีระบบการศึกษาต่อสื่อสารที่สะดวก  
และรวดเร็วขึ้นภายในธนาคาร

## ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นต่อไป

จากการวิจัยวิธีปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ในการดำเนินนโยบายทางด้านสภาพคล่อง ผู้เขียนได้นำวิธีปฏิบัติจริงมาเปรียบเทียบกับหลักการที่ดี พบว่าควรจะได้มีการวิจัยเพิ่มเติม จากที่ผู้เขียนได้วิจัยไปแล้ว กล่าวคือ

## ข้อกำหนดในนโยบายควรจะชัดเจนและระบุขอบเขตและหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้อย่างละเอียด

นโยบายและวิธีการในการจัดการฐานะสภาพคล่องนั้น มีจุดมุ่งหมายอยู่ประการหนึ่งในด้านการสนับสนุนในเรื่องความสามารถในการหากำไรและความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการของธนาคารในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการหากำไรนั้นได้มาเนื่องด้วยการจัดการทางด้านสินทรัพย์สภาพคล่อง, การจัดการด้าน Investment Portfolio การจัดการด้านฐานะการเงิน และการจัดการด้านหนี้สิน นโยบายและวิธีดำเนินการที่ได้กำหนดขึ้นต้องได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือทางด้านการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจากหน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคาร ในทางปฏิบัติ นโยบายทางด้านสภาพคล่องของธนาคารมิได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงควรทำการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของธนาคารให้ชัดเจน และต้องติดตามผลอยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็จัดได้ว่ามีความสำคัญที่บุคคลผู้มีหน้าที่ให้ข้อมูลควรจะต้องรู้ความเป็นหน้าที่ของเขาในการจัดหาข้อมูล ดังนั้นก็เป็นความรับผิดชอบของผู้รับงานที่จะรวบรวมและหาประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับ อาจจะมีข้อขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ถ้ามีบุคคลในหน่วยงานอื่นต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ผู้มีหน้าที่จัดหาข้อมูลสามารถดวงเวลาให้ช้าลง หรือให้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ไป ด้วยหวังงานของเขาจะต้องดีและสำคัญกว่างานของผู้อื่น ดังนั้นการวางนโยบายที่ดีควรจะรวมไว้ควยวการจัดหาข้อมูลและชาวคราวต่าง ๆ เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน

## ของผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายจะเป็นตัวกำหนดความควรจะทำอะไร วิธีการจะบอกถึงแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย ควรจะได้มีการกำหนดวิธีการ เพื่อที่จะระบุนขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานในกระบวนการจัดการความสัมพันธ์อย่างชัดเจน เพื่อจะใคร่รู้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานใด หน้าที่และประเภทของงานเปลี่ยนแปลงไป ก็ควรจะได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีในทางปฏิบัติด้วย แมวนโยบายจะยังคงเหมือนเดิม

ในการดำเนินงานประจำวัน จะมีเจ้าหน้าที่มากมายปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเป็นส่วนประกอบในการจัดการความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องหาวิธีที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สำเร็จตามนโยบาย ในบางครั้งจะมีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยผ่านผู้ปฏิบัติงานประจำวัน และมิได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแต่เพียงการพบปะพูดคุยปรึกษาหารือกันในเรื่องราวสำคัญ ๆ

ในสถาบันใหญ่ ๆ การทำงานยิ่งจะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ และจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในธนาคารใหญ่ ๆ ควรจะมีผู้รับผิดชอบซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารของธนาคารให้เป็นผู้รับผิดชอบและประสานงานการติดต่อในเรื่องข้อมูลและคำสั่งต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านนี้ทั้งหมดทุกคนควรจะรู้วัตถุประสงค์และแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธนาคาร

ควรจะวิจัยต่อไปด้วยว่าธนาคารทำการกู้เงินจากต่างประเทศไม่ได้จะมีผลอย่างไรเกิดขึ้นกับนโยบายทางความสัมพันธ์ของธนาคาร

ธนาคารใช้ Credit line กับต่างประเทศมาบริหารสภาพคล่องของธนาคาร ถ้าในอนาคตเกิดถูกตัด line หรือไม่สามรถจะทำการกู้ยืมจากต่างประเทศได้อีก ก็จะทำให้ฐานะสภาพคล่องของธนาคารลดลง และจะทำให้นโยบายทางความสัมพันธ์



คลองของธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยอาจจะต้องหันมาใช้หนี้สินสภาพคล่องจากแหล่งเงินในประเทศเพิ่มขึ้น หรือไม่เช่นนั้นก็ต้องดำรงสภาพคล่องไว้ในรูปของสินทรัพย์สภาพคล่องแทน ซึ่งจะดำรงไว้ในสินทรัพย์สภาพคล่องประเภทใด สินทรัพย์สำรองอันเป็นแนวป้องกันชั้นที่หนึ่ง หรือชั้นที่สอง ก็ย่อมต้องแล้วแต่นโยบายของฝ่ายจัดการว่าจากการประมาณความต้องการสภาพคล่องนั้นจะมีความต้องการเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใดใกล้หรือไกลจากปัจจุบัน ถ้าจะต้องใช้ภายในอนาคตอันใกล้ก็ควรดำรงไว้ในรูปสินทรัพย์สำรองอันเป็นแนวป้องกันชั้นที่หนึ่ง ถ้าไม่มีความจำเป็นต้องใช้รีบด่วนนัก ก็ควรดำรงไว้ในรูปสินทรัพย์สำรองอันเป็นแนวป้องกันชั้นที่สอง ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้แก่กิจการอีกด้วย

### ควรวัดให้มีศูนย์กลางของชาวสารภายในธนาคาร

นอกจากการรวบรวมชาวคราวเกี่ยวกับเครื่องมือในตลาดเงิน จากภายนอกธนาคาร ควรมีจุดรวมสำหรับชาวคราวเฉพาะอย่างภายในธนาคาร ในธนาคารใหญ่ ๆ เจ้าหน้าที่ในหลาย ๆ แผนกจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดการฐานะสภาพคล่อง เพื่อให้ข้อมูลแก่เขาเกี่ยวกับธุรกิจซื้อขาย ซึ่งจะมีผลสำคัญในความต้องการสำหรับเงินสำรองหรือเงินสดในทันที หรือในวันใดวันหนึ่งข้างหน้า ในธนาคารเล็กเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับฐานะการเงินของธนาคาร อาจจะมีการปรับปรุงส่วนสำคัญของข้อมูลที่ผ่านโต๊ะของเขาในวันที่ดำเนินธุรกิจตามปกติ ชาวคราวจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทำให้เขาสามารถคำนวณฐานะสภาพคล่องของธนาคาร และวางแผนได้เกี่ยวกับกระแสเงินทุนรับและจ่าย

การจัดการฐานะการเงินที่ดีขึ้นอยู่กับข้อมูลในคานบัญชี และความคล่องตัวของตลาดที่จะช่วยให้ธนาคารสามารถปรับเงินสดในมือของธนาคารได้ทันเวลาที่ ความแน่นอนและการได้รับข่าวคราวทันเวลาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในภาระหนี้ธนาคาร และการหักหนี้ระหว่างธนาคารโดยผ่านธนาคารกลาง

ควรจัดทำงบประมาณบัญชีเงินสำรองกับบัญชีของธนาคารแห่งประเทศไทย  
 ข้อสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินนั้น คือตัวเลขที่แท้จริง  
 ในยอดดุลที่แท้จริงของบัญชีเงินสำรอง เพราะข้อมูลเหล่านั้นยกเว้นเงินสดในมือเกี่ยว  
 ขงกับบัญชีของธนาคารกลาง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จำต้องทำการกระทบยอดบัญชีของธนาคาร  
 กับของธนาคารกลาง ธนาคารพาณิชย์มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะเห็นธนาคารกลาง  
 ทำการคำนวณเงินสำรองใ้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำและตรงเวลา เพื่อช่วยเหลือให้บรรลุ  
 ถึงผลสำเร็จในที่สุด ธนาคารกลางจะจัดเตรียมรายงานแสดงยอดดุลเงินสำรองตอนปิด  
 บัญชีของวันก่อนให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ แต่ละธนาคารก็ควรจะกระทบยอดตัวเลขของ  
 ตนกับงบของธนาคารกลาง เพื่อความถูกต้องแม่นยำและควรจัดตั้งบัญชีตั้งพักไว้สำหรับ  
 รายการทั้งหมด ซึ่งจะแสดงให้เห็นรายการลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ในอนาคตของบัญชีเงินสำรอง

#### ควรมีการถ่วงรองข้อมูลให้แน่ชัดก่อนการตัดสินใจ

การจัดการสภาพคล่องต้องการใช้ประโยชน์จากข่าวสารและข้อมูลที่ได้รับ ถ้า  
 ใ้ได้รับข้อมูลที่ดีและการวิเคราะห์ข่าวอย่างดี ก็จะทำให้พื้นฐานในการวางนโยบายที่ดีด้วย  
 วยข้อมูลที่เหมาะสมในหลักการของการจัดการฐานะสภาพคล่อง ธนาคารพาณิชย์สามหัว  
 นำเงินทุนของธนาคารไปใช้จ่ายในทางที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และให้ผลตอบแทนสูงสุด  
 แก่ธนาคารควย

ดังนั้นการแสดงความเห็นเกี่ยวกับข้อมูลที่ใ้ได้รับในระดับต่ำไว้ก่อน เป็นส่วน  
 ประกอบที่ดีของวิธีการในการจัดการทางดานสภาพคล่องที่จัดว่าดีที่สุด เป็นแนวความคิด  
 ที่ดีที่ไม่มุ่งหวังผลประโยชน์มากเกินไป และไม่ใช้ความพยายามมากเกินไปด้วย อันนี้  
 เกี่ยวของโดยเฉพาะในกรณีของธนาคารเล็ก ที่มีระยะเวลาเป็นข้อกำหนดที่สำคัญ มัน  
 ไม่มีเหตุผลสมควรที่จะรีบรวยหารายไ้จากการจัดการใน Portfolio ของธนาคาร  
 ถ้าเป็นเหตุใ้ของละเลยต่อการทำการปรับปรุงกิจการหรือการวิเคราะห์หนี้เชื่อของธนาคาร  
 ไป การใ้ใหญ่มันนั้นถ้าทำมากเกินไป จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายต่อธนาคาร  
 การใ้ใหญ่มมากเกินไปหรือใ้ใหญ่มอย่างขาดความระมัดระวัง อาจเป็นเหตุหนึ่งที่จะใ้

ธนาคารประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้นเมื่อได้รับข้อมูลมาจากจะต้องกลั่นกรองแล้ว  
ควรจะต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามข้อมูลที่ได้รับทันทีหรือรอเวลาไปก่อน ไม่ควร  
รีบร้อนจัดการ Portfolio ของธนาคาร เพราะจะเป็นสาเหตุให้ดำเนินการผิดพลาดได้

แม้ว่านักการธนาคารจะสามารถรู้ถึงบริเวณและขอบเขตของจุดวกกลับของวงจร  
(Turning point) ได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ และสามารถที่จะชี้ให้เห็นได้ว่ากำลังอยู่ใน  
ในระยะใดของวงจรก็ตาม แต่ก็ไม่มีใครสามารถชี้หรือกำหนดถึงระดับของอัตราดอกเบี้ย  
ในหกเดือนหรือหนึ่งปีนับจากนี้ไปได้อย่างถูกต้องแน่นอน แม้วานักการธนาคารโดยทั่ว ๆ ไป  
จะมีความรอบรู้ถึงแนวทางการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยก็ตาม แต่ความเปลี่ยนแปลง  
ในภาวะเศรษฐกิจและเงื่อนไขทางการเงินมีมาก จนทำให้ไม่มีนักการธนาคารคน  
ใดทุ่มเทความพยายามที่มีอยู่มาทำการพยากรณ์และวางแผนอย่างแม่นยำ

เป็นความจำเป็นสำหรับนักการธนาคารที่จะต้องทำการประเมินการและวางแผน  
การล่วงหน้า โดยข้อใหญ่ใจความแล้วเขาจะทำงานได้ก็ถ้าเขามีความพยายาม แต่เขาก็ควร  
จะรักษาความยืดหยุ่นไว้ให้พอเพียง เพื่อที่จะได้มีเวลาทำการทบทวนและพยายามหาวิธีการ  
ใหม่ ๆ มาใช้ ถ้าการดำเนินงานมิได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

### ควรจะทำประมาณการงบดุลไวล่วงหน้า

หลักเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งของการวางแผนด้านการจัดการฐานะสภาพคล่อง  
เกี่ยวข้องกับการแสดงถึงความเสี่ยงในการสูญเสีย (Risk of Loss) โดยทั่วไปนั้น  
ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์และฐานะเงินทุนของธนาคารในด้านอายุได้ออนและ  
คุณสมบัติ ควรนำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาด้วย เช่นการเปลี่ยนแปลงของเงินสด ความมั่นคง  
และความสามารถของผู้บริหารธนาคาร สภาพแวดล้อมและคู่แข่งอื่น ธนาคารควรที่จะสำรวจและ  
พิจารณาอย่างระมัดระวัง ในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการสภาพคล่องให้สามารถยึดถือ  
ปฏิบัติได้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการกำหนดยอดรวมของปริมาณสินทรัพย์แต่ละประเภท  
ซึ่งเป็นการดีกว่าที่จะทำการกำหนดยอดรวมทั้งหมดของสินทรัพย์

## การนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการสภาพคล่อง

การปรับปรุงในด้านการจัดการสภาพคล่องของธนาคาร ถ้าได้มีการนำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ มารวมใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วขึ้นได้ กล่าวคือถ้าได้มีการนำเอาเครื่องจักรสมองกล (Computer) มาใช้เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไม่ว่าจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์งบกระแสเงินสด งานในส่วนที่เกี่ยวข้องก็เช่นกันถ้าได้มีการนำเอาวิธีการคำนวณวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ควรจะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่จะสามารถทำให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งรวมถึงวิธีการจัดการฐานะการเงินของธนาคารพาณิชย์ วิเคราะห์รายละเอียดของแผนงานค่านงมุดและงบรายได้รายจ่ายของธนาคารภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าการปฏิบัติงานเหล่านี้สามารถนำเอาเครื่องจักรสมองกลได้ งานต่าง ๆ ก็จะสำเร็จลงได้อย่างรวดเร็วจากงานที่เคยใช้เวลาทำกันเป็นวัน ๆ อาจจะสามารถทำสำเร็จได้เพียงภายใน 5 นาที เช่น งบประมาณที่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นถ้าอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเพียง 1% ระหว่างช่วงระยะเวลาที่ทำกรวางแผนมีใช้เพิ่มขึ้น 2% อย่างที่คาดคะเนไว้ หรืออะไรจะเกิดขึ้นถ้าการใหญ่ขึ้นจะต้องเพิ่มสูงมากกว่าที่คาดไว้ 10% ธนาคารจะได้รับคำตอบเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็วจากเครื่องจักรสมองกล

แต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนด้วยเครื่องจักรสมองกลนั้นต้องการทั้งผู้เชี่ยวชาญทางด้านการใช้และประสิทธิภาพของเครื่องจักร แต่ก็ยังมีได้มีการนำเครื่องจักรสมองกลมาใช้ในงานด้านนี้ แต่ถ้าได้มีการนำมาใช้อย่างถูกวิธีและมีประสิทธิภาพการจัดการสภาพคล่องของธนาคารก็จะประสบผลสำเร็จและก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ธนาคารอย่างมาก

## การพัฒนาการทางด้านตลาดเงินในประเทศ

การหาเงินสดเพิ่มเติมโดยวิธีการกู้เงินจากแหล่งเงินในประเทศนั้น ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเพราะเครื่องมือด้านเครดิตในประเทศเรายังมีไม่มากนัก สมควรจะได้มีการ

ศึกษาเพิ่มเติมและนำมาใช้มากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันจะเป็นผลให้การหาเงินสมาชิก เพื่อวัตถุประสงค์ทางสภาพคล่องเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่ ถ้าธนาคารสามารถออกเครื่องมือค้ำเคดิตเพื่อการหาเงินมาใช้ในวัตถุประสงค์ทางสภาพคล่องได้ ก็จะทำให้การจัดการตามนโยบายสภาพคล่องของธนาคารเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนั้นจึงควรได้ศึกษาวาริชการใหม่ ๆ โดยอาศัยความช่วยเหลือ และร่วมมือจากรัฐบาลโดยการกำหนดนโยบายหรือออกกฎหมายสนับสนุนให้เป็นไปตามที่ ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายต้องการ

เครื่องมือค้ำเคดิตที่อาจนำมาใช้ในการบริหารสภาพคล่องธนาคาร เช่น การออก Negotiable Certificates of Deposit (CDs) และ Commercial Paper เป็นต้น การออก CDs เป็นการหาเงินทุนระยะสั้นของธนาคาร โดยให้ลูกค้าเป็นผู้นำเงินมาลงทุนในช่วงระยะเวลา และด้วยอัตราดอกเบี้ยตามที่กำหนดไว้ โดยธนาคารจะเป็นผู้กำหนดอัตราดอกเบี้ยของ CDs อัตราเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน CDs นี้สามารถนำออกซื้อขาย แลกเปลี่ยนกันได้เมื่อผู้ถือต้องการใช้เงิน ดังนั้นเมื่อใดที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการเงินจากการกู้ยืมก็สามารถออก CDs มาเพื่อนำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เครื่องมือเคดิตอีกชนิดหนึ่งที่ควรศึกษาและนำมาใช้ก็คือการออก Commercial Paper เป็นการกู้ยืมระยะสั้น โดยสัญญาแล้ว คือตัวสัญญาใช้เงินระยะสั้นที่ไม่มีหลักประกัน สามารถโอนเปลี่ยนมือกันได้ กิจกรรมที่จะออก Commercial Paper ได้ ต้องเป็นกิจการที่ดำเนินการมาค้ำวคี่ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและมีฐานะมั่นคง ธนาคารพาณิชย์มีได้ว่ามีคุณสมบัติเหล่านี้ครบถ้วน จึงสมควรที่จะใช้ Commercial Paper มาช่วยในการจัดการฐานะการเงินระยะสั้นของธนาคารได้ ถ้ามีการนำ Commercial paper มาใช้ ธนาคารผู้ออกจะได้เปรียบเพราะอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารต้องจ่ายให้แก่ผู้ถือเงินนั้นต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารจะต้องจ่ายให้แก่แหล่งกู้ยืมอื่นที่ธนาคารไปกู้เงินมา จึงนับได้ว่า Commercial Paper เป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นแหล่งหนึ่งที่มีการศึกษาและนำมาใช้ในประเท เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเคดิตให้ดีและมีมากขึ้น

### ควรจะทำการประมาณการกระแสเงินสดของธนาคารไว้

ผู้จัดการการเงินจะต้องได้รับขอมูลตามประมาณการการเงินของธนาคารไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตอันใกล้นี้ กาลกว่าจะมีรายได้รายจ่ายอะไรเกิดขึ้นบ้าง จะจัดเตรียมสภาพคล่องไว้ได้อย่างเพียงพอ ส่วนมากจะทำแผนล่วงหน้าไว้เป็นเวลาสามเดือนหกเดือน หรือหนึ่งปี และต้องทำการติดตามปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่นอน เกี่ยวกับปริมาณการหมุนเวียนของเงินสดที่จะเกิดขึ้น เพื่อสามารถรักษาสภาพคล่องไว้ได้