



ลักษณะของทรัพยากรในการจัดตั้งสาขา

ดังกล่าวแล้วว่าการจัดตั้งสาขา คือ การจัดหาทรัพยากรในการบริหารสาขา ซึ่งเป็นสิ่งที่ใส่เข้าไป ( Input ) ผสมกับ ความต้องการของลูกค้า ในกระบวนการจัดการ ให้ได้ผลผลิต ( Out put ) ได้แก่ การสนองความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ในการจัดการ ( Management Objective ) ของธุรกิจ

สำหรับธุรกิจการธนาคารพาณิชย์นั้น มีกระบวนการจัดการที่ต้องกระทำการจัดการเป็นระบบ ตามหน้าที่ทางธุรกิจ ( Business Function ) ซึ่งก็ได้แก่ การจัดการของแต่ละฝ่าย ( Department ) ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้จัดการทั่วไป ( หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการทั่วไป ) ดังมีโครงสร้างของระบบการจัดการในรูปที่ 4

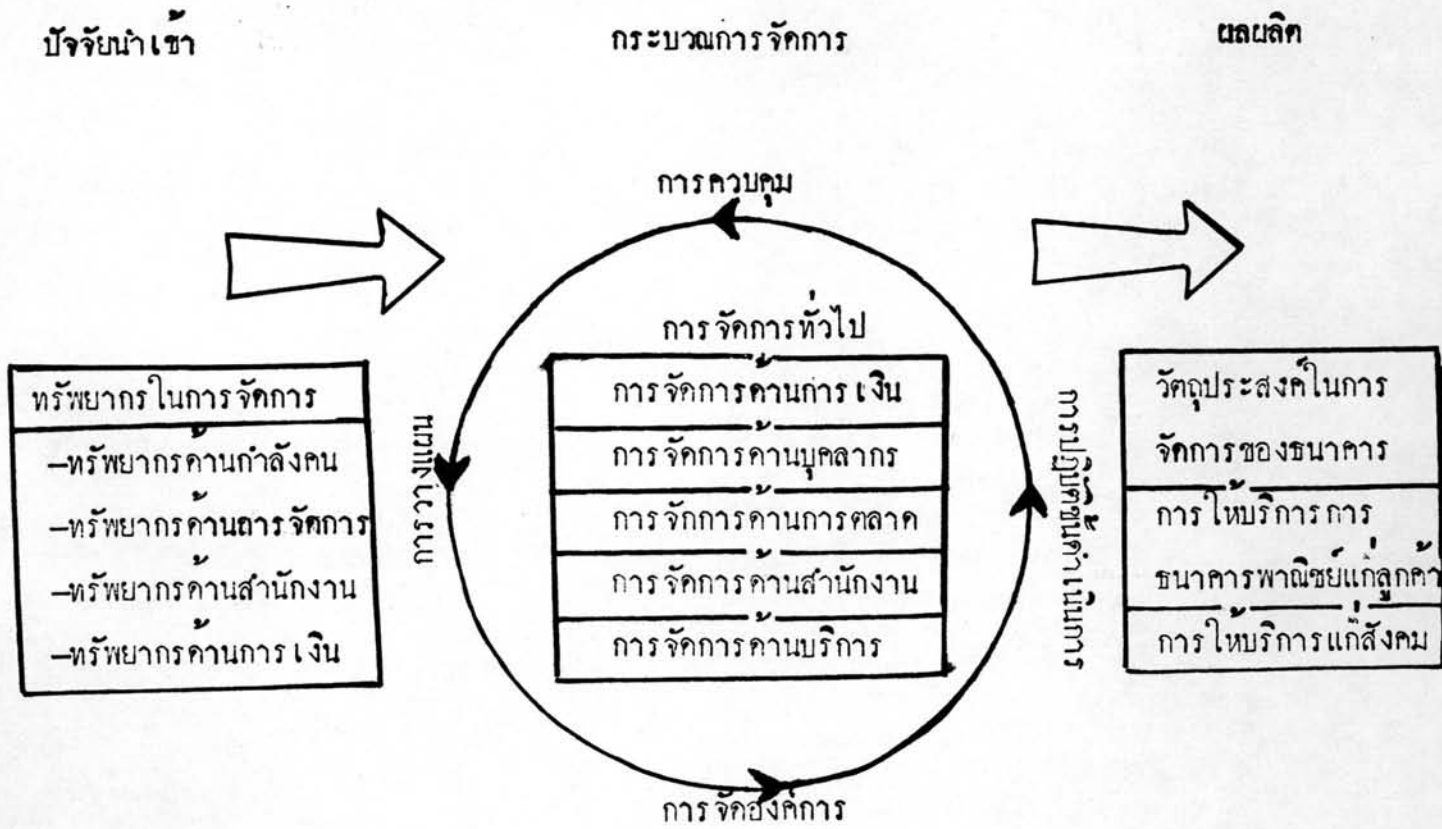
ฉะนั้นการศึกษาถึงปัญหาในการจัดหาทรัพยากรทั้ง 4 จึงควรทราบลักษณะของทรัพยากรเหล่านั้นก่อน จึงจะทำให้เข้าใจถึงตัวปัญหาที่แท้จริงได้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงลักษณะที่สำคัญเรียงตามลำดับ คือ

- ก. ทรัพยากรค่านสำนักงาน
- ข. ทรัพยากรค่านกำลังคน
- ค. ทรัพยากรค่านการจัดการ
- ง. ทรัพยากรค่านการเงิน

ทรัพยากรค่านสำนักงาน

ทรัพยากรค่านสำนักงาน หมายถึง องค์ประกอบทางค่านวัตถุทุกอย่างที่จัดมีไว้ให้พนักงานธนาคารใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ที่ดิน ที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน
2. อาคาร ที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน รวมถึงสิ่งปลูกสร้างอื่นซึ่งใช้ประกอบด้วย
3. อุปกรณ์ ภายในอาคารสำนักงานและยานพาหนะ ประกอบด้วยเครื่องตกแต่ง



รูปที่ 4 แสดงระบบการจัดการของธนาคารพาณิชย์

ครุภัณฑ์ เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องเขียนแบบพิมพ์ รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ เป็นต้น

1. ที่ดิน กำหนดไว้ว่ามีได้ไม่เกิน 400 ตารางวา คอสำนักงาน ถ้าเกินจากนี้  
ต้องยื่นคำขออนุญาตเป็นพิเศษ จากธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเปลี่ยนจากเดิมกำหนดไว้ว่า  
ไม่เกิน 200 ตารางวา คอสำนักงาน เมื่อปี 2518

สำหรับลักษณะของที่ดินที่ธนาคารพาณิชย์ เลือกเป็นที่ตั้งสาขาประกอบด้วย

1.1 การเป็นเจ้าของ ส่วนใหญ่ธนาคารมีนโยบายที่จะซื้อเป็นกรรมสิทธิ์  
นอกเสียจากเจ้าของที่ดินมีนโยบายไม่ขาย จึงต้องเช่า เช่น ที่ดินของทางราชการ ที่ดินของ  
ส่วนทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ เป็นต้น ในบางกรณีที่ดินอาจจะได้รับอนุญาตให้อยู่โดยไม่เสียค่า  
เช่าเลย ได้แก่ที่ดินของโรงพยาบาล และสถาบันการศึกษา เป็นต้น

1.2 การเลือกที่ดินที่อยู่ติดกับถนน ส่วนใหญ่ต้องต้องมีพื้นที่อยู่ติดกับถนนสายใหญ่  
(มีผิวการจราจรกว้างมากกว่า 5 ช่องการจราจร) หรือถนนสายรอง (มีผิวการจราจรกว้าง  
4-5 ช่องการจราจร) ซึ่งเป็นเส้นทางเชื่อมระหว่างถนนสายใหญ่ สำหรับในเขตกรุงเทพมหานคร-  
นคร แต่ก็มีที่ตั้งในถนนสายเล็กข้างเหมือนกัน ซึ่งมีไม่ถึง 20 แห่ง ส่วนในต่างจังหวัด มักจะ  
อยู่ในถนนสายใหญ่ของท้องถิ่นนั้นๆ ดังประกฏถนนสายต่างในกรุงเทพมหานคร ที่มีธนาคารตั้ง  
อยู่ในหน้าถัดไป

1.3 ราคาที่ดิน ขึ้นอยู่กับที่ดินอยู่ในย่านใด คือ ย่านใจกลางเมือง หรือชาน  
เมือง และยังขึ้นอยู่กับประเภทของถนนว่า เป็นถนนสายใหญ่ หรือถนนสายรอง หรือถนนสาย  
เล็ก ดังตัวอย่างในเขตบางรักและยานนาวา จะเห็นความแตกต่างกันมา คือ ราคาที่ดินที่  
ประเมินตาม พ.ร.บ.ภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2519-2520 แบ่งราคาที่ดินเป็น 8 กลุ่ม  
ของเขตบางรักและเขตยานนาวา ได้แก่ ที่ดินติดถนนสี่ลม สุรวงศ์ ถนนพหลโยธิน ราคา 15,000.-  
บาทต่อตารางวา อย่างต่ำที่สุด ที่ดินติดกับถนนเจริญกรุง (เขตบางรัก) เกษ ทัศนพงศ์  
มเหล็กส์ ราคา 12,001-15,000 บาทต่อตารางวา ที่ดินติดกับถนนพระรามที่ 4 (เขตบางรัก)  
ถนนเจริญกรุง (เขตยานนาวา) ราคา 10,001-12,000 บาทต่อตารางวา จึงเห็นได้ว่า  
3 กลุ่มแรกนี้มีราคาสูงมาก ซึ่งสาขาธนาคาร เปิดดำเนินการอยู่เป็นส่วนใหญ่ ส่วนกลุ่มอื่นที่ราคา  
รองลงมา คือ ที่ดินติดถนนพระรามที่ 4 (เขตยานนาวา) ราคา 8,001-10,000 บาทต่อ

ตารางวา ที่คินคิถนณสาธร นางฉิ่ง จี มหาพฤชากรม สีพระยา นเรศน์ ประมวลและชอย  
 ส่วนทูล ราคา 6,501-8,000 บาทต่อตารางวา ที่คินคิถนณจันทร์ สาธุประคิษฐ์ ไผ่เงิน  
 เป็นอากาศ และ ชอยเข็นหลุยส์ ราคา 3,501-6,500 บาทต่อตารางวา ส่วนถนนที่เหลือ  
 อีกสองกลุ่มราคาค่อนข้างต่ำ และไม่มีสาขาธนาคารตั้งอยู่เลย<sup>1</sup>

#### 1.4 ลักษณะของที่ดินที่ตั้งสำนักงานที่ดี ที่สำคัญประกอบด้วย

- อยู่ในย่านใจกลางเมืองหรือย่านที่ชุมนุมชนหนาแน่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน  
 ตลาดหรือศูนย์การค้าหรือที่ทำงานต่างๆ
- อยู่ติดกับถนนที่เป็นทางผ่านซึ่งเป็นเส้นทางคมนาคมที่สำคัญ โดยเฉพาะอยู่  
 ใกล้สี่แยกหรือทางแยกของถนนเหล่านั้น
- อยู่ใกล้กับสถานที่สาธารณะที่สามารถใช้เป็นที่จอดรถได้
- มีเนื้อที่มากพอสมควร และอาจใช้สำหรับขยายต่อเติมอาคารได้ในอนาคต
- ราคาเหมาะสมกับคุณลักษณะที่ค้ำจิ้งกล่าว แต่ไม่ควรสูงมากเกินไป

## 2. อาคาร

2.1 ความจริงของอาคาร ส่วนใหญ่เป็นอาคารจุกคนประมาณ 20-30 คน คือ  
 มีขนาดเท่ากับอาคารตึกแถว 3-4 คูหา ซึ่งมีความสูงประมาณ 3-5 ชั้นสำหรับในเขตกรุง-  
 เทพมหานคร ส่วนในต่างจังหวัดนั้นจะมีขนาดของอาคารโดยเฉลี่ยแล้วจุกคนน้อยกว่าในเขต  
 กรุงเทพมหานคร เล็กน้อย ยกเว้นในเขตอำเภอรอบนอกจะมีขนาดเล็กกว่ามาก คือ จุกคน  
 ประมาณไม่เกิน 20 คนเป็นส่วนใหญ่ คือ มีขนาดเท่ากับอาคารตึกแถว 2-3 คูหา ที่มี  
 ความสูง 2-3 ชั้น<sup>2</sup>

2.2 ผู้ออกแบบและก่อสร้างอาคาร ธนาคารส่วนใหญ่ไม่มีเจ้าหน้าที่ในคานนี้  
 โดยตรง แต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกรูปแบบของอาคารจากสถาปนิก ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก  
 และการก่อสร้างก็เช่นกัน จะมีการประกวดราคาในการรับเหมาก่อสร้าง หรือบางธนาคารอาจ

<sup>1</sup> กรมที่ดิน และการสำรวจ

<sup>2</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ และ สสำรวจด้วยตนเอง

จ้างบริษัทในเครือเป็นประจำของธนาคาร โดยเจ้าหน้าที่ของธนาคาร เป็นเพียงผู้ควบคุมให้ การก่อสร้างดำเนินตามสัญญาที่ตกลงกันไว้

### 2.3 การออกแบบอาคาร คำนึงถึงหลักใหญ่ๆ คือ

– ความปลอดภัย คือ มีความมั่นคงแข็งแรง สามารถป้องกันการโจรกรรม อัคคีภัย และภัยธรรมชาติอื่นๆ

– ความภูมิฐาน คือ มีความงามสง่า มองดูแล้วน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า

– การบริการ คือ ให้บริการแก่พนักงานและลูกค้าให้ได้รับความสะดวก

สบายในการประกอบธุรกิจ

– การใช้สอย คือ ทุกส่วนของอาคารมีประโยชน์ใช้สอยได้ โดยไม่ทำให้ ไม้เว้นความจำเป็น เช่น ไม้ไว้เพื่อประดับให้สวยงามเท่านั้น

– การบำรุงรักษา คือ มีความสะดวกและประหยัดในการบำรุงรักษาให้ มีความสะอาดและคงสภาพเรียบร้อย อีกทั้งมีการซ่อมแซมที่น้อยที่สุด

– เอกลักษณ์ของธนาคาร คือ ลักษณะที่แตกต่างจากตัวอาคารของธนาคาร อื่น จะเห็นได้จากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มีการสร้างชิ้นส่วนต่างๆ ของอาคารให้มีลักษณะ เฉพาะ เพื่อความคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน ลูกค้าจะได้จำได้ว่าเป็นธนาคารเดียวกัน เช่น ธนาคาร กสิกรไทยจะสร้างเสา กั้นสาค ผนังของตึกตัวอาคาร เป็นส่วนโค้งให้เข้าลักษณะเหมือนรูปสัญลักษณ์ของธนาคาร ธนาคารทหารไทยจะสร้างตัวอาคารให้คล้ายป้อมปราการ ธนาคารไทยพาณิชย์ มีลูกหินทรงกลมขนาดใหญ่หนึ่งคู่ไว้หน้าประตูทางเข้าอาคาร เป็นต้น

2.4 ห้องที่สำคัญ ทุกสำนักงานจะมีห้องโถงใหญ่เป็นที่นั่งรวมกันของพนักงานเกือบ ทั้งหมด ซึ่งอยู่ชั้นแรกหรือชั้นสอง (ในกรณีที่มีชั้นแรกเป็นที่จอดรถ) ยกเว้นบางสำนักงานที่มีพนักงาน จำนวนมาก จะแบ่งไปในชั้นถัดไป ส่วนห้องอื่นๆ ได้แก่ ห้องผู้จัดการ ห้องนิรภัย ห้องเก็บพัสดุ ห้องพักพนักงาน ห้องสุขา และห้องเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

2.5 ป้ายชื่อและป้ายสัญลักษณ์ ป้ายชื่อที่สำคัญ ได้แก่ป้ายขนาดใหญ่มากบนตัว อาคาร ป้ายที่ขึ้นไปบนทางเท้าตั้งฉากกับถนนหน้าอาคาร ป้ายขนาดมาตรฐานบนผนังด้านหน้าตัว อาคารหรืออยู่บนกันสาคชั้นแรก และป้ายขนาดเล็กที่ประตูทางเข้า สำหรับป้ายสัญลักษณ์นั้นจะมี ควบคู่กับป้ายชื่อ ทั้งนี้อาจจะ เนื่องจากชื่อของธนาคารพาณิชย์หลายแห่งมีชื่อคล้ายกัน

2.6 ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอาคาร อาคารสำนักงานเมื่อเปิดดำเนินการแล้ว อาจได้รับความเสียหายจากสาเหตุต่างๆ โดยเฉพาะอาคารที่เป็นอาคารตึกแถว กล่าวคือ จะมี

ตัวการมาทำลายงานก่อสร้างเหล่านี้ ให้เกิดการแตก หัก ปรี ยุบ และบุงกร่อน ดังนี้<sup>1</sup>

- น้ำฝนและน้ำใต้ดิน ซึ่งเกิดจากสิ่งป้องกันมีความบกพร่อง
- สารเคมี เช่น ก๊าซ ฝุ่นละออง และน้ำยาทำความสะอาด
- วัสดุที่ก่อสร้างไม่เหมาะสม เช่น ไม่แข็งแรงและใช้ผิดประเภท เป็นต้น
- ไฟฟ้า ซึ่งเกิดจากวัสดุก่อสร้างพวกโลหะไคร้รับความชื้นเป็นสื่อ
- เชื้อราและสัตว์อื่นๆ

### 3. อุปกรณ์

3.1 อุปกรณ์และเครื่องตกแต่ง ไม้แก่ ไม้ตะ เก้าอี้ เคาน์เตอร์ ตู้เก็บเอกสาร ชั้นวางของ กระจาดคนไม้ ฝ้ามานประตูหน้าต่าง ตลอดจนเครื่องปรับอากาศ เครื่องบันไฟฟ้า เครื่องป้องกันการโจรกรรม และเครื่องป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น

3.2 เครื่องใช้สำนักงาน ไม้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคำนวณ เครื่องนับ พันซ์ครและเหรียญ เครื่องลงบัญชี เครื่องทำความสะอาด และเครื่องเสียง เป็นต้น

3.3 เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ไม้แก่ คินสอ ปากกา ยางลบ กระจกพิมพ์ และกระจกแบบฟอร์มต่างๆ ตลอดจนสิ่งตีพิมพ์ต่างๆที่จัดหามา เช่น แสตมป์ อุปกรณ์เหล่านี้เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน คือใช้ไปแล้ว จะคิดหักเป็นค่าใช้จ่าย แต่เหล่านี้มีมูลค่าค่อนข้างน้อยจึงไม่อยู่ในประเด็นที่จะเป็นปัญหานัก

3.4 ยานพาหนะ ไม้แก่ ยานพาหนะทุกชนิดที่ใช้ประกอบธุรกิจ ไม่รวมที่บ๊ิด มาจากการผิดสัญญาเงินกู้จากลูกค้า

### ทรัพยากรคนกำลังคน

#### 1. พนักงานสาขา

1.1 การจัดองค์งานของสาขา สำหรับการปฏิบัติงานที่สาขา จะปฏิบัติหน้าที่ใน

<sup>1</sup>เจดิม สุจริต, "ตัวทำลายงานก่อสร้างสถาปัตยกรรม" ใน วารสารวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, 1 (ตุลาคม 2521):40-53

ท่านองเกี่ยวกับหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ที่สำนักงานใหญ่ เพียงแต่มีขนาดเล็กกว่า และหน้าที่บางอย่างไม่จำเป็นต้องมอบหมายให้สาขาปฏิบัติ เช่น หน้าที่ของฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายนิติการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น หน้าที่สำคัญของสาขาอาจจัดแบ่งเป็นหน่วยงานดังนี้<sup>1</sup>

ก. หน่วยการเงิน มีหน้าที่ในการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินสด รับผิดชอบในการค้ำประกันเงินฝากให้มีจำนวนเพียงพอเพื่อรับจ่ายประจำวัน โดยมีเงินสดเก็บไว้ให้เหมาะสม คือกมีไว้ไม่มากไม่น้อยเกินความจำเป็น

ข. หน่วยสินเชื่อ มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้กู้ยืมแก่ลูกค้า ดำเนินการตั้งแคร์รับค่าชอกกู้ยืมเงินและหลักฐานประกอบ วิเคราะห์และประเมินฐานะของลูกค้า เสนอให้ผู้จัดการสาขาหรือสำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติตามอำนาจที่กำหนดไว้ และคอยติดตามดูแลฐานะทางการเงินของลูกค้า ดำเนินการทวงถามให้ชำระหนี้และเสนอรายงานเมื่อมีการผิดสัญญา

ค. หน่วยบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานต่างๆ ทางการเงิน หน่วยบัญชีนี้อาจแบ่งย่อยดังนี้ คือ บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากประจำ บัญชีเงินเบิกเกินบัญชี และบัญชีทั่วไป

ง. หน่วยธุรกิจต่างประเทศ มีหน้าที่รับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รับซื้อเช็คเดินทาง รับโอนเงินไปต่างประเทศ เปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต รับซื้อตั๋วเงินค้ำสินค้าเข้า และตั๋วเงินค้ำสินค้าออก เป็นต้น

จ. หน่วยธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ ควบคุมดูแลทะเบียนทรัพย์สินสาขาและบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดี เก็บเอกสาร และกำหนดหน่วยนี้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลศูนย์รับภัยที่ลูกค้าเขาควยก็ได้

## 1.2 การจัดระดับชั้นของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

พนักงานสาขาแยกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

<sup>1</sup> วารี ธุวานนท์, การบัญชีธนาคาร: การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2522), หน้า 13-15.

1.2.1 พนักงานระดับบริหาร เป็นพนักงานที่อยู่ในระดับสูงสุดของสาขา มีหน้าที่อำนวยความสะดวกและสั่งงานให้แก่พนักงานชั้นรองลงมา เป็นพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ลงนามเป็นตัวแทนของธนาคาร ซึ่งเรียกว่า ผู้มีอำนาจลงนาม สำหรับพนักงานระดับนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1 ผู้จัดการสาขา รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา
- ระดับที่ 2 สมุห์บัญชีสาขา รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

อย่างไรก็ตาม ถ้าจัดแบ่งตามอำนาจลงนาม ธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- ผู้มีอำนาจลงนามระดับ ก. หรือผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการสาขา และในบางกรณีอาจรวมผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับนี้ด้วย
- ผู้มีอำนาจลงนามระดับ ข. หรือผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ สมุห์บัญชีสาขา ผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการ และอาจรวมผู้ช่วย/รองสมุห์บัญชี
- ผู้มีอำนาจลงนามระดับ ค. หรือผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยหรือรองสมุห์บัญชีสาขา ผู้สอบทานหรือเช็คเกอร์ ผู้รักษาเงิน และผู้ช่วยหรือรองผู้รักษาเงิน

1.2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือพนักงานสารบรรณ หรือพนักงานระดับเสมียนทั่วไปคือ พนักงานในระดับกลาง ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของสาขา มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำตามหน้าที่แต่ละอย่าง เช่น พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ พนักงานรับจ่ายเงิน หรือพนักงานการเงิน พนักงานเงินฝากและพนักงานทั่วไป เป็นต้น สำหรับสาขาที่มีปริมาณงานไม่มาก อาจทำหน้าที่หลายอย่างรวมกัน

1.2.3 พนักงานระดับบริการ คือ พนักงานในระดับต่ำสุด มีหน้าที่บริการรับใช้อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น พนักงานรักษาความสะอาด พนักงานขับรถ พนักงานรักษาความปลอดภัย และพนักงานนำส่งเอกสาร เป็นต้น

### 1.3 หน้าที่ของพนักงานสาขาและอัตรากำลัง

#### 1.3.1 พนักงานระดับบริหาร

- ผู้จัดการสาขา มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก สั่งการ ควบคุมงาน และคัดสรรใจในการแก้ปัญหาแก่พนักงานของสาขาทั้งหมด ตลอดจนพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในวงเงินที่มีอำนาจ



อนุมัติค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสาขา คัดต่อหาลูกค้า ทั้งทางค่านเงินฝากและงานอื่นๆ มาให้สาขา  
อัตรากำลังมี 1 คนต่อ 1 สาขา

— ผู้ช่วย/รองผู้จัดการสาขา มีหน้าที่ควบคุมงานช่วยผู้จัดการสาขาตามที่  
ได้รับมอบหมาย และแทนผู้จัดการสาขาเมื่อผู้จัดการไม่อยู่ ลงลายมือในตราสารหรือเอกสาร  
แทนผู้จัดการ รองผู้จัดการสาขามีอัตรากำลัง 1 คน ต่อ 1 สาขา (ยกเว้นสาขาขนาดใหญ่)  
สำหรับผู้ช่วยผู้จัดการมีมากน้อยตามปริมาณงานของสาขา ส่วนใหญ่ 1-2 คน ต่อ 1 สาขา  
แต่ถ้ามีปริมาณงานน้อยตำแหน่งทั้งสองนี้อาจไม่มีก็ได้

— สมุหบัญชีสาขา มีหน้าที่ควบคุมงานทางด้านบัญชีและรายงานต่างๆ  
ทำหน้าที่เหมือนแม่บ้านของสาขา เมื่อมีผู้จัดการสาขาเปรียบเสมือนพ่อบ้านของสาขา เช่น  
ทำการตรวจงบทางการเงิน ตรวจตราความถูกต้องของเอกสารทางการเงิน ลงนามในสมุด  
ฝากเงินและตราสารต่างๆ ตรวจบัญชีสรรวมกับผู้จัดการ อัตรากำลัง 1 คน ต่อ 1 สาขา

— ผู้ช่วย/รองสมุหบัญชีสาขา มีหน้าที่ช่วยงานสมุหบัญชีสาขาและงานสาร-  
บรรณ เก็บรักษาและรับส่งเอกสารของสาขา อัตรากำลังรองสมุหบัญชี มี 1 คนต่อ 1 สาขา  
และผู้ช่วยสมุหบัญชีสาขา มีมากน้อยตามปริมาณงานของสาขา และตำแหน่งทั้งสองนี้อาจไม่มี  
เมื่อสาขานั้นมีปริมาณงานน้อย

— พนักงานรักษาเงินสดสาขา มีหน้าที่ ควบคุมและรับผิดชอบความถูกต้อง  
ของเงินสดที่ปรากฏในบัญชี และรับจ่ายเงินพนักงานการเงินส่งต่อให้ลูกค้า เมื่อมีคณมาฝากหรือ  
ถอน อัตรากำลังมี 1 คน ต่อ 1 สาขา

— ผู้ช่วย/รองพนักงานรักษาเงินสดสาขา มีหน้าที่ช่วยงานตามที่ได้รับ  
มอบหมายและทำหน้าที่แทนพนักงานรักษาเงินสดเมื่อไม่อยู่ อัตรากำลัง สำหรับรองพนักงาน  
รักษาเงินสดมี 1 คน ต่อ 1 สาขา และผู้ช่วยพนักงานรักษาเงินสดมีมากน้อยตามปริมาณงาน  
ในสาขาที่มีปริมาณงานน้อยอาจจะไม่มีตำแหน่งทั้งสอง

— ผู้สอบทานหรือเช็คเกอร์ มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องในการลงบัญชี  
ตรวจความถูกต้องของเช็คหรือสลิปต่างๆ และการคิกคอกเบ้ย

### 1.3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ

— พนักงานรับจ่ายเงิน มีหน้าที่ รับเงินสดหรือเช็คเพื่อเข้าบัญชีลงรายการ

ในสมุดรับเงินสด จ่ายเงินตามเช็คหรือใบถอนเงิน รวบรวมหลักฐานการจ่ายเงินเพื่อสอบทาน กับพนักงานคอบพนักงานรักษาเงินสด

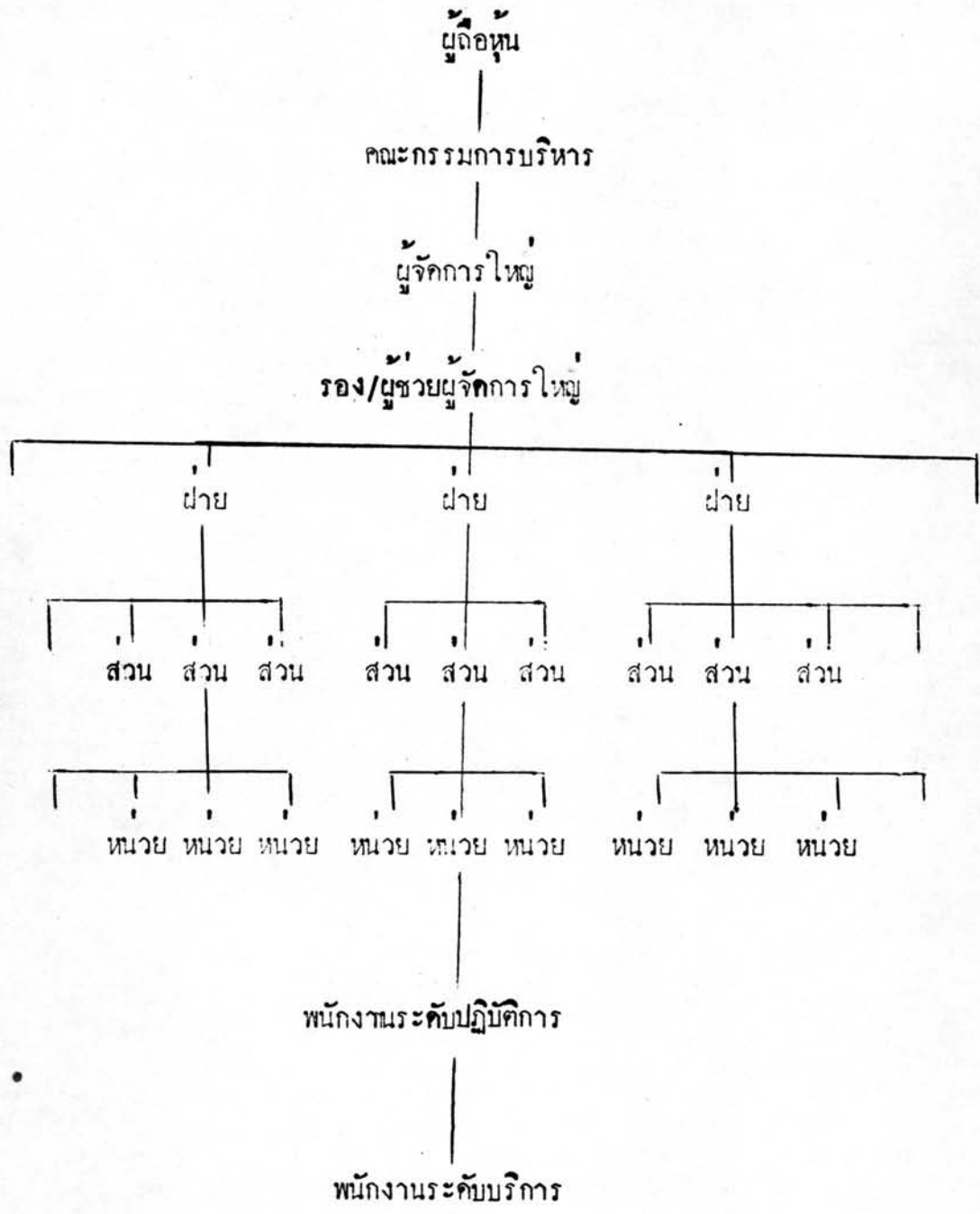
- พนักงานบัญชีทั่วไป มีหน้าที่ลงรายการในสมุดบัญชีรวม จัดแยกสลิปแล้วนำไปบันทึกแยกตามประเภทบัญชี ท่างบทกลงประจำวัน
- พนักงานสินเชื่อ มีหน้าที่ จัดทำสัญญาเงินกู้ยืมและเงินเบิกเกินบัญชี ตรวจสอบหลักฐานหลักประกันการกู้ยืม และจัดทำสลิปการขอลดค้ำเงิน การรับรองและค้ำประกัน
- พนักงานคานต่างประเทศ มีหน้าที่ซื้อขายเงินตราและค้ำเงินต่างประเทศ รับเปิดเช็คเตอร์ออฟเครดิทและทรัสตรีชิต
- พนักงานบัญชีเงินฝาก มีหน้าที่ ลงบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ คิคคอกเบี้ยและภาษีเงินฝาก
- พนักงานหักบัญชี หรือเคลียร์ริง มีหน้าที่ รับเช็คจากสำนักงานใหญ่เพื่อตัดบัญชี นำส่ง เช็คคืนแก่ลูกค้า และรวบรวมเช็คจากสาขาแยกตามประเภทไปส่งยังสำนักงานใหญ่
- พนักงานทั่วไป รับโอนเงินและเรียกเก็บเงิน รับชำระเงินแทนการไฟฟ้า องค์การโทรศัพท์ และจัดทำรายงานต่างๆส่งสำนักงานใหญ่ และช่วยงานค้ำที่มีงานมาก

สำหรับพนักงานระดับเสมียนทั่วไป มีอัตราค่าจ้างมากน้อยตามปริมาณงานและอาจรวมหน้าที่ไว้ให้คนเดียวหลายตำแหน่งก็ได้

### 1.3.3 พนักงานชั้นบริการ ทำหน้าที่ตามชื่อของแต่ละตำแหน่ง

## 2. พนักงานสำนักงานใหญ่

2.1 ผังการจัดองค์การ (Organization Chart) ของสำนักงานใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ไทยทุกธนาคาร มีการแบ่งงานเป็นฝ่าย (Department) และอาจมีหน่วยงานที่เทียบเท่าฝ่ายได้แก่สำนักงาน โดยฝ่าย/สำนักจะขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่ (ผู้จัดการทั่วไป) หรือผู้ที่รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่ได้แก่ รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ และหน่วยงานย่อยของแต่ละฝ่าย/สำนัก คือ ส่วนหรือแผนก นอกจากนี้แต่ละส่วนหรือแผนกยังแบ่งย่อยไปอีกเป็น หน่วยหรือกอง ซึ่งมีลำดับสายงานดังรูปในหน้าถัดไป



รูปที่ 5 แสดงผังการจัดองค์กรของธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ 20

แสดงจำนวนพนักงานเฉลี่ยต่อสำนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย  
เมื่อสิ้นปี 2515 - 2521 (หน่วย : คน/สำนักงาน)

ธนาคาร	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521
กรุงเทพ	60.0	70.6	79.5	82.7	72.0	74.1	73.9
กรุงไทย	27.1	26.9	27.2	30.0	34.0	32.2	38.9
กสิกรไทย	27.1	29.1	30.8	32.3	31.4	32.6	32.3
ไทยพาณิชย์	22.4	27.7	26.1	30.0	25.6	27.4	29.2
กรุงศรีอยุธยา	25.6	28.1	31.0	35.5	29.7	28.1	25.7
ศรีนคร	34.3	34.0	30.2	33.6	26.7	32.9	37.9
นครหลวงไทย	14.8	15.5	16.5	16.0	19.2	20.6	22.2
กท.พณ.	16.6	14.0	14.5	15.4	15.3	16.3	17.3
มหานคร	21.1	22.9	23.2	24.8	27.2	28.9	30.9
ทหารไทย	34.4	28.4	27.9	27.8	27.5	27.0	24.0
เอเชียทรีสท์	51.3	42.8	37.6	39.4	36.3	37.4	39.3
เอเชีย	35.5	40.1	42.7	43.3	36.6	44.1	41.2
สหธนาคาร	16.1	20.0	21.1	22.8	22.6	21.2	18.6
ไทยทุน	24.1	22.7	39.0	39.3	40.0	41.8	40.2
แหลมทอง	37.7	39.3	39.0	41.7	41.7	49.7	46.0
หวังหลี	13.0	46.0	42.5	41.7	36.7	30.0	31.4

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพ

2.2 หน้าที่ของแต่ละฝ่าย ถ้าจัดประเภทของฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ในทางธุรกิจ (Business Function) ทั้ง 5 หน้าที่ ใคดังนี้คือ ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับด้าน

- การเงิน (Finance)
- บุคลากร (Personnel)
- สำนักงาน หรือ พัสดุ (Office or Material)
- การตลาด (Marketing)
- การบริการ หรือการผลิต (Service or Production)

สำหรับหน้าที่ของแต่ละฝ่ายโดยสังเขป ของธนาคารพาณิชย์ไทย คือ

ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการด้านการเงิน

2.2.1 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่บริหารสินทรัพย์ หนี้สิน และเงิน(กอง)ทุน ให้มีการวางแผน การจัดสรร การจัดหา และควบคุมสิ่งเหล่านี้ให้ได้สัดส่วนเพื่อดำรงฐานะทางการเงินให้เหมาะสม

2.2.2 ฝ่ายการบัญชี/ฝ่ายประมวลบัญชี/ฝ่ายประมวลบัญชีกลาง มีหน้าที่บันทึกรายการบัญชีสินทรัพย์ หนี้สินและเงินทุนและจัดทำงบทดลอง งบดุล และบัญชีกำไรขาดทุน

ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการด้านบุคลากร

2.2.3 ฝ่ายการพนักงาน มีหน้าที่บริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการ การแสวงหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การโยกย้าย และการเลื่อนชั้น การฝึกอบรม และการให้ประโยชน์ตอบแทน สำหรับธนาคารขนาดเล็กหรือขนาดกลาง อาจรวมอยู่ในฝ่ายอำนวยการกลาง หรือฝ่ายธุรการ หรือฝ่ายอื่นๆ

ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการด้านสำนักงาน

2.2.4 ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่บริหารสำนักงานหรือบริหารพัสดุ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุม การเก็บรักษา การขนส่ง การบำรุงรักษา และการจัดจำหน่ายออกจากบัญชี<sup>1</sup>

ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการด้านการตลาด

2.2.5 ฝ่ายการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ/ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ มีหน้าที่การจัดการ

<sup>1</sup> ปรึกษา จำปารัตน์และไพศาล ชัยมงคล, การบริหารพัสดุ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2520), หน้า 1.

ค่านการตลาด โฉกการหาลูกค้าเงินฝาก ลูกค้าสินเชือ(ทั้งที่มาขอและที่รับมาจากกิจการอื่น)  
ลูกค้าเงินลงทุน(ทั้งที่นำเงินมาลงทุนและที่ธนาคารนำเงินไปลงทุน)

ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวกับบริหารจัดการความบริการ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็น  
ธุรกิจขายบริการ ฉะนั้นหน่วยงานคานนี้จึงมีการจำแนกเป็นหลายๆ ฝ่าย โดยในที่นี้จัดเป็น 2  
ประเภท ตามลักษณะงาน คือ ฝ่ายที่เป็นหน่วยงานหลักที่บริการแก่ลูกค้าโดยตรง และฝ่ายที่  
เป็นหน่วยงานช่วยที่บริการแก่หน่วยงานหลักข้างคน

ฝ่ายที่เป็นหน่วยงานหลัก

2.2.6 ฝ่ายสินเชือ/ฝ่ายการค้า มีหน้าที่ในการให้กู้ยืมเงินแก่ลูกค้า อัน  
ประกอบด้วยคานเงินใหญ่ เงินเบิกเกินบัญชี และคัวเงินช้อลค บางธนาคารอาจแยกเป็นฝ่าย  
สินเชือสาขาและฝ่ายสินเชือสำนักงานใหญ่

2.2.7 ฝ่ายหนี้สินและหลักทรัพ์ มีหน้าที่กู้ยืมเงินจากธุรกิจอื่นและมีหน้าที่  
นำเงินไปลงทุนในหลักทรัพ์ ฝ่ายนี้ส่วนใหญรวมอยู่ในฝ่ายอื่นในบางธนาคาร เช่น ฝ่ายอำนวยการ-  
กลาง ฝ่ายการธนาคารในประเทศ สำนักบริหารและฝ่ายเลขานุการ เป็นต้น

2.2.8 ฝ่ายต่างประเทศ/ฝ่ายการธนาคารต่างประเทศ มีหน้าที่ให้บริการ  
การธนาคารพาณิชย์ที่คักคอกับต่างประเทศทุกประเภท

2.2.9 ฝ่ายการธนาคาร/ฝ่ายการธนาคารในประเทศ มีหน้าที่ให้บริการ  
การธนาคารพาณิชย์ทุกประเภท ยกเว้นคานบริการลูกค้าข้างคน ฝ่ายนี้อาจแยกเป็นหลายฝ่ายอีก  
เช่นฝ่ายโอนเงินและเรียกเก็บ ฝ่ายเงินฝากและการเงิน เป็นต้น

ฝ่ายที่เป็นหน่วยงานช่วย ซึ่ง มีหน้าที่ตามชื่อของหน่วยงานนั้น

2.2.10 ฝ่ายวิจัยและวางแผน/ฝ่ายวิชาการและวางแผน

2.2.11 ฝ่ายบริหาร/สำนักบริหาร/ฝ่ายกรรมการบริหาร

2.2.12 ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายอำนวยการกลาง

2.2.13 ฝ่ายเลขานุการ

2.2.14 ฝ่ายคอมพิวเตอร์

2.2.15 ฝ่ายตรวจสอบ/ฝ่ายตรวจสอบภายใน/ฝ่ายตรวจการ

2.2.16 ฝ่ายงบประมาณ

2.2.17 ฝ่ายกฎหมาย/ฝ่ายนิติกร

2.2.18 ฝ่ายกิจการสาขา/ฝ่ายควบคุมสาขา/ฝ่ายอำนวยการสาขา/ฝ่ายสาขา

2.3 ฝ่ายกิจการสาขา เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของสาขาโดยตรง สำหรับการแบ่งหน่วยงานของฝ่ายนี้ จะมีการแบ่งเป็นหลายหน่วยงานในขนาดการขนาดใหญ่ ส่วนในขนาดการขนาดกลางและขนาดเล็กจะมีการรวมหน่วยงานให้เหลือน้อยลงตามลำดับ ซึ่งขนาดการขนาดเล็กบางขนาดการอาจจะเป็นหน่วยงานย่อยในฝ่ายอื่น หรืออาจจะไม่มีเลยในบางขนาดการ ดังตัวอย่างการจำแนกหน่วยงานของขนาดการกสิกรไทย แบ่งฝ่ายกิจการสาขาเป็นดังนี้

2.3.1 ส่วนบริหารเงินฝากสาขา มีหน้าที่พิจารณาการ เสนอขอตั้งงบประมาณเงินฝากของสาขา เสนอกำหนดเป้าเงินฝาก คัดค้านและควบคุมการดำเนินงานสาขาค้นเงินฝาก

2.3.2 ส่วนประสานงานสินเชื่อสาขา มีหน้าที่พิจารณาการ เสนอขอตั้งงบประมาณการใหญ่ของสาขา คัดค้านและควบคุมปริมาณการใหญ่ของสาขา ประสานงานการคัดค้านแรงรัดหนี้สินของสาขา ประสานงานการคัดค้านแรงรัดหนี้สินของสาขา ประสานงานการควบคุมการใหญ่เกินวงเงิน

2.3.3 ส่วนบริหารรายได้รายจ่ายสาขา มีหน้าที่พิจารณาการ เสนอขอตั้งงบประมาณรายได้รายจ่ายของสาขา คัดค้านและควบคุมผลการดำเนินงานของสาขาค้นรายได้และค่านายจ่าย

2.3.4 ส่วนประสานการพนักงานและการปฏิบัติตามระเบียบ มีหน้าที่รวบรวมและพิจารณาการ เสนอขอพนักงานของสาขา รวบรวมข้อมูลการขอแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานสาขา ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบของสาขา

2.3.5 ส่วนธุรกิจสาขา มีหน้าที่จัดทำหนังสือมอบอำนาจพนักงานบริหารสาขาทุกระดับ ทำเนิการจดทะเบียนและคิกคอรราชการทุกประเภทที่เกี่ยวกับการจัดตั้ง ย้าย การเลื่อนกำหนดเปิดสาขา กระทำนิตกรรมเกี่ยวกับกรณีทุจริตหรือทรัพย์สินหายหรือเสียหาย

2.3.6 ส่วนสารบรรณสาขา มีหน้าที่ดูแลหนังสือเข้าออกของฝ่าย จักพิมพ์เอกสาร

2.3.7 ส่วนวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสาขา มีหน้าที่ศึกษาและเสนอแนะวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำการใด เป็นรายสาขา ศึกษาสัคส่วนการครองตลาดและเสนอแนะวิธีปรับปรุง

2.3.8 ส่วนขยายสาขา มีหน้าที่ศึกษา เสนอแนะ ดำเนินการเปิดสาขาใหม่

## 2.4 การจัดระดับชั้นของความรับผิดชอบและความรับผิดชอบ

สำนักงานใหญ่มีการจัดชั้นเจ้าหน้าที่ของธนาคาร เป็น 3 ระดับเช่นเดียวกับสาขาคือ

2.4.1 พนักงานระดับบริหาร

2.4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ

2.4.3 พนักงานระดับบริการ

2.4.1 พนักงานระดับบริหาร ถ้าแบ่งอำนาจลงนามประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ผู้มีอำนาจลงนามระดับ ก. ข. และ ค. ซึ่งผู้มีอำนาจลงนามต่างๆ ยังแบ่งย่อยๆ ไปอีก ความแต่ละธนาคาร เช่นใหม่มีอำนาจเซ็นอนุมัติจ่ายเงินเป็นจำนวนตามที่กำหนด เป็นต้น แต่ ถ้าแบ่งกันตามตำแหน่งแล้ว สามารถแบ่งได้ คือ

ก. พนักงานบริหารระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ และอาจจะมีตำแหน่งที่เรียกว่า อาวุโส อิกก็ไค สำหรับ อัตรากำลั้งนั้น ผู้จัดการใหญ่มีตำแหน่งเดียว ส่วนตำแหน่งอื่นมีมากน้อยตามความเหมาะสมของแต่ละธนาคาร แครวมแล้วมีประมาณ 3-6 ตำแหน่ง โดยแต่ละตำแหน่งจะได้รับการมอบอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบโดยผู้จัดการใหญ่ ซึ่งโดยปกติจะแบ่งเป็นคานสินเชื่อ คานควบคุม คาน ต่างประเทศ คานกิจการสาขา และอื่นๆ พนักงานบริหารระดับสูงสุดนี้จะอยู่ภายใต้การควบคุม ของคณะกรรมการ (บริหาร) ของธนาคารซึ่งได้รับเลือกตั้งจากผู้ถือหุ้นของธนาคาร โดยคณะกรรมการ ของธนาคารจะมีประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เป็นหัวหน้าของกรรมการ

ข. พนักงานบริหารระดับสูง ไคแก่ระดับฝ่าย/สำนัก คือผู้จัดการฝ่าย/สำนัก รองผู้จัดการฝ่าย/สำนัก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย/สำนัก หรืออาจใช้คำว่า "ผู้อำนวยการ" แทน "ผู้จัดการ" สำหรับอัตรากำลั้งนั้น ผู้จัดการฝ่ายจะมีฝ่ายละตำแหน่ง แครอาจจะมีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายอาวุโส เพิ่มขึ้นอีก ส่วนตำแหน่งอื่นๆ อาจมี 1-3 คน ตามความเหมาะสม

ค. พนักงานบริหารระดับกลาง ไคแก่ระดับส่วน อันเป็นระดับย่อยๆ ของ ฝ่าย คือประกอบด้วย หัวหน้าส่วน/แผนก ตามจำนวนส่วนที่แบ่งในฝ่าย ส่วนละตำแหน่ง แคร มีบางธนาคารมีหัวหน้าส่วนหลายๆ ที่เรียกว่า หัวหน้าส่วนประจำฝ่าย และมีบางธนาคารอาจจะมีตำแหน่งผู้จัดการภาค/เขตอิกซึ่งถือว่าสูงกว่าระดับส่วน แครต่ำกว่าระดับฝ่าย/สำนักงาน



ง. พนักงานบริหารระดับต้น(ต่ำ) ได้แก่ ระดับหน่วยหรือระดับกอง อัตราค่าจ้างหน่วยละตำแหน่ง พนักงานบริหารนี้มีจำนวนมากกว่ครึ่งของพนักงานบริหารทั้งหมด บางธนาคารอาจมีถึงร้อยละ 60-70 ของทั้งหมด

แต่อย่างไรก็ตาม บางธนาคารอาจไม่มีการแบ่งเป็นระดับส่วนและระดับหน่วย โดยจะจัดแบ่งเป็นผู้มีอำนาจลงนามเป็น ระดับ ก. ข. และ ค. เท่านั้น

2.3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นพนักงานชั้นปฏิบัติการ ซึ่งทำงานที่เป็นงานประจำทั่วไป โดยปกติจะไม่มีชื่อบอกตำแหน่งใดๆ เหมือนสาขาที่แบ่งเป็นพนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ เป็นต้น อัตราค่าจ้างมีมากน้อยตามปริมาณงาน พนักงานระดับนี้มีผลอย่างมากตามจำนวนที่จัดตั้งสาขาเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับกับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้น

2.3.3 พนักงานระดับบริการ เป็นพนักงานให้บริการแก่พนักงานชั้นสูงกว่า เช่นเกี่ยวกับของสาขา พนักงานระดับนี้ไม่ค่อยจะมีผลต่อการจัดตั้งสาขามากนัก เพราะตลาดแรงงานมีอยู่มาก

### ทรัพยากรด้านการจัดการ

1.1 ความหมายของการจัดการ<sup>1</sup> สำหรับในเรื่องธนาคารนั้น ความหมายที่เหมาะสมและที่ถูกต้องควรจะได้แก่ ศิลปะในการให้งานผู้อื่นสำเร็จลุล่วงไปด้วยการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ในกิจกรรม 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.1.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่การศึกษา และวิจัยธุรกิจทั่วไป และภาวะทางเศรษฐกิจ รวมทั้งแนวโน้มของปัญหานั้นๆ ในอนาคต

1.1.2 ด้านเทคนิค ได้แก่ การกำหนดวิธีการ จัดทำระเบียบการและข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในธนาคาร และการควบคุมการปฏิบัติงานนั้นๆ

1.1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การคัดเลือก การอบรม การดูแลและการ-  
บัญชางาน

<sup>1</sup>เมธี กุศลจินดา, การจัดการธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เศศ, 2517), หน้า 1.

1.2 ประเภทของการจัดการ<sup>1</sup> การจัดการของธุรกิจโดยทั่วไป ถ้าจำแนกตามหน้าที่  
ได้ดังนี้

- 1.2.1 การจัดการด้านการตลาด
- 1.2.2 การจัดการด้านการผลิต
- 1.2.3 การจัดการด้านการเงิน
- 1.2.4 การจัดการด้านบุคลากร
- 1.2.5 การจัดการด้านสำนักงาน

สำหรับในที่นี้ การจัดการธนาคารพาณิชย์ แบ่งเป็นประเภทตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย  
ดังได้กล่าวมาแล้วในเรื่อง ทรัพยากรด้านกำลังคน

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการ องค์การซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลย่อมมีวัตถุประสงค์  
อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างมาจนเสมอ เพื่อจะได้มีการกระทำกิจกรรมให้บรรลุตาม  
วัตถุประสงค์ดังกล่าว สำหรับธนาคารพาณิชย์ก็เช่นเดียวกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่าง  
แน่ชัด ซึ่งทุกธนาคารมีลักษณะคล้ายๆ กัน ดังของธนาคาร กสิกรไทย คือ <sup>2</sup>

ธนาคารมีความเชื่อมั่นในหลักการบริหารอย่างมีวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง การกำ  
หนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การให้แน่ชัด และพยายามบริหารเพื่อให้เป็นไปในแนว  
ทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของธนาคารที่สำคัญมี 5 ประการคือ

1.3.1 เพื่อให้บริการทุกประเภทของธนาคาร เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ  
และประชาชนส่วนรวมอย่างแท้จริง

1.3.2 เพื่อสร้างให้ธนาคารมีฐานะมั่นคงที่สุด เป็นที่อบอุ่นใจของผู้ฝากเงิน  
และผู้ฝากทรัพย์สินไว้กับธนาคาร

<sup>1</sup> วิจารณ์ มานะกิจ และ พรณี ประเสริฐวงษ์ . การจัดการองค์การและการบริหาร. หน้า 364.

<sup>2</sup> ธนาคารกสิกรไทย. หนังสือชี้ชวนในการซื้อหุ้น (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธนาคาร  
กสิกรไทย, 1519). หน้า 9.

1.3.3 เพื่อให้ผู้ใช้บริการทุกประเภทของธนาคารได้รับบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประทับใจ

1.3.4 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นในฐานะผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เป็นธรรม และสูงตามสมควร

1.3.5 เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตให้มีโอกาสในการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมและได้รับความผาสุกตามควรแก่ อัตรภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น

เป้าหมายทั้ง 5 ประการนี้ ต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน จะให้ความสำคัญแก่ประการใดประการหนึ่งโดยละเอียดต่อเป้าหมายประการอื่นมิได้ ธนาคารจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะวางแผนแนวนโยบายในการบริหารงานและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้างต้น โดยคำนึงถึงความพอดีของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่สังคมส่วนรวม ผู้ใช้บริการของธนาคาร ผู้ฝากเงินและผู้ฝากทรัพย์สินไว้กับธนาคาร ผู้ถือหุ้นของธนาคารและพนักงาน

แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากจะวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ในที่นี้แยกได้เป็น 4 ประการ คือ

- วัตถุประสงค์ในการหากำไร (Profit Objective) คือ การหากำไรให้ธนาคารสูงสุด หรือที่เรียกว่า "Maximize Profit" ซึ่งแยกเป็นกำไรรวมทั้งหมดและกำไรต่อหุ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งในบางกรณี ระยะสั้นอาจจะมีผลประโยชน์สูงสุด (Maximize Benefit) มีในรูปของค่านิยมต่างๆ แต่ในระยะยาวก็เพื่อกำไรสูงสุดนั่นเอง

- วัตถุประสงค์ในการให้บริการ (Service Objective) ของธุรกิจ คือ ให้บริการแก่ลูกค้าปริมาณมากที่สุดทั้งจำนวนคนและจำนวนเงิน ซึ่งแสดงออกทางอ้อมใน ส่วนของตลาดสูงสุด (Maximize Marketshare) ในรูปของสินทรัพย์ เงินฝาก จำนวนสาขา และอื่นๆ ซึ่งสรุปออกมาในรูปของอันดับ (Rank) ในธุรกิจการธนาคารพาณิชย์และธุรกิจอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ในค่านับบริการด้วยคุณภาพที่ดีที่สุด ค่านับราคาถูกที่สุด ค่านับระยะเวลาด้วยความรวดเร็วที่สุด

- วัตถุประสงค์ในค่านับสังคม (Social Objective) คือ รับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมสูงสุด (Maximize Social Responsibility) ซึ่งธนาคารของ

รัฐบาลส่วนใหญ่เน้นในเรื่องนี้มาก และรัฐบาลยังต้องการให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งเน้นในเรื่องนี้มากเช่นกัน

- วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Personal Objective) คือ ใฝ่ผลประโยชน์ส่วนบุคคลมากที่สุด (Maximize Personal Benefit) ของบุคคลเหล่านั้นได้แก่ กรรมการของธนาคาร ผู้บริหารธนาคาร และพนักงานธนาคาร โดยอาจรวมธุรกิจส่วนตัวของบุคคลเหล่านั้น รวมทั้งญาติ เพื่อนหรือคนที่รู้จักอื่นๆ ด้วย ผลประโยชน์เหล่านั้น อาจอยู่ในรูปตัวเงินหรือในรูปของชื่อเสียงและค่านิยมต่างๆ ด้วย

จึงเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ประกาศต่อสาธารณชน กับวัตถุประสงค์ในการจัดการที่แท้จริงนั้น บางธนาคารมีวัตถุประสงค์ด้านส่วนบุคคลเคลือบแฝงอยู่ส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นที่พหุนักวิจารณ์ของสื่อมวลชนบางประเภท

1.4 กระบวนการในการจัดการ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว การจัดการจึงต้องกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยมีกระบวนการในการจัดการขั้นต่อไป (การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกระทำสิ่งแรกของกระบวนการในการจัดการ) สำหรับกระบวนการในการจัดการแบ่งได้เป็น 4 ชั้น คือ <sup>1</sup>

- ชั้นที่ 1 - การวางแผน (Planning)
- ชั้นที่ 2 - การจัดสายงาน (Organizing)
- ชั้นที่ 3 - การปฏิบัติขั้นดำเนินการ (Actuating)
- ชั้นที่ 4 - การควบคุม (Controlling)

1.4.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดรูปแบบของอนาคต ตามที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน งบประมาณ กำหนดการ (Programme) นโยบาย ลำดับปฏิบัติงาน (Procedure) และวิธีปฏิบัติงาน (Method)

สำหรับธนาคารพาณิชย์นั้น การวางแผนของธนาคาร เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและวางแผน

<sup>1</sup> เถาว์ชัย นันทากิจวัฒน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 45-46.

หรือฝ่ายวิชาการ หรือสำนักบริหาร หรือ ผู้บริหารชั้นสูงสุด ซึ่งนำการวางแผนของแต่ละฝ่าย มาประกอบกัน และการวางแผนของหน่วยงานภายในแต่ละฝ่าย ก็นำการวางแผนของแต่ละส่วน และหน่วยมาประกอบตามลำดับสายงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตของการวางแผนให้มีขอบเขต ที่กว้างในหน่วยงานที่ใหญ่ๆ และขอบเขตที่แคบลงมีรายละเอียดเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่เล็กลงมา ตามลำดับ กล่าวคือ การวางแผนของฝ่ายจะประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของฝ่าย การกำหนดนโยบายของฝ่าย การกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายและการกำหนดงบประมาณ ที่ต้องการใช้ของฝ่าย เช่น

ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกำหนดวัตถุประสงค์ของฝ่ายใหม่หน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับ ค่าเงินการกัณการวางจ้าง บริหารเงินเคื่อน พัฒนาบุคคล เลื่อนชั้น โยกย้ายพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ สวัสดิการ จักหาและอบรมพนักงานเป็นต้น โดยมีการกำหนดนโยบายเช่น การจักหาพนักงานมีนโยบายว่าไม่รับพนักงานที่เคยทำงานในธนาคารพาณิชย์อื่นมาแล้ว หรือ กำหนดว่าให้รับพนักงานที่เป็นชายซึ่งมีภูมิลำเนาในท้องถิ่นที่จะจักตั้งสาขาใหม่เป็นต้น ส่วน การกำหนดเป้าหมายของฝ่ายนั้นอาจจะกำหนดว่า ต้องจักหาพนักงานให้สาขาแห่งใหม่เป็น จำนวนที่คงไว้โดยพนักงานเหล่านั้นต้องมีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะปฏิบัติงานทันตามกำหนด วันเปิดสาขา สำหรับการกำหนดงบประมาณของฝ่าย อาจจะตั้งงบประมาณรายจ่ายว่าเป็น เท่าใดเมื่อมีเป้าหมายเช่นนั้น

แต่อย่างไรก็ตามการวางแผนที่มีรายละเอียดกว่านั้นเกี่ยวกับการวางกำหนดการ ลำดับปฏิบัติงาน และวิธีปฏิบัติงาน อาจจะกำหนดดังตัวอย่าง เช่น

การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับฝากเงินบัญชีเงินฝากประจำ จะมีการกระทำดังนี้

ก. การวางกำหนดการ คือ จักลำดับของแต่ละเวลาว่าจะทำอะไรดังนี้

- กำหนดการ เมื่อรับฝากเงิน
- กำหนดการ เมื่อถึงวันครบกำหนด
- กำหนดการตอนก่อนครบกำหนด
- กำหนดการ เมื่อตอนหลังกำหนด

ข. ลำดับปฏิบัติงาน คือ จักลำดับว่าเกิดขึ้นอย่างไร เมื่อใด โดยใคร ดังนี้

- การกรอกแบบฟอร์ม และการตรวจหลักฐาน
- การบันทึกรายการไว้เป็นหลักฐาน

- การตรวจทานความถูกต้องและลงนาม
- การเก็บเอกสาร
- การมอบคืนหลักฐานและ/หรือเงินให้แก่ลูกค้า

ค. วิธีปฏิบัติงาน คือ การบรรยายถึงวิธีการโดยละเอียดในแต่ละลำดับการปฏิบัติงานของแต่ละกำหนดที่วางไว้ในข้อ ก. และ ข้อ ข. เช่น การบันทึกรายการควรจะเขียนพิมพ์ และเขียนชื่อเป็นแบบฟอร์มอย่างไร เป็นต้น

สำหรับการวางแผนด้านการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถือว่าสำคัญมากเช่นเดียวกับส่วนประกอบทั้ง 6 ประการข้างต้น กล่าวคือ เพื่อให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการกำหนดว่า ควรจะมีมาตรฐานมากน้อยเท่าใด เพื่อเป็นสิ่งเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงนั้นสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และการกำหนดมาตรฐานอย่างหนึ่งที่ดีปฏิบัติ คือ การกำหนดระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานบริหารงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ธนาคารจะกำหนดว่าควรจะทำอย่างไรบ้าง เช่น

- การมอบหมายงาน การสั่งงาน และ การรายงาน
  - การกำหนดอำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของพนักงาน
  - การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน
  - การกำหนดแบบฟอร์มในการบันทึกเอกสารและการจัดเก็บเอกสาร และอื่นๆ
- จึงเห็นได้ว่า การกำหนดระเบียบและข้อบังคับมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะการ

ปฏิบัติงานของสาขา ถ้าไม่กำหนด โดยต่างคนต่างทำ จะทำให้มีความยุ่งยากแก่การควบคุม ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการทุจริตต่างๆ ตามมา

1.4.2 การจัดสายงาน หรือการจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดกลุ่มงานหรือจัดองค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือแนวเดียวกันไว้รวมกัน แล้วกำหนดขอบเขตและมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้ทราบถึงสายบังคับบัญชาและช่วงของการควบคุมของแต่ละตำแหน่ง ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนเมื่อพิจารณาจากรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization Chart)

สำหรับการจัดองค์การของธนาคารพาณิชย์ ได้กล่าวไว้ในเรื่องทรัพยากร  
 ทุนกำลังคน

1.4.3 การปฏิบัติขั้นดำเนินการ หมายถึง การทำให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กร  
ต้องการประสบความสำเร็จและทางมุ่งต่อความสำเร็จ ซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้จัดการ<sup>1</sup>

กล่าวคือเป็นขั้นตอนที่ผู้จัดการเริ่มลงมือปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้เกิดผลผลิตหรือบริการ<sup>2</sup>  
ซึ่งในกระบวนการ 2 ขั้นแรกมีลักษณะเป็นการเตรียมพร้อม

ดังนั้นการปฏิบัติขั้นดำเนินการ ก็คือ การสั่งการให้ปฏิบัติงานนั่นเอง หรือที่เรียกว่า  
การอำนวยการ(Directing) หรือการบังคับบัญชา(Commanding) ซึ่งปรากฏว่า<sup>3</sup>การ-  
การสั่งการนี้จะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ(Leadership) มีศิลป์  
การจูงใจ (Motivation) และจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิ-  
ภาพ โดยปัจจัยทั้งสามมีความหมายดังนี้

ความเป็นผู้นำ - ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่รับมอบหมายไปให้  
สำเร็จด้วยจิตใจที่จจจจและมั่นคง<sup>4</sup>

การจูงใจ - การชักนำไปสู่บุคคลแต่ละคน หรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่อยู่ใจ  
ปรารถนา<sup>5</sup>

การติดต่อสื่อสาร - การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น หรือ ความรู้สึกระหว่าง  
บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป<sup>6</sup>

ตัวอย่างใดก็ตามปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้การสั่งการนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด  
คือ มนุษยสัมพันธ์(Human Relation)ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอัน  
หมายถึงการสร้าง ความเข้าใจอันดีเชื่อให้เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ซึ่งกันและกัน จนทำให้  
อยากช่วยเหลือกันทำงานอย่างเต็มใจและจริงจัง

<sup>1</sup> เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ, หน้า 187.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>3</sup> วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร, หน้า 280

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>5</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 284.

<sup>6</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 292.

สำหรับธนาคารพาณิชย์ นั้น ผู้บังคับบัญชาจะสั่งการหรือให้งาน พร้อมกับให้คำแนะนำว่าควรจะทำอย่างไรบ้าง ซึ่งแรงจูงใจหลักการที่ควรยึดถือ และอธิบายถึงรายละเอียดที่ควรทราบ แต่อย่างไรก็ตาม งานบางประเภทไม่จำเป็นต้องสั่งการทุกครั้งเสมอไป เพราะเป็นงานประจำซึ่งปฏิบัติซ้ำซากเหมือนกันทุกวัน นอกเสียจากจะเกิดปัญหา หรือเป็นงานใหม่ที่ปฏิบัติ

1.4.4 การควบคุม คือ การพิจารณาว่าสิ่งใดที่กำลังจะทำให้สำเร็จ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ และถ้าจำเป็นก็จะต้องใช้มาตรฐานแก่เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่งานนั้นเป็นไปตามแผนการ<sup>1</sup>

การควบคุม กระทำได้ 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลาที่ใช้ปฏิบัติ และด้านต้นทุน โดยมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย<sup>2</sup>

- ก. วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่งาน
- ข. เปรียบผลของการปฏิบัติหน้าที่งานที่ประเมินกับมาตรฐานและพิจารณาผลแตกต่างให้เป็นที่ไต่ทราบได้แน่นอนและชัดเจน
- ค. แก้ไขการ เบี่ยงเบนที่ไม่เป็นที่พอใจ ด้วยมาตรการการปฏิบัติแก้ไข

สำหรับธนาคารพาณิชย์นั้น มีการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่สำนักงานใหญ่ และสาขา เป็นกระบวนการดังกล่าวด้วยการปฏิบัติซึ่งอาจจะจำแนกได้ 3 ประการ คือ

- 1.4.4.1 การงบประมาณ (Budgeting)
- 1.4.4.2 การตรวจสอบ (Auditing)
- 1.4.4.3 การส่งรายงาน (Reporting)

การงบประมาณ ประโยชน์สำคัญในการทำงบประมาณ คือ ช่วยให้ผู้ฝ่ายวิชาการ ได้มีการวางแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการควบคุม เพราะใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงและที่ตั้งงบประมาณไว้ ซึ่งหากมีข้อแตกต่างมากก็จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะสาขาจะกำหนดให้ทำงบประมาณต่างๆ เช่น งบประมาณรายรับและรายจ่าย งบประมาณค่านเงินฝาก งบประมาณค่านสินเชื่อ เป็นต้น หากมีข้อแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริง ต้องให้สาขาชี้แจงเหตุผลมาโดยละเอียด

<sup>1</sup> เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ, หน้า 253.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 257.



ว่าเนื่องมาจากอะไร

การตรวจสอบ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ คือ เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ดำเนินการตามนโยบายและระเบียบที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกันการกระทำทุจริต และช่วยธนาคารในการวางแผนนโยบายและการดำเนินงานที่เหมาะสม การตรวจสอบจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้ สำหรับการตรวจสอบนี้อาจจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

การตรวจประจำ - เป็นการตรวจสอบตามปกติของธนาคาร อาจจะทำทุกเดือน ทุกครึ่งปี หรือทุกปี ตามชนิดของเรื่องที่จะตรวจสอบ ซึ่งบางเรื่องอาจจะทำทุกวันก็ได้ ถ้าเป็นสาขาจะมีการหมุนเวียนไปตรวจสอบตามแต่ละท้องที่ ตามแต่ละธนาคารจะวางระเบียบไว้ เช่น การตรวจสอบการบริการแก่ลูกค้าด้านการโอนเงินระหว่างสำนักงานสาขา มีการออกสลิป ลงบัญชีและบันทึกอื่นๆ ครบถ้วนตามที่แจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบหรือไม่ การตรวจสอบหลักทรัพย์ที่มาเป็นหลักประกันการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ว่า เมื่อประเมินราคาแล้วมีราคาคู่กับยอกหนี้ในปัจจุบันหรือไม่ การตรวจสอบเงินสดในตู้เซฟว่ามีจำนวนตรงตามที่บันทึกไว้หรือไม่ เป็นต้น

การตรวจละเอียด - โดยทำนานๆ ครั้ง แล้วแต่เห็นสมควรในแต่ละเรื่อง และเหมาะสมแต่ละเหตุการณ์ โดยจะมีการตรวจอย่างละเอียดทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจสอบเรื่องการปรับปรุงตัวเลขในการบันทึกบัญชีย้อนหลัง กล่าวคือ เมื่อทางบทคลองประจำวันคำนวณและคำนวณไม่เท่ากัน และในวันต่อมาเมื่อทราบสาเหตุจึงทำการปรับปรุงรายการทางบัญชีเหล่านั้นที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันให้ถูกต้อง ฉะนั้นจึงต้องตรวจสอบละเอียด ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกันว่ามีข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร

การตรวจพิเศษ - เป็นการตรวจสอบเมื่อมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นว่า มีการทุจริต เช่น เงินสดขาดมือ ผิดอมเช็ค ทรัพย์สินของธนาคารสูญหาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการตรวจสอบข้างต้นเป็นการตรวจสอบโดยหน่วยงานภายในธนาคาร อาจจะมีการรู้เห็นเป็นใจกัน ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์จะมีการจ้างบุคคลภายนอกมาตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง เช่น เมื่อสิ้นปี 2521 มีสำนักงานตรวจสอบธนาคารดังนี้ สำนักงานไชยยศ ตรวจสอบธนาคารกรุงเทพ ไทยพาณิชย์ กรุงศรีอยุธยา สหธนาคาร ไทยทูล และแหลมทอง สำนักงานพิพัฒน์และสหาย ตรวจสอบธนาคารกสิกรไทย นครหลวงไทยและเอเชียทรีสตี สำนักงานยุคค ๗ ๓กลาง ตรวจสอบธนาคารเอเชีย สำนักงานของ คร.พยอม สิงห์เสนีย์ตรวจสอบธนาคารมหานคร

สำนักงานเลขาธิการ กรมกมล ตรวจสอบธนาคารทหารไทย สำนักกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบธนาคารกรุงไทย เป็นต้น<sup>1</sup>

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานของรัฐมาตรวจสอบเพิ่มอีก คือ ส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการตรวจบางสำนักงานของบางธนาคาร เท่านั้น<sup>2</sup>

จึงเห็นได้ว่า การตรวจสอบเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของธนาคารที่สำคัญมากและจำเป็นที่สุดเพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามการวางแผนที่วางไว้ ทั้งเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนอนาคตด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบที่มีขอบเขตจำกัดไม่สามารถควบคุมได้ทั่วถึงทุกแง่มุมเสมอไป คงจะเห็นได้จากมีการทุจริตของพนักงานในบางธนาคาร ซึ่งจะทำให้มีผลถึงการฉ้อโกงสาขาค้ำย เพราะธนาคารแห่งประเทศไทยนำมาเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาว่า ธนาคารพาณิชย์แห่งนั้นมีมาตรการในการตรวจสอบบกพร่องซึ่งผลก็คือ ไม่ได้รับอนุญาตให้ฉ้อโกงสาขา หลายๆ ปีคราบเท่าที่ยังไม่ปรับปรุงให้ดีขึ้น

การส่งรายงาน ธนาคารพาณิชย์จะกำหนดให้ทุกหน่วยงานส่งรายงานการปฏิบัติงานมาตามลำดับชั้นของการบริหาร เพราะรายงานเป็นสิ่งเดียวที่ผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป จะทราบผลสรุปของการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องไปสอบถามที่หน่วยงานนั้นด้วยตนเอง โดยรายงานนี้จะมีทั้งรายงานประจำวัน รายงานประจำสัปดาห์ รายงานประจำงวด และรายงานประจำปี สำหรับรายละเอียดว่า จะให้รายงานอะไรบ้างนั้น จะถูกกำหนดให้เหมาะสมตามลักษณะต่างๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขานั้น จะถูกกำหนดให้ส่งรายงานโดยละเอียดเกือบทุกๆ เรื่อง เนื่องจากอยู่ใกล้สายตาของผู้บริหารที่สำนักงานใหญ่

<sup>1</sup> สัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ของแต่ละธนาคาร

<sup>2</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย

## ทรัพย์สินทางด้านการเงิน

ธนาคารพาณิชย์ เป็นธุรกิจประเภทขายบริการทางการเงิน จึงมีเงินเปรียบเสมือนที่รับฝากมาหรือยืมมา ได้แก่ เงินฝาก เงินที่ชอกยืมมาสินค้าเหล่านี้จะนำไปให้ผู้อื่นยืมไปใช้หรือนำไปลงทุนชั่วคราวระยะหนึ่งเพื่อหารายได้มาสู่กิจการ และอีกส่วนหนึ่งเก็บไว้จ่ายคืนเมื่อเจ้าของสินค้านำมาทวงเงินคืน แต่ถ้ามองกันทั้งระบบการเงินของธนาคารที่แยกเป็นแหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน (ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป) แล้วจะแยกไม่ออกว่าส่วนไหนคือ สินค้า ส่วนไหน คือ เงินที่นำมาลงทุน หรือส่วนไหนที่ใช้ให้ยืม ส่วนไหนซื้อสินทรัพย์ถาวรหรือสินทรัพย์อื่น เนื่องจากทุกอย่างเป็นเงินเหมือนกันหมด

ในการจัดตั้งสาขาต้องการ เงินจำนวนหนึ่งมาใช้ในการจัดซื้อหรือเช่าสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ และสินทรัพย์ประเภทอื่น รวมทั้งต้องจ่ายค่าแรงเป็นเงินเดือน แก่พนักงาน และจ่ายค่าแรงงานแก่นักบริหารภายนอกที่จะเป็นที่ปรึกษาในการจัดหาวิธีการบริหารงานของธนาคาร เหล่านี้เป็นเงินจำนวนมาก โดยเฉพาะถ้าจัดตั้งสาขาจำนวนมากพร้อมกันใน ช่วงเวลาเดียวกันแล้ว จะเห็นได้ว่า มีมูลค่ามหาศาล ซึ่งเงินทุนส่วนหนึ่งเหล่านี้เป็นเงินทุนจนทำให้รายได้ของธนาคารเพิ่มขึ้นน้อยลง

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาที่จะวิเคราะห์ในเรื่องปัญหาในการจัดตั้งสาขาค้านการเงิน จึงจะสรุปเป็น 3 หัวข้อ ค่ายกัน คือ โครงสร้างของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน ปริมาณ ความต้องการทางด้านการเงิน และ ผลตอบแทนทางด้านการเงินที่ได้รับจากการจัดตั้งสาขา

1. โครงสร้างของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน หมายถึง ที่มาของเงินทุกบาท ทุกสตางค์ของธนาคารมาจากไหนบ้าง และธนาคารนำเงินเหล่านี้ใช้ไปในทางใดบ้าง

1.1 แหล่งที่มาของเงินทุน ถ้าจะกล่าวในแง่การบัญชี คือ เงินทุนมาจากหนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น โดยจำแนกตามงบดุลซึ่งคิดประกาศไว้ในสำนักงานทุกแห่งของธนาคารพาณิชย์ ที่เรียกว่า "แบบ ธ.พ. 1.1" คือ

- เงินฝาก ได้แก่ เงินที่รับฝากมาจากลูกค้าทุกประเภท
- เงินกู้ยืม ได้แก่ เงินที่รับกู้ยืมมาจากสถาบันการเงินต่างๆ
- หนี้สินอื่น ได้แก่ เงินจากรายได้รับลงทุน รายจ่ายค้างจ่าย เจ้าหนี้เบ็ดเตล็ด ฯลฯ
- เงินสำรองอื่นและบัญชีกำไรขาดทุน ได้แก่ เงินจากกำไรสุทธิที่ยังไม่ได้ออกจ่าย

ตารางที่ 21 แสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) ของระบบการธนาคารพาณิชย์ไทย ณ วันที่  
31 ธันวาคม 2522

(หน่วย : พันล้านบาท)

ชื่อบัญชี	ธนาคารขนาด			รวม(ร้อยละ)
	ใหญ่	กลาง	เล็ก	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	203.9	50.4	22.2	276.5(100)
เงินฝาก	138.9	35.1	15.6	189.6(68.6)
เงินกู้ยืม	39.7	8.6	3.9	52.3(18.9)
หนี้สินอื่น	12.6	2.6	0.7	15.9(5.8)
เงินสำรองอื่นและบัญชีกำไรขาดทุน	1.3	0.7	0.2	2.4(0.9)
เงินกองทุน	11.3	3.4	1.7	16.4(5.9)
สินทรัพย์	203.9	50.4	22.2	276.5(100)
เงินสดในมือและเงินฝากที่- ธปท. และธนาคารอื่น	18.4	5.5	3.2	27.1(9.8)
เงินลงทุน	18.6	5.8	2.2	26.6(9.6)
เงินให้กู้ยืม	157.8	35.6	15.2	208.6(75.4)
ที่ทำการธนาคารและเครื่องใช้	3.6	1.5	0.5	5.5(2.0)
อสังหาริมทรัพย์อื่น	0.6	0.7	0.2	1.5(0.5)
สินทรัพย์อื่น	4.8	1.4	0.9	7.1(2.6)

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

เข้าเป็นเงินกองทุนหรือจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้น และมีผู้กำไรรักษาทุนซึ่งยังไม่ได้ปีบัญชีเป็นกำไรสุทธิ

- เงินกองทุน ใ้แก่ เงินที่ได้จากการขายหุ้น และเงินที่เป็นกำไร (ที่) สะสม

### 1.2 แหล่งใช้ไปของเงินทุน ใ้แก่สินทรัพย์ทั้งหมดของธนาคาร คือ

- เงินสด และเงิน (ซึ่งนำไป) ผูกที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารอื่น
- เงินลงทุน ใ้แก่ เงินที่นำไปลงทุนในหลักทรัพย์ ของธุรกิจอื่นและของรัฐบาล
- เงินให้ (ผู้อื่น) กู้ยืม ใ้แก่ เงินใหญ่ เงินเบิกเกินบัญชีและเงินชดเชยตัวเงิน
- ที่ทำการธนาคารและเครื่องใช้ (อุปกรณ์) ใ้แก่เงินที่นำไปลงทุนใน

สินทรัพย์ประจำ (ถาวร) ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของธนาคาร เช่นที่ดิน อาคาร เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องตกแต่ง ครุภัณฑ์และยานพาหนะ

- อสังหาริมทรัพย์อื่น ใ้แก่ เงินที่ใช้ไปในสินทรัพย์ประจำอื่นที่ไม่ได้ใช้

ในการประกอบธุรกิจของธนาคาร เช่น สินทรัพย์ที่ยึดจากการผิดสัญญาการกู้ยืม

- สินทรัพย์อื่น ใ้แก่ เงินรายได้ค้างรับ รายจ่ายล่วงหน้า เงินมัดจำ (ให้แก่ผู้อื่น) เงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน (เช่น เครื่องเขียนแบบพิมพ์ แสทมป์) และอื่นๆ

ดังที่แสดงไว้ในตารางในหน้าถัดไป

### 1.3 รายละเอียดขางประการของโครงสร้างของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

เมื่อกล่าวถึงธนาคารพาณิชย์ สิ่งแรกทางการเงินที่จะกล่าวถึง คือ สินทรัพย์ (ทั้งสิ้น) ของธนาคารนั้น ซึ่งคนทั่วไปจะบอกว่า ธนาคารนี้ใหญ่ ธนาคารนั้นเล็ก ก็ใช้สินทรัพย์เป็นเกณฑ์ตัดสิน และสิ่งสำคัญต่อมา ใ้แก่ เงินฝาก เงินใหญ่ยืม เงินกองทุน กำไร สินทรัพย์สภาพคล่อง สินทรัพย์เสี่ยง สินทรัพย์ที่ใ้รายได้ เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับการจัดตั้งสาขาเท่านั้น คือ

#### 1.3.1 สินทรัพย์ทั้งสิ้น คือ สินทรัพย์ที่มีตัวตน (โดยไม่รวมภาระจากถาวร

รับรอง ค่าประกันและอื่นๆ) สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยแบ่งตามสินทรัพย์ในรอบ 10 ปี (2513-2523) เมื่อสิ้นปีแบ่งได้เป็น 3 ขนาด ดังนี้

- ธนาคารขนาดใหญ่ มี 5 ธนาคาร ซึ่งมีการเจริญเติบโตของสินทรัพย์ โดยจกตามอันดับแล้ว จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก คือ จะเปลี่ยนเฉพาะอันดับ 4 และ 5

ตารางที่ 22 แสดงสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เมื่อสิ้นปี 2523, 2518 และ 2513

	อันดับ			ธนาคาร	สินทรัพย์ (ล้านบาท)					
	2523	2518	2513		2523	%	2518	%	2513	%
1	1	1		กรุงเทพ	120,156	36.7	49,993	39.3	12,540	30.8
2	2	2		กรุงไทย	46,772	14.1	18,201	14.3	7,540	17.4
3	3	4		กสิกรไทย	40,346	12.2	10,864	8.6	2,719	6.7
4	5	5		ไทยพาณิชย์	19,998	6.1	6,645	5.2	2,376	5.8
5	4	3		กรุงศรีฯ	16,449	5.0	7,395	5.8	2,772	6.8
6	6	7		ศรีนคร	14,443	4.4	5,518	4.3	1,819	4.5
7	8	8		กท-พณ.	13,006	4.0	4,633	3.6	1,813	4.5
8	9	10		มหานคร	11,563	3.5	4,049	3.2	1,411	3.5
9	7	6		นครหลวงไทย	10,161	3.1	5,334	4.2	2,048	5.0
10	10	9		ทหารไทย	9,705	3.0	3,027	2.4	1,539	3.8
11	11	12		เอเชียทรัสต์	7,027	2.1	3,024	2.4	1,132	2.8
12	12	13		เอเชีย	6,371	1.9	2,857	2.3	980	2.4
13	13	11		สหธนาคาร	5,101	1.6	2,411	1.9	1,308	3.2
14	14	14		ไทยทุน	3,155	1.0	1,488	1.2	704	1.7
15	15	15		แหลมทอง	2,081	0.6	988	0.8	420	1.0
16	16	16		หวังหลี	1,666	0.5	649	0.5	16	0.1
				รวม	327,890	100	127,076	100	40,681	100

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 23 แสดงอันดับของสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย เมื่อสิ้นปีตั้งแต่ 2513-2523

	2523	2522	2521	2520	2519	2518	2517	2516	2515	2514	2513
1. กรุงเทพฯ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. กรุงเทพฯ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. กสิกรไทย	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4. ไทยพาณิชย์	4	4	4	5	5	5	5	6	6	5	5
5. กรุงศรีฯ	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
6. ศรีนคร	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	7
7. กท-พณ.	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
8. มหานคร	8	7	9	9	9	9	9	9	9	11	10
9. นครหลวงไทย	9	9	7	7	7	7	7	7	7	7	6
10. ทหารไทย	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9
11. เอเชียทรัสต์	11	11	11	11	11	11	11	13	13	13	12
12. เอเชีย	12	12	12	12	12	12	12	11	11	12	13
13. สหธนาคาร	13	13	13	13	13	13	13	12	12	10	11
14. ไทยทูนู	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15. แหลมทอง	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16. หวังหลี	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 24 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ในช่วงปี 2513-2523 (หน่วย : ร้อยละ/ปี)

	2522-3	2521-2	2520-1	2519-20	2518-9	2517-8	2516-7	2515-6	2514-5	2513-4
กรุงเทพ	15.5	17.2	30.8	23.1	10.3	23.5	31.0	45.4	36.5	24.1
กรุงไทย	25.1	20.4	22.5	17.0	19.0	14.7	32.5	20.6	17.0	19.8
กสิกรไทย	33.1	21.2	33.4	32.7	29.8	29.0	29.0	32.2	39.6	30.0
ไทยพาณิชย์	21.4	12.7	38.1	29.5	23.0	36.3	33.0	19.4	24.5	12.0
กรุงศรีฯ	4.7	16.1	25.0	19.8	22.2	15.3	26.3	29.1	14.9	23.6
ศรีนคร	12.2	15.3	29.2	29.9	20.6	16.3	5.0	29.8	40.0	34.3
กท.พณ.	30.4	22.0	20.5	22.6	19.5	17.5	37.6	18.9	16.8	13.8
มหานคร	11.1	27.5	27.3	31.1	20.7	18.4	21.1	22.5	37.2	19.1
นครหลวงไทย	8.1	5.7	17.3	22.4	15.7	26.5	33.8	12.2	29.1	6.3
ทหารไทย	24.5	27.7	26.2	38.1	15.8	10.1	0.9	20.1	21.7	21.2
เอเชียทรัสต์	7.6	29.9	17.5	22.8	15.3	20.7	50.5	14.2	34.0	(3.9)
เอเชีย	18.0	10.9	27.8	12.2	28.9	20.7	12.2	23.8	32.5	31.5
สหธนาคาร	4.0	15.9	29.6	24.2	9.1	14.5	26.2	8.6	(10.7)	31.7
ไทยทุน	27.0	9.6	18.0	11.7	15.7	15.6	34.6	17.6	7.0	8.0
แหลมทอง	21.3	17.9	6.9	25.7	9.6	13.2	24.7	22.6	16.1	17.1
หวังหลี	45.9	15.0	19.9	7.5	18.6	38.1	84.3	1,316.7	5.9	6.3
รวม	18.6	18.0	28.0	23.7	16.4	21.0	28.4	30.5	2.9	0.3

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย



- ธนาคารขนาดกลาง มี 5 ธนาคาร มีการเปลี่ยนแปลงของอันคัม มาก เนื่องจากมูลค่าของสินทรัพย์มีค่าใกล้เคียงกันมาก แต่ก็เปลี่ยนอันคัมภายในกลุ่มเป็นส่วน-ใหญ่ มีเพียง 2 ปี ที่ขึ้นไปอันคัม 5 และปีเดียวตกไปอยู่อันคัม 11

- ธนาคารขนาดเล็ก มี 6 ธนาคาร มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ในอันคัม 11-13 ในช่วงปี 2513-2516 เท่านั้น ส่วนในอันคัมท้ายๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย คังตารางที่ 23

### 1.3.2 เงินกองทุน

1.3.2.1 เงินทุนจดทะเบียน ได้แก่ มูลค่าหุ้นในราคาชำระไว้ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไทยทุกธนาคารมีเฉพาะหุ้นสามัญเท่านั้น (ยกเว้นธนาคารศรีนคร เริ่มมีหุ้นบุริมสิทธิ ตั้งแต่ ปี 2519) และเป็นหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าราคา หุ้นละ 100 บาท เมื่อพิจารณาการเพิ่มทุน จะเห็นว่าตั้งแต่ปี 2515 เป็นต้นมา มีธนาคารทหารไทยแห่งเดียวที่ไม่มีการเพิ่มทุนซึ่งค้างง เงินทุนจดทะเบียนนี้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมาได้ 20 กว่าปี

การจัดตั้งสาขามีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างมากกับเงินทุนจดทะเบียน เพราะเป็นแหล่งเงินทุน เดียวที่ได้มาจากผู้ถือหุ้น นอกนั้นมาจากลูกค้าของธนาคารทั้งสิ้น เพื่อธนาคารพาณิชย์จะได้ค้างง เงินกองทุนตามอัตราส่วนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

และจะเห็นว่า การเพิ่มทุนจดทะเบียนตั้งแต่ก่อตั้งธนาคารมา จะมีเงินทุนจดทะเบียน เพียงล้านเดียว หรือ 4-5 ล้าน หรือ 10 กว่าล้านบาทเท่านั้นสำหรับธนาคารที่ก่อตั้งมานาน เกิน 30 ปี แต่ถาธนาคารที่มีอายุน้อยลงมา ประมาณ 20 กว่าปีหรือต่ำกว่านั้น จะมีเงินทุน จดทะเบียนมาสูงขึ้นเป็น 40 ล้านหรือ 10 ล้านบาทคังตารางในหน้าถัดไป โดยธนาคารที่มีการ เพิ่มเงินทุนจดทะเบียนมากในช่วง ปี 2515-2523 ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ เพิ่ม 60 เท่า กว่า ธนาคารศรีนครเพิ่ม 12 เท่า ธนาคารหวังหลี เพิ่ม 100 เท่า ส่วนธนาคารอื่นๆเพิ่ม น้อยกว่า 10 เท่า

1.3.2.2 ส่วนเกินทุน คือ ส่วนเกินมูลค่าหุ้นที่ระบุไว้

1.3.2.3 กำไรสะสม คือ กำไรสุทธิที่สำรองไว้เพื่อ

- สำรองตามกฎหมาย
- สำรองหนี้สูญและหนี้สงสัย
- สำรองทั่วไป เช่น เพื่อขยายกิจการ เพื่อรักษาระดับเงินปันผล

ตารางที่ 25 แสดงเงินทุนจดทะเบียนของธนาคารพาณิชย์ไทย เมื่อสิ้นปี 2517-2523 และ 2515  
(หน่วย : ล้านบาท)

อันดับ สินทรัพย์	อายุ (ปี)	สิ้นปี									เมื่อก่อตั้ง
		2523	2522	2521	2520	2519	2518	2517	2516	2515	
1. กรุงเทพฯ	36	1650	1500	1345	1345	1200	1050	1000	-	500	4
2. กรุงเทพฯ	14(38)	1200	1200	800	600	600	600	400	-	300	100
3. กสิกรไทย	35	568	568	500	352	260	238	180	-	80	5
4. ไทยพาณิชย์	74	200	200	125	100	100	100	40	-	3.3	1
5. กรุงศรีฯ	35	500	500	450	372	300	300	300	-	150	1
6. ศรีนคร	30	120	120	120	10	10	10	10	-	10	10
7. กท.พณ.	36	125	125	125	100	88	75	63	-	50	3
8. มหานคร	20(46)	900	900	500	300	245	220	181	-	106	-
9. นครหลวงไทย	39	300	300	300	200	200	200	150	-	100	1
10. ทหารไทย	23	10	10	10	10	10	10	10	-	10	10
11. เอเชียทรีสต์	15	400	400	350	250	145	95	80	-	50	40
12. เอเชีย	41	189	180	180	150	150	150	100	-	62.5	-
13. สหธนาคาร	31	100	100	100	70	50	50	50	-	50	10
14. ไทยทนุ	31	75	75	75	75	60	25	25	-	20	10
15. แลคมทอง	32	36	36	36	24	12	12	12	-	12	12
16. ห้างหลี	47	25	24	12	12	12	12	2	-	0.25	-

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย (ช่องที่เว้นไว้ คือขาดข้อมูล)

1.3.3 สินทรัพย์เสี่ยง ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดความหมายของสินทรัพย์เสี่ยง<sup>1</sup>ว่า เป็นสินทรัพย์ทั้งสิ้นของธนาคาร โดยไม่รวมสินทรัพย์บางประเภทที่ยกเว้นในมาตรา 10 (1) ของพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 สินทรัพย์เสี่ยงเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งสาขาของธนาคาร คือ ธนาคารพาณิชย์ที่จะขออนุญาตจัดตั้งสาขาจะต้องมีฐานะทางการเงินที่มีเงินกองทุนคือสินทรัพย์เสี่ยง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 จึงยื่นคำขออนุญาตได้ สำหรับสินทรัพย์ที่ไ้ยกเว้นไม่เป็นสินทรัพย์เสี่ยงข้างต้น ได้แก่

- เงินสดและเงินฝากธนาคารทั้งในและนอกราชอาณาจักร
- เงินลงทุนบางประเภท คือ หลักทรัพย์รัฐบาลไทย พันธบัตรขององค์การของรัฐวิสาหกิจที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น หุ้น หุ้นกู้ หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้ของธนาคาร เกษตรและสหกรณ์การเกษตร บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หุ้นกู้หรือพันธบัตรที่กระทรวงการคลังค้ำประกันต้นเงินและดอกเบี้ย หนังสือมูลพันธบัตรที่ขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมบัญชี
- เงินให้สินเชื่อบางประเภท คือ เงินให้สินเชื่อแก่รัฐบาล องค์การของรัฐและรัฐวิสาหกิจ บริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หรือบริษัทหลักทรัพย์ตามโครงการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นชอบ เงินให้กู้ยืมแก่ธนาคารพาณิชย์ประเภทชำระคืนเมื่อทวงถาม เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเพื่อการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาตลาดทุน เงินให้สินเชื่อเพื่อการส่งสินค้าออกตามเลตเตอร์ออฟเครดิต
- เงินให้สินเชื่อเฉพาะส่วนที่มีสินทรัพย์ค้ำประกันนี้เป็นประกัน คือ เงินฝากหลักทรัพย์รัฐบาลไทย หุ้น หุ้นกู้ หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ออกโดยธนาคาร เพื่อการเกษตรราหรือบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พันธบัตรขององค์การของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น หุ้นกู้หรือพันธบัตรที่กระทรวงการคลังค้ำประกันต้นเงินและดอกเบี้ย
- คิวแลกเงินบางประเภท คือ คิวแลกเงินค่าสินค้าเข้าตามเลตเตอร์ออฟเครดิตเฉพาะส่วนที่มีเงินมัดจำ คิวแลกเงินค่าสินค้าออกตามเลตเตอร์ออฟเครดิต คิวแลกเงินค่าสินค้าออกที่รับซื้อไว้เพื่อเรียกเก็บ

<sup>1</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย

- อสังหาริมทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจใดก็ตาม อาคารและอุปกรณ์
- ยอดเสื่อมบัญชีระหว่างสำนักงานของธนาคาร เคี้ยวกัน
- เงินสครระหว่างเรียกเก็บประเภท ชักสิ่งกัน
- และ สินทรัพย์ของสำนักงานสาขาในต่างประเทศ

#### 1.3.4 สินทรัพย์จักษันสูญและสินทรัพย์จักษันสงสัย

ถ้าจำแนกสินทรัพย์ที่เป็นเงินในบัญชี หรือที่เรียกว่าหนี้สินของธนาคารนั้นแยกตามคุณภาพของสินเชื่อ 3 ประเภท คือ

ก. สินทรัพย์จักษันสูญ หมายถึง หนี้สินที่เรียกเก็บเงินคืนไม่ได้ เช่น หนี้ขาดสิทธิเรียกร้อง ลูกหนี้ล้มละลาย และได้รับส่วนแบ่งชำระหนี้ครั้งสุดท้ายแล้ว หรือกิจการล้มเหลว ไม่มีทรัพย์สินพอชำระหนี้ หนี้สินที่ธนาคารยอมลดให้ ฯลฯ และหมายถึง สินทรัพย์ที่ขาดสิทธิเรียกร้อง

ข. สินทรัพย์จักษันสงสัย หมายถึง หนี้สินที่ไม่มีหลักทรัพย์เป็นประกัน หรือมีหลักทรัพย์เป็นประกันไม่คุ้ม ซึ่งคาดว่าจะเรียกหนี้คืนได้ไม่ครบในที่สุด เนื่องจากกิจการค้าของลูกหนี้ยากแก่การหากำไร หรือดำเนินการขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี ลูกหนี้ไม่ได้มาติดต่อชำระดอกเบี้ยหรือต้นเงินเกินกว่า 1 งวดการบัญชี นับแต่วันที่หนี้ถึงกำหนดชำระ และหมายถึงสินทรัพย์ที่จะเรียกร้องจากลูกหนี้จักษันสงสัย

ค. สินทรัพย์จักษันต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง หนี้ซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่เข้าข่าย หนี้จักษันสงสัย ในระยะนั้น แต่วินิจฉัยได้ว่าเป็นหนี้ที่มีความเสี่ยงโดยไม่สมควรและหมายถึงสินทรัพย์ที่จะเรียกร้องจากลูกหนี้จักษันต่ำกว่ามาตรฐาน

## 2. ปริมาณความต้องการทางการเงิน

ในการจัดตั้งสาขามีความต้องการทางการเงินแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

2.1 เงินลงทุนในสินทรัพย์ ที่เป็นสำนักงานและวัสดุที่ใช้ในสำนักงานเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจดังกล่าวมาแล้วเรื่องทรัพยากรด้านสำนักงาน

2.2 เงินที่เป็นค่าใช้จ่าย ที่เป็นค่าแรงของพนักงาน ใ้แก่ ค่าตอบแทนที่ธนาคารจ่ายให้พนักงาน และค่าแรงให้แก่คนภายนอกนั้น ใ้แก่ค่าจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นที่พักผ่อน หรือมาอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้ความรู้ความสามารถต่างๆ

2.3 เงินที่เป็นค่าใช้จ่ายอื่นๆ นอกจากในข้อ 2.2 เช่นค่าภาษี ค่าไฟฟ้า  
ค่าน้ำประปา ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงยานพาหนะ ฯลฯ

นอกจากต้องการ เงินทุนมาใช้ดังกล่าวแล้ว ยังต้องการ จัดสรรสินทรัพย์ ในแต่ละประเภท  
ให้ใกล้เคียงกันด้วย ดังจะกล่าวในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาในบทที่ 5

### 3. ผลตอบแทนทางด้านการเงินที่ได้รับจากการจัดตั้งสาขา

ธนาคารพาณิชย์ก็เช่นเดียวกับธุรกิจอื่นที่ ต้องการทำอะไรให้ได้สูงสุด ฉะนั้น การจัดตั้ง  
สาขาจึงต้องคำนึงถึงข้อนี้ก่อน เพราะว่าเมื่อจัดตั้งสาขามากขึ้น การบริหารงานก็จะมีควมซับซ้อน  
มากขึ้นตามลำดับด้วย ฉะนั้นจึงอาจจะไม่สามารถทำอะไรสูงสุดดังที่คาดไว้ โดยกำไรสุทธิคือทุน  
ในระยะสั้นอาจจะต่ำ แต่ในระยะยาวอาจจะสูงขึ้น ถึงอย่างไรก็ยังหาความแน่นอนไม่ได้ คือ กำไร  
สุทธิคือทุนอาจจะต่ำไปเรื่อยๆ ก็ได้

เมื่อมองในแง่ของการให้บริการ โดยอาจตั้งเป้าหมายว่า ต้องมีสาขาให้ครบทั้ง 72  
จังหวัด โดยเฉพาะอำเภอเมืองของทุกจังหวัด หรือ อาจตั้งเป้าหมายว่า จะจัดตั้งในเขตที่มีความ  
เจริญทางเศรษฐกิจสูงเท่านั้น เหล่านี้ จะทำให้ผลต่อการดึงดูดทุนของสาขานั้นในระยะ เวลาช้า  
หรือเร็วตามสภาพความเจริญของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งถ้าจัดตั้งในเขตโอกาสความเจริญแล้ว จะทำให้ยึก  
ระยะเวลาถึงจุดคุ้มทุนยาวต่อไปอีก และอาจจะขาดทุนในสาขานั้นไปเรื่อยๆ เพราะปริมาณของ  
ลูกค้ามีมากไม่พอ จึงไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายประจำที่คงเสียไป แต่อย่างไรก็ตาม ความเจริญของ  
ท้องถิ่นนั้นอาจจะคลาดเคลื่อนได้ เพราะช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจจะเจริญ แต่ต่อไปอาจจะไม่เจริญ  
ก็ได้ เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของหลายประการรวมกัน

ดังนั้นผลตอบแทนทางด้านการเงินจึง เป็นสิ่งที่ต้องประมาณการให้ละเอียดถี่ถ้วน โดย  
แยกเป็นรายไครายจ่ายของสาขาแต่ละแห่งว่าเป็นเท่าใดตรงตามที่วางแผนไว้หรือไม่ จะถึงจุด  
คุ้มทุนตามกำหนดระยะเวลาที่ตั้งไว้หรือไม่ เนื่องจากไม่มีข้อมูลโดยละเอียดในค่านีจึงไม่สามารถ  
ยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนได้ แต่จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ค่านี ไคกะประมาณว่า ถ้าเป็นสาขา  
ในเขตกรุงเทพมหานครในย่านที่ไม่ห่างไกลแหล่งชุมนุมชนนัก จะถึงจุดคุ้มทุนประมาณ 4-5 ปีโดย  
เฉลี่ย แต่ถ้าวจัดตั้งในแหล่งที่ชุมนุมชนหนาแน่นแล้ว 2-3 ปีก็ถึงจุดคุ้มทุนแล้ว (เฉพาะธนาคารขนาด  
ใหญ่และขนาดกลางบางธนาคาร เท่านั้น) สำหรับการจัดตั้งในเขตอำเภอรอบนอกส่วนใหญ่ของชาคทุน  
ติดต่อกันทุกปี จนกว่าท้องถิ่นนั้นจะมีความเจริญไปถึง