



บทที่ ๕

การบริหารสาขานาการพาณิชย์ - กับปรัชญาทางการจัดการในเรื่องการรวมอำนาจ  
และการกระจายอำนาจ

การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของไทย ๕ ธนาคาร (ซึ่งจัดอันดับตามจำนวนเงินฝาก ณ วันที่ ๓๑ ธ.ค. ๒๕๒๐) ได้มีการขยายตัวอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเปิดสาขา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า มาจากสาเหตุใหญ่ ๆ ๒ ประการ คือ

๑. เป็นความต้องการของธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ เอง ในกาที่จะขยายบริการทางด้านการธนาคารพาณิชย์ของตนไปยังท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมผลกำไรให้สูงขึ้น เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่ผู้ถือหุ้น

๒. เพื่อสนองนโยบายของทางรัฐบาลในการที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น ในส่วนภูมิภาค นโยบายดังกล่าวนี้จำเป็นที่จะต้องอาศัยธนาคารพาณิชย์เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งที่จะให้สินเชื่อแก่เกษตรกรและอุตสาหกรรมในท้องถิ่นเหล่านั้น เพื่อช่วยให้เกษตรกรและอุตสาหกรรมเหล่านั้นสามารถมีเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการสร้างเสริม และขยายผลผลิตของตนออกไปได้ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถยกระดับรายได้ของตนให้สูงขึ้นและเพิ่มผลผลิตให้กับประเทศได้โดยรวม จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องขยายสาขาของตนออกไป เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว

การขยายตัวในการเปิดสาขาในรอบ ๖ ปีที่ผ่านมาของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของไทย ๕ ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และ ธนาคารไทยพาณิชย์ นี้ จะพิจารณาได้จาก ตารางที่ ๑ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงจำนวนสาขาในส่วนภูมิภาค และในกรุงเทพฯ ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๕ ธนาคาร ณ วันสิ้นปี พ.ศ.

ตารางที่ ๑<sup>1</sup> จำนวนสาขาในส่วนภูมิภาค และในเขตกรุงเทพฯ ณ วันสิ้นปี พ.ศ.๒๕๑๕ ถึง ๒๕๒๐ ของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของไทย ๕ ธนาคาร (จัดอันดับตามจำนวนเงินฝาก ณ วันสิ้นปี พ.ศ.๒๕๑๕ ถึง ๒๕๒๐)

ปี	ธนาคารกรุงเทพฯ		กรุงเทพฯ		กสิกรไทย		กรุงศรีอยุธยา		ไทยพาณิชย์	
	ภ	ก	ภ	ก	ภ	ก	ภ	ก	ภ	ก
๒๕๑๕	๕๘	๘๖	๕๐	๑๒	๕๕	๘๑	๓๓	๓๐	๑๑	๑๕
๒๕๑๖	๖๕	๘๘	๕๕	๑๓	๖๒	๘๘	๓๕	๓๑	๑๑	๑๕
๒๕๑๗	๗๓	๙๐	๖๓	๑๖	๖๕	๙๐	๓๗	๓๒	๑๕	๑๘
๒๕๑๘	๘๐	๙๕	๖๗	๑๘	๗๐	๙๕	๓๙	๓๔	๒๑	๒๒
๒๕๑๙	๑๑๕	๙๘	๑๐๘	๒๐	๘๘	๙๗	๖๕	๓๘	๓๕	๒๗
๒๕๒๐	๑๒๐	๑๑๗	๑๑๕	๒๐	๑๑๘	๙๕	๖๗	๔๐	๔๕	๒๘

หมายเหตุของตารางที่ ๑

- สาขาในส่วนภูมิภาค      ทั่วย่อ ภ.
- สาขาในเขตกรุงเทพฯ    ทั่วย่อ ก.
- หน่วยนับในตาราง        =    แห่ง

เมื่อขอข่ายการดำเนินงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ขยายตัวออกไปมากขึ้นนั้นปัญหาที่จะติดตามมากคือ ความสลับซับซ้อนในการบริหารงานสาขาเหล่านั้น เพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธนาคารโดยรวม (คือการสร้างเสริมผลกำไรในระดับที่น่าพอใจ ให้กับผู้ถือหุ้น) และการสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่นที่สาขานั้น ๆ ตั้งอยู่ (ตามนโยบายของรัฐบาล)

<sup>1</sup> ที่มาของตัวเลขในตารางที่ ๑ Bangkok Bank Limited, Statistical Data on Commercial Banks in Thailand, December 1972-1977, Bangkok Bank Printing Division, Bangkok, Thailand.

ปัญหาดังกล่าวนี้ทำให้ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ  
 ยี่ ๒ ประการ ในการบริหารงานสาขาเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคาร ปัญหา  
 ๒ ประการนั้น คือ

๑. การกำหนดโครงสร้างของธนาคารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การบริหารงานสาขาของธนาคาร ภายใต้โครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นนี้

ปัญหาทั้ง ๒ ข้อนี้ ฝ่ายบริหารสูงสุดสามารถเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขได้ ๒  
 ประการ คือ

๑. ใช้แนวทางการแก้ไขโดยใช้วิธีการบริหารงานในแบบรวมอำนาจ  
 (Centralization)
๒. ใช้แนวทางการแก้ไขโดยใช้วิธีการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจ  
 (Decentralization)

#### ปรัชญาของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

— การรวมอำนาจ หมายความว่า การที่ฝ่ายบริหารสูงสุดส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจ  
 ใจไว้กับตน

— การกระจายอำนาจ หมายความว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ  
 จากฝ่ายบริหารสูงสุด ไปให้กับฝ่ายบริหารในระดับที่ต่ำกว่าหรือรองลงไป

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจนั้น หมาย  
 หมายความว่า "การลดการตัดสินใจลงให้น้อยที่สุดในที่มีอำนาจหน้าที่ (Authority) สูงที่สุด และ  
 ในขณะที่เดียวกันมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ  
 ใจให้แก่ฝ่ายจัดการในระดับรองลงมาใหม่มากที่สุด"<sup>2</sup>

ถ้าจะมีการพิจารณาจริงๆ แล้วเราจะพบว่า ไม่มีฝ่ายบริหารขององค์การธุรกิจ  
 หรือองค์การใด ๆ ก็ตาม สามารถที่จะยึดถือแนวทางในการรวมอำนาจ หรือแนวทางในการ  
 กระจายอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยเด็ดขาด แม้กระทั่งฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์เอง

<sup>2</sup>Michael J. Schmitz, Branch Bank Organization: Centralization VS. Decentralization, Edwards Brothers Inc., Ann Arbor, MICH. 1966, p.4

ก็เช่นกัน ถ้าหากมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับสาขาของธนาคารพาณิชย์เป็นผู้ตัดสินใจเองทุกอย่าง ก็จะมีปัญหายุ่งยากและสับสนอย่างใหญ่หลวง ตัวอย่างที่พอจะมองเห็นได้ง่าย ๆ ก็คือ หากมอบหมายอำนาจให้สาขาเป็นผู้จัดซื้อสินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการดำเนินงานของสาขาด้วยตนเอง เช่น เครื่องพิมพ์ดีด ราคาต่อหน่วยที่จะซื้อก็อาจจะสูงกว่าให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้จัดหาให้กับทุกสาขาเอง (ในกรณีที่ให้สำนักงานใหญ่ส่งมอบอำนาจในการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรไว้) ทั้งนี้เพราะการซื้อที่ละมาก ๆ ก็ย่อมจะไต่สวนลด และมีอำนาจในการต่อรองราคา คุณภาพกับผู้ชายไต่สวนมากกว่าที่จะให้แต่ละสาขาจัดซื้อกันเอง ในทำนองเดียวกัน หากมีการรวมอำนาจทุกอย่างไว้ที่สำนักงานใหญ่ ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียทางค่านาใช้จ่ายและเวลาอย่างมากมาย งานของสาขาทุกอย่างจะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร ค่าใช้จ่ายทางค่านาพนักงานในสำนักงานใหญ่ที่จะต้องติดต่อทำหน้าที่ตัดสินใจแทนสาขา ทั้ง ๆ ที่สาขาก็มีพนักงานประจำ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจโดยตนเองอยู่แล้ว

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นอยู่เองที่ฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์จะต้องเลือกจุดยืนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ เองว่า จะยึดแนวทางในการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากน้อยแตกต่างกันออกไปอย่างไร

โดยทั่วไปแล้ว เราสามารถที่จะพิจารณาได้ว่าองค์การธุรกิจใดมีแนวโน้มที่จะเลือกแนวทางในการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจได้จาก

- ๑. จำนวนการตัดสินใจที่มากขึ้นในระดับการจัการที่รอง ๆ ลงมา
- ๒. การตัดสินใจที่ทำในระดับการจัการที่รองลงมานั้น มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นแก่

องค์การธุรกิจ

๓. การตัดสินใจที่เพิ่มขึ้นในระดับการจัการที่รอง ๆ ลงมานั้น มีหลายหน้าที่ (Functions) มากขึ้น ซึ่งอาจครอบคลุมไปถึงเกือบทุกหน้าที่ของการประกอบธุรกิจ อาทิเช่น การตลาด การบริหารงานบุคคล การผลิต การบัญชี เป็นต้น

๔. องค์การธุรกิจใดก็ตามจะมีการกระจายอำนาจสูงขึ้น ถ้าหาก

๔.๑ การตรวจสอบผลแห่งการตัดสินใจในระดับการจัการที่รองลงมามีน้อยลง

๔.๒ การรายงานผลแห่งการตัดสินใจ ซึ่งกระทำในระดับการจัการที่รองลงมาให้

แก่ฝ่ายจัการในระดับที่สูงกว่านั้นมีน้อยลง

๔.๓ การหาหรือปรึกษาระหว่างฝ่ายจัดการที่มีระดับสูงกว่า กับฝ่ายจัดการใน  
ระดับที่ต่ำกว่า ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ (โดยฝ่ายจัดการระดับรอง) มีน้อยลง<sup>3</sup>

สำหรับธนาคารพาณิชย์นั้น เราอาจดูได้ว่า ธนาคารพาณิชย์แห่งใดแห่งหนึ่ง มีการ  
กระจายอำนาจให้กับสาขามากน้อยเพียงใดได้จาก

๑. วงเงินและประเภทของสินเชื่อ ซึ่งสาขาสามารถพิจารณาให้เครดิตโดยไม่ต้อง  
ขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่

๒. อำนาจของสาขาในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมประเภทต่างๆ  
ซึ่งจะคิดเข้ากับลูกค้าของสาขา

๓. การเข้ามีส่วนร่วมของสาขาในการบริหารงานบุคคลภายในของสาขาเอง อาทิ  
เช่น

- การบรรจุพนักงานใหม่ประจำสาขานั้น ๆ เอง จะต้องได้รับการพิจารณา  
ด้วยก็จากสาขาก่อน

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานภายในสาขา เป็นไปตามที่สาขา  
เสนอความคิดเห็นหรือไม่

๔. อำนาจของสาขาในการใช้จ่ายค่าใช้จ่ายดำเนินงานประเภทต่างๆ และวงเงิน  
ของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทที่สาขาสามารถดำเนินการใช้จ่ายได้เอง โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก  
สำนักงานใหญ่

#### ๑ ๑ ๑

ดังที่กล่าวแล้วว่า ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์นั้น จะต้องเลือกพิจารณาเองว่า  
จะเลือกแนวทางในการบริหารธนาคารพาณิชย์ให้เป็นไปในแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ  
มากน้อยเพียงใด ข้อที่ควรนำมาพิจารณาในการเลือกแนวทางดังกล่าวนี้ก็คือ

๑. ขอบข่ายการดำเนินงานสาขาของธนาคารพาณิชย์นั้น ใหญ่โตมากน้อยเพียงไร
๒. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของแต่ละท้องถิ่นที่สาขาของ  
ธนาคารพาณิชย์นั้นตั้งอยู่

<sup>3</sup> Ibid.

## ๓. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกฎหมายของประเทศไทย

## ส่วนรวม

๔. ภาวะการแข่งขันจากธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง

๕. ทักษะคติของผู้บริหารที่ถือแนวทางในการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ

ข้อดี - ข้อเสียของการ รวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

ถึงแม้ว่าจะไม่มีธนาคารพาณิชย์ใดที่จะเป็นธนาคารซึ่งกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจได้อย่างสมบูรณ์แบบก็ตาม แต่เราจะพบว่าธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเอนเอียงไปในทางรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจแบบใดแบบหนึ่ง การพิจารณา นั้น จะทำได้โดยจากการดำเนินงานในแง่ต่าง ๆ ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ต่อไปนี้จะกล่าวถึงข้อดีข้อเสียของการบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่เป็นแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจมากจนเกินไป

ข้อดีของการเลือกแนวทางบริหารสำหรับธนาคารพาณิชย์ในแบบรวมอำนาจ

๑. สามารถใช้ความสามารถของพนักงานบริหารในระดับสูงและเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการพิเศษในสาขาวิชาการต่าง ๆ (Staff Officer) เพื่อแก้ปัญหาที่สาขาประสบอยู่ได้อย่างเต็มที่

โดยปกติแล้ว ผู้จัดการสาขา จะมีภาระหน้าที่มากเพียงพอแล้วกับการปฏิบัติงานธนาคารประจำวัน จนอาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะหันมาสนใจปัญหาในก้านอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการประกอบกิจการธนาคารไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน อาทิเช่น งานธนาคารพนักงาน งานธนาคารตลาด และการส่งเสริมธุรกิจ ฯ ดังนั้นในธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีการบริหารงานในลักษณะแบบการรวมอำนาจ (ซึ่งปัญหาของสาขาเกือบทุกอย่างจะต้องได้รับการพิจารณาจากสำนักงานใหญ่) จึงสามารถจ้างนักวิชาการ และพนักงานบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในปัญหาของสาขา เพื่อใช้ประโยชน์จากนักวิชาการและพนักงานบริหาร เหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ และปัญหาที่ได้รับการแก้ไขของสาขาจากสำนักงานใหญ่ ก็จะเข้าไปในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมอันเนื่องมาจากประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่อย่างกว้างขวาง

๒. การควบคุมการดำเนินงานของสาขาทำได้โดยมีประสิทธิภาพ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Uniformity) สำนักงานใหญ่สามารถวางนโยบายเพียงอย่างเดียวให้กับทุกสาขา ปฏิบัติตามได้เหมือนกันหมด ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สะดวกแก่การควบคุม

๓. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ๆ ก็คือ การจ้างนักวิชาการมาช่วยแก้ไขปัญหาของสาขาโดยรวมกันไว้ที่สำนักงานใหญ่แห่งเดียว เพื่อให้ใช้ประโยชน์จากนักวิชาการเหล่านั้นได้เต็มที่ ในการแก้ไขปัญหของทุกสาขา ย่อมจะประหยัดกว่าการส่งนักวิชาการเหล่านั้นไปประจำอยู่ทุกสาขาพร้อมกันไปทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่เพราะปัญหาในแง่วิชาการบางอย่างอาจไม่เกิดกับบางสาขาเสมอไป หรือเกิดแต่ก็มีน้อยมากก็ได้

๔. การประสานงานสามารถทำได้โดยมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการบริหารงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นมาตรฐาน ทำให้ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องร่วมมือกันปฏิบัติตามนโยบายที่ไคร่างไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานตามนโยบายนั้น ๆ

#### ข้อเสียของการเลือกแนวทางบริหารที่ธนาคารพาณิชย์ในแบบรวมอำนาจ

๑. โครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ในแบบรวมอำนาจ จะทำให้ธนาคารไม่สามารถฝึกหัด และทดสอบพนักงานบริหารที่เหมาะสมซึ่งสามารถรับหน้าที่ในฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคารต่อไปได้ ทั้งนี้เป็นเพราะการรวมอำนาจ จะทำให้พนักงานบริหารในระดับสาขาหมดโอกาสที่จะตัดสินใจโดยยกตนเอง ทั้ง ๆ ที่งานของสาขานั้นเป็นการทดสอบความสามารถของการประกอบวิชาชีพการธนาคารได้อย่างดีที่สุด

พนักงานของธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนหนุ่มคนสาว ไม่สามารถจะพัฒนาตนเองเพื่อจะเป็นพนักงานบริหารที่ดีในอนาคตได้ โดยการทำให้เพียงเฝ้ามองดูคนอื่นตัดสินใจอย่างน้อยที่สุด เขาก็ควรจะได้รับโอกาสที่จะบริหารงานด้วยตัวของเขาเอง ตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง ในหน่วยงานที่แม้จะเล็กที่สุดของธนาคารก็ยังดี

Peter A. Drucker ผู้เขียนหนังสือ *The Practice of Management* ได้เขียนไว้ว่า "ไม่มีกิจกรรมใด ๆ เลยในองค์การบริหารงานแบบรวมอำนาจที่จะสามารถพัฒนาพนักงานบริหารในอนาคตได้ และจะทำให้ได้แต่เพียงพัฒนานักวิชาการ (Specialists) หรือผู้อำนวยการงานเฉพาะอย่างในอนาคตเสียมากกว่า ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การบริหารงานในแบบกระจายอำนาจนั้น สามารถทำได้ในจำนวนที่พอสมควรทีเดียว และโดยไม่จำเป็นต้องมีโครงการฝึกอบรมเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็นเข้าไปอีก"<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Peter A. Drucker, The Practice of Management,

Harper & Brother,

๒. การตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่มักจะเป็นไปในลักษณะคำนึงถึงนโยบายโดยรวมของธนาคารมากเกินไป และไม่มีควมยืดหยุ่น

เมื่อขอขมายการดำเนินงานสาขาขยายใหญ่โตกว้างขวางออกไป สำนักงานใหญ่ก็จำเป็นจะต้องทราบข้อมูลในคนต่าง ๆ ของสาขามากขึ้น เพื่อความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่โครงการทำไปนั้นมิใช่เป็นการเกาสูม แต่มีข้อมูลที่ครบถ้วนและพอเพียง จึงทำให้สาขาจะต้องมีรายงานข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้นสำหรับสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีผลเสียตามมาก็คือ การติดต่อทำไคลาชา มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น และลดความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานที่เกี่ยวข้องลงไปอย่างน่าเสียดาย เพราะต้องมาเสียเวลาอยู่กับกรรายงาน

ผลเสียอีกประการหนึ่งก็คือ การตัดสินใจที่มาจากสำนักงานใหญ่นั้นจะออกมาในรูปของสูตรสำเร็จ นั่นก็คือทุกสิ่งทุกอย่างจะดำเนินไปภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน โดยอาจจะละเว้นข้อเท็จจริงบางอย่างซึ่งมีไม่เหมือนกันในแต่ละสาขาไปเสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ๆ ก็คือนโยบายการให้สินเชื่อ สำนักงานใหญ่มักจะพิจารณาคำขออนุมัติของสาขาโดยประเมินจากข้อมูลทั่วไป ซึ่งไคร่างกฎเกณฑ์ในการให้คำขออนุมัติหรือไม่อนุมัติไว้แล้ว โดยอาจจะละทิ้งข้อเท็จจริงบางอย่างซึ่งสาขาเป็นผู้ทราบค้ไปเสีย เพราะเห็นว่าขอเท็จจริงอันนั้นมิใช่สิ่งสำคัญพอในการพิจารณาให้สินเชื่อตามนโยบายของธนาคาร

๓. ก่อให้เกิดการบริการแก่ลูกค้าที่สาขา และ คอยคุณภาพลงไป

ผลเสียประการแรกก็คือ ทัศนคติของลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคารจะเสียไป ลูกค้า (โดยเฉพาะกันสินเชื่อ) ที่มาติดต่อกับธนาคารนั้น เขาต้องการมาพบกับผู้ที่จะสามารถให้คำตอบแก่เขาได้ทันที มิใช่รอให้มีการตกลงจากสำนักงานใหญ่เสียก่อน ลูกค้ายกจะไม่คอยเข้าใจถึงอำนาจที่จำกัดของผู้จัดการสาขา และไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ในเรื่องดังกล่าว เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อธนาคารเสียไป เพราะสาขาก็เท่ากับเป็นตัวแทนของธนาคารนั่นเอง

ผลเสียประการที่สองก็คือ เวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องสูญเสียไปในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง และความล่าช้าที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าเบื่อหน่ายและหันไปใช้บริการของธนาคารอื่นแทน

๔. ทำให้ฝ่ายบริหารในระดับสูงสูญเสียเวลาที่จำเป็นไป โดยจะต้องมาเสียเวลากับ



งานประจำวัน (Routine Work) ซึ่งสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้  
แล้วใช้เวลาที่ผู้ค้ำประกันวางแผนงานและนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร โดยส่วนรวม

ข้อที่ - ข้อเสียของการเลือกแนวทางบริหารสำหรับธนาคารพาณิชย์ ในแบบกระจาย

อำนาจ

ข้อที่

๑. สามารถสร้างและพัฒนานักบริหารในระดับสูงให้แก่ธนาคารได้ เป็นที่ยอมรับกัน  
โดยทั่วไปแล้วว่า ธนาคารพาณิชย์นั้นไม่สามารถขยายตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง ถ้าหาก  
พนักงานของธนาคารไม่ได้รับการพัฒนาความสามารถควบคู่กันไปเลย โครงสร้างของธนาคาร  
พาณิชย์ในแบบการกระจายอำนาจสามารถแก้ปัญหาในเรื่องนี้ได้อย่างดี นั่นคือการเปิดโอกาสให้  
พนักงานได้มีโอกาสบริหารงาน แม้แต่เพียงหน่วยงานที่เล็กที่สุดของธนาคารก็ยังดี โดยการมอบ  
หมายอำนาจหน้าที่ควบคู่กันไปกับความรับผิดชอบให้กับเขา ด้วยวิธีเช่นนี้ธนาคารจะสามารถพัฒนา  
พนักงานของตน เพื่อสามารถทำหน้าที่บริหารในระดับสูงของธนาคารต่อไปได้ดีกว่าวิธีการพัฒนา  
ในรูปของการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ ทั้งสิ้น

สำหรับการฝึกอบรมทางเทคนิคการนั้นก็ยังจำเป็นต้องจำเป็นอยู่ เพื่อพัฒนาพนักงานให้  
มีความสามารถลึกซึ้งในวิชาชีพการธนาคารยิ่งขึ้น

วิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่แน่นอนว่าพนักงานจะต้องทำผิดพลาดเกิดขึ้น แต่  
ธนาคารก็น่าจะมองในแง่ที่ว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นควรจะเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการ  
ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเสียมากกว่า

อนึ่ง ในเรื่องของความผิดพลาด ธนาคารยังคงจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุม  
ไม่ให้เกิดผลเสียแก่ธนาคารจนไม่สามารถจะยอมรับต่อไปได้ วิธีการและมาตรการที่จะนำมาใช้  
ในการควบคุมนี้ จะใกล้เคียงต่อไปในเรื่องการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ โดยเลือกแนวทางของ  
การกระจายอำนาจ

๒. สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถเพียงพอ  
และได้รับอำนาจหน้าที่และความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่เหมาะสม ย่อมจะสามารถให้บริการ  
แก่ลูกค้าได้รวดเร็วกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้สินเชื่อ ทั้งนี้เพราะเขาจะเป็นผู้อยู่ใกล้ชิด  
ข้อมูลในท้องถิ่นมากกว่า Staff ในสำนักงานใหญ่ การตัดสินใจจึงทำได้ถูกต้องและรวดเร็ว  
เร็ว เป็นผลให้เกิดทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อธนาคารในแง่ดี ผลพลอยได้อีกแห่งหนึ่งก็คือ สามารถต่อสู้

กับธนาคารคู่แข่งซึ่งได้เปรียบกว่า

๓. สามารถพัฒนาขวัญ (Morale) ของพนักงานได้สูงขึ้น ดังได้กล่าวแล้วว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ การบริหารงานในแนวทางกระจายอำนาจนั้นผู้จัดการสาขาจะได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานของเขาคล่องไปโดยดี การกระทำเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ภาคภูมิใจแก่เขา นั่นคือ

- เขาจะมีความรู้สึกที่ประทับใจ ที่ได้รับความไว้วางใจจากธนาคาร
- จะมีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพราะเท่ากับเป็นการพิสูจน์แล้วว่า

ผลงานที่ผ่านมาของเขานั้น เป็นที่พอใจแก่ธนาคาร

- จะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับธนาคาร มีความรักในสถาบัน และพร้อมที่จะทำงานให้กับธนาคารอย่างเต็มที่

ความรู้สึกดังกล่าวนี้ มีส่วนเป็นอย่างมากในการพัฒนาขวัญของพนักงาน ซึ่งเป็น ประโยชน์แก่ธนาคารอย่างมาก

๔. เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในระดับสูงของธนาคารจากภาระรับผิดชอบในงาน ประจำวัน (Routine Work) เพราะได้มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปแล้ว ทำให้ มีเวลายากขึ้นในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า

ข้อเสีย

๑. การพิจารณาให้สินเชื่อนั้น อาจจะไม่มีความถูกต้องที่พอ นั้นก็คืออาจจะมีโอกาสที่สินเชื่อนั้นจะเป็นสินเชื่อที่มีปัญหาหรือทำให้ธนาคารต้องรับภาระหนี้สูญขึ้นได้

ข้อเสียข้อนี้เป็นจุดอ่อนที่สำคัญยิ่งของธนาคารพาณิชย์ที่มีแนวทางการบริหารสาขา ในแบบกระจายอำนาจ ผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถไม่เพียงพอ มักจะพิจารณาให้สินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้คืน ข้อมูลที่สำคัญบางอย่างอาจไม่ได้รับการพิจารณา ซึ่งอาจเป็นเพราะความเกรงใจกันเป็นส่วนตัว เนื่องจากผู้มาขอสินเชื่อเป็นบุคคลสำคัญในท้องถิ่น ซึ่งสาขาจะต้องพึ่งพาอาศัย หรืออาจเป็นเพราะการขาดประสบการณ์และความสามารถที่เพียงพอ

๒. สาขาอาจจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ (Staff) ของสำนักงานใหญ่อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ในการปฏิบัติงานประจำวันของสาขานั้น บ่อยครั้งที่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสาขานั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพิจารณาทางช่วยเหลือและแก้ไขโดยเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการที่มี  
 ความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ในค่านับอย่างพิเศษ ผู้บริหารงานสาขามักจะไม่มีเวลา  
 และความสามารถเพียงพอในปัญหาที่ต้องแก้ไขเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการเข้าช่วยแก้ไขปัญหานั้น และ  
 เป็นที่น่าเสียใจอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสาขาซึ่งมีอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอแล้วมักจะเห็นว่าการติดต่อกับ  
 ผู้ชำนาญการนั้นไม่จำเป็น และเสียเวลาไปเปล่า ๆ โดยจะดำเนินการแก้ไขและตัดสินใจด้วยตนเอง  
 ซึ่งผลที่ตามมาอาจจะก่อความเสียหายให้กับธนาคารได้ นอกเหนือไปจากนั้นก็คือ ธนาคาร  
 ยังจะต้องมีภาระทางค่านับใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนของผู้ชำนาญการเหล่านั้นอีก โดยไม่อาจ  
 จะใช้งานเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่

๓. ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Uniformity) การบริหารสาขาธนาคาร  
 พหุวิสัยในแนวทางกระจายอำนาจ จะทำให้เกิดอุปสรรคในการวางนโยบายที่เป็นมาตรฐานขึ้น  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในค่านับนโยบายเกี่ยวกับการให้กู้ยืม ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็ควรจะมีความเป็น  
 มาตรฐานและหลักการสำคัญ ๆ พื้นฐานไว้ก่อน ปัญหาที่ตามมาก็คือ อาจจะมีปัญหาในการกำหนด  
 อัตราดอกเบี้ย การประเมินราคา หลักประกัน ฯลฯ การแข่งขันกันเองระหว่างสาขาจนอาจ  
 ทำให้เกิดผลเสียต่อธนาคารโดยรวมได้

๔. การกระจายอำนาจ มีผลให้ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของธนาคารสูงขึ้น ตามตัว  
 อย่างที่กล่าวมาแล้วก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการอาจจะไม่ได้รับการใช้งานอย่างเต็มที่ให้คุ้มกับ  
 เงินเดือนที่ทางธนาคารจ่ายไปได้

๕. การกระจายอำนาจ อาจมีผลทำให้สาขาค่าเงินงานกันโดยละเอียดถึงวัตถุประสงค์ประ  
 สงคโดยส่วนรวมของธนาคารไป โดยอาจจะหันไปพิจารณาถึงการให้บริการแก่ชุมชนมากเกินไป  
 หรืออาจจะก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในสาขา จนทำให้เกิดผลเสียต่อธนาคารโดยรวม  
 ได้

ปัญหาในการบริหารสาขาธนาคารพหุวิสัยในปัจจุบัน

ในขณะที่การดำเนินงานธุรกิจธนาคารพหุวิสัยกำลังประสบกับปัญหาที่สำคัญมาก ซึ่งมี  
 ผลกระทบกระเทือนต่อธนาคารพหุวิสัยทั้งในด้านการระดมเงินฝากจากประชาชน และการบริหาร  
 สินเชื่อของธนาคารเอง ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนถึงแนวโน้มของกำไรที่ลดลงด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้น  
 นั้น พอจะสรุปออกมาได้ดังนี้คือ

๑. ภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง ในรอบ ๔ - ๕ ปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารต้องประสบกับภาวะค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้น สาเหตุที่สำคัญก็คือการเพิ่มขึ้นของค่าครองชีพ การขึ้นราคาน้ำมันของกลุ่มประเทศโอเปก และสาเหตุอื่น ๆ อีกหลายประการ สาเหตุเหล่านี้ส่วนมีอิทธิพลที่กระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์อย่างมาก ในการที่จะรักษาระดับผลกำไรของธนาคารไว้ให้เป็นที่น่าพอใจแก่ผู้ถือหุ้น ทางออกที่สำคัญที่สุดก็คือ ยกเว้นรายได้ออกของธนาคารพาณิชย์ให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถชดเชยกับภาวะค่าใ้จ่ายดำเนินงานที่สูงขึ้นนั้นได้ และโดยที่การประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์นั้นไม่สามารถจะผลิตภาวะค่าใ้จ่ายดำเนินงานที่สูงขึ้นนั้นได้ ควบคู่กันอัตราดอกเบี้ยที่จะเรียกเก็บจากผู้ยืมได้ตามชอบใจ เหมือนกับการประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมอยู่ (มาตรา ๑๔ พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๐๕) ธนาคารพาณิชย์จึงต้องใ้ใช้วิธีเพิ่มการปล่อยสินเชื่อให้มากขึ้น เพื่อให้ได้รับรายได้ออกจากการดำเนินงานที่สูงขึ้น ผลที่ตามมาอีกประการหนึ่งก็คือ ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องระดมเงินฝากจากพวค้และประชาชนมาใหม่มากที่สุด เพื่อเพิ่มการให้สินเชื่อของตนเอง

สาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ภาวะการแข่งขันกันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง เป็นไปอย่างเข้มข้นในแง่ของการให้บริการ ที่จะดึงดูดพวค้และประชาชนให้มาเป็นลูกค้าของตน

๒. การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของบริษัทเงินทุน และค่าหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ สำหรับสาเหตุนี้พอจะแยกพิจารณาออกเป็น ๒ ประเด็นได้ดังนี้

๒.๑ เนื่องจากการประกอบกิจการของบริษัทเงินทุนนั้น ไม่สามารถให้บริการทางค้รับฝากเงินได้ทุกประเภทเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนจึงใ้ใช้วิธีออกตั๋วสัญญาใ้เงินขายให้แก่พวค้และประชาชน โดยใ้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำระยะเวลา ๑ ปี ที่ธนาคารพาณิชย์ใ้แก่ลูกค้า (ตามมาตรา ๑๔ พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๐๕)

วิธีการเช่นนี้ สามารถดึงดูดลูกค้าเงินฝากประจำรายใหญ่ ของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้มาก เพราะจำนวนเงินดอกเบี้ยที่ใ้รับจากเงินฝากประจำก้อนใหญ่ เมื่อ

เทียบกับจำนวนเงินที่ได้รับในรูปดอกเบี้ยจากตัวสัญญาใช้เงินของบริษัทเงินทุนแล้วแตกต่างกันเป็นจำนวนสูงที่เกี่ยว จึงนับได้ว่าบริษัทเงินทุนเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในการระดมเงินฝากของธนาคารพาณิชย์

๒.๒ การเจริญเติบโตของตลาดหลักทรัพย์ในรอบ ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมา

ในรอบ ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมาการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีปริมาณการซื้อที่สูงมาก ทำให้หุ้นของบริษัทต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทจดทะเบียนรับอนุญาตให้หุ้นของบริษัทเหล่านั้นซื้อขายกันในตลาดหลักทรัพย์ได้ (Listed Company) มีราคาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลกำไรจากการซื้อขายหุ้น (Capital Gain) ในอัตราที่สูงมาก เมื่อเทียบกับการเปิดบัญชีเงินฝากประจำไว้กับธนาคาร สาเหตุดังกล่าวนี้จึงทำให้การระดมเงินฝากของธนาคารพาณิชย์จากพหุภาคและประชาชนทำได้ไม่ไฉไลเท่าที่ควร ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทเงินทุนและค้าหลักทรัพย์ดังกล่าว ซึ่งเป็นนายหน้ารับซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังมีวิธีการที่ดึงดูดใจประชาชนที่มีเงินออมเล็ก โดยการให้เครดิตแก่ผู้ซื้อสัญญาใช้เงินของบริษัทเงินทุนฯ เหล่านี้ ทำการกู้ยืมเงินเพื่อซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเก็งกำไรในระยะสั้นได้ก็ง่าย จึงนับเป็นสาเหตุที่สำคัญอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การระดมเงินฝากของธนาคารพาณิชย์เป็นไปอย่างยากลำบาก

๓. การแข่งขันจากธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของรัฐบาล ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของรัฐบาลได้ก้าวเข้ามาเป็นคู่แข่งชั้นที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ในการระดมเงินฝากจากพหุภาค และประชาชน ควบคู่กันที่รัฐบาลได้ลดหย่อนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำซึ่งเก็บจากผู้ฝากเงินกับธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในอัตราที่ต่ำกว่าที่ผู้ฝากเงินไว้กับธนาคารพาณิชย์ของเอกชนจะพึงเสีย บทบาทการแข่งขันจากธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของรัฐบาลอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความสามารถในการเข้าถึงเกษตรกร เพื่อจูงจูงหมายในการให้สินเชื่อ นั่นทำให้ดีกว่าธนาคารพาณิชย์โดยทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งของธนาคารเพื่อการเกษตร ฯ ทั้งนี้เพราะเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของธนาคารนั้นอยู่แล้ว ยิ่งไปกว่านั้น ก็ยังมีพนักงานที่เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร ได้ดีกว่าธนาคารพาณิชย์โดยทั่ว ๆ ไปอีกด้วย

๔. การขยายตัวในการเปิดสาขาใหม่อย่างมากมายในระยะ ๔ - ๕ ปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ธนาคารพาณิชย์ขยายบริการทาง  
 ด้านการเงินออกไปสู่ชนบทให้มากยิ่งขึ้น ควบคู่การขอร้องและเร่งเร้า ให้ธนาคารพาณิชย์ไปเปิด  
 สาขาในต่างจังหวัด และเขตอำเภอรอบนอกที่ห่างไกลมากยิ่งขึ้น ประกอบกันกับเป็นนโยบายของ  
 ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เองก็ต้องการขยายสาขาให้มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปิดสาขาใน  
 ระยะเวลา ๔ - ๕ ปีที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมาก ตามตารางที่ ๑ ซึ่งได้แสดงไว้  
 ข้างต้นแล้ว

สาขาของธนาคารพาณิชย์ที่เปิดในระยะหลัง ๆ นี้ ส่วนใหญ่เน้นไปยังส่วนภูมิภาค  
 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาในเขตอำเภอรอบนอก ซึ่งมีเพิ่มจำนวนไม่น้อย การเปิดสาขาใหม่  
 แต่ละแห่งนั้น ย่อมหมายถึงเงินลงทุนในที่ดินและอาคาร รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานจำนวนหลายล้าน  
 บาท ในขณะที่เกี่ยวกับสาขาที่เปิดใหม่เหล่านั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะไม่สามารถทำอะไรได้ในปี  
 แรก ๆ กว่าที่จะถึงจุดคุ้มทุนก็อาจต้องใช้เวลา ๓ - ๔ ปี หรือมากกว่านั้น ทั้งนี้แล้วแต่สภาพ  
 ของธุรกิจในพื้นที่สาขานั้น ๆ ตั้งอยู่ด้วย

เมื่อธนาคารเปิดสาขาใหม่จำนวนมาก การลงทุนและการขาดทุนในระยะต้นของ  
 สาขาเหล่านั้น จึงย่อมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สาขาเก่า ๆ ที่มีกำไรอยู่จึงต้องช่วยรับภาระการ  
 ลงทุนของสาขาใหม่ไปสักระยะหนึ่ง ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้แนวโน้มของกำไรของธนาคาร  
 พาณิชย์เริ่มลดลง

ปัญหาที่กล่าวมาแล้วทั้ง ๔ ข้อนั้น ล้วนมีผลกระทบต่อจนถึงผลกำไรของ  
 ธนาคารพาณิชย์ทั้งสิ้น จึงจะเป็นได้จากตารางที่ ๒ แสดงให้เห็นถึงกำไรสุทธิต่อเงินกองทุนของ  
 ธนาคารพาณิชย์ไทยในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา โดยจัดแบ่งออกตามกลุ่มของธนาคารที่มีจำนวนสินทรัพย์  
 ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๒๐ มากน้อยแตกต่างกันออกไป

## ตารางที่ ๕

ประเภท	ปี	( % )				
		๒๕๑๖	๒๕๑๗	๒๕๑๘	๒๕๑๙	๒๕๒๐
ธนาคารขนาดใหญ่		๑๓.๕๔	๑๓.๓๗	๑๕.๘๑	๑๕.๑๒	๑๔.๕๕
ธนาคารขนาดกลาง		๑๒.๒๑	๑๒.๕๒	๑๒.๓๒	๑๒.๕๕	๑๑.๓๓
ธนาคารขนาดเล็ก		๑๐.๓๔	๑๓.๕๕	๑๓.๕๑	๑๑.๕๘	๑๑.๐๘
ทั้งหมด		๑๓.๕๔	๑๔.๓๒	๑๓.๗๕	๑๓.๐๓	๑๒.๒๔

## หมายเหตุ

๑. ธนาคารขนาดใหญ่ หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่มียอดรวมของสินทรัพย์ ณ วันสิ้นงวด ๓๑ ธ.ค. ๒๕๒๐ จำนวนเกินกว่า ๑๐,๐๐๐ ล้านบาทขึ้นไป อันได้แก่

- ๑.๑ ธนาคารกรุงเทพ
- ๑.๒ ธนาคารกรุงไทย
- ๑.๓ ธนาคารกสิกรไทย
- ๑.๔ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
- ๑.๕ ธนาคารไทยพาณิชย์

๒. ธนาคารขนาดกลาง หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่มียอดรวมของสินทรัพย์ ณ วันสิ้นงวด ๓๑ ธ.ค. ๒๕๒๐ ระหว่าง ๔,๐๐๐ - ๑๐,๐๐๐ ล้านบาท อันได้แก่

- ๒.๑ ธนาคารศรีนคร
- ๒.๒ ธนาคารนครหลวง
- ๒.๓ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ
- ๒.๔ ธนาคารมหานคร
- ๒.๕ ธนาคารทหารไทย
- ๒.๖ ธนาคารเอเชียทวิสต์

๓. ธนาคารขนาดเล็ก หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่มียอดรวมของสินทรัพย์ ณ วันสิ้นงวด ๓๑ ธ.ค. ๒๕๒๐ ต่ำกว่า ๔,๐๐๐ ล้านบาท อันได้แก่

- ๓.๑ ธนาคารเอเชีย
- ๓.๒ ธนาคารไทยทุน
- ๓.๓ ธนาคารแหลมทอง
- ๓.๔ ธนาคารหวังหลี
- ๓.๕ สหธนาคาร

5 วรภัท โทชนะเกษม กำไรของธนาคารพาณิชย์ไทย พฤศจิกายน ๒๕๒๑, ธนาคาร, วารสารของสมาคมธนาคารไทย สำนักพิมพ์มารเกิดคิงมีเดีย กรุงเทพฯ หน้า ๑๒

ปัญหาทั้ง ๔ ข้อดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นปัญหาที่มาจากภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมหรือเป็นประโยชน์ต่อการประกอบการธนาคารพาณิชย์ของตนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้ พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๒ ซึ่งออกมาเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมบางมาตราของพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๐๕ นั้น มีสาระสำคัญที่แตกต่างเพิ่มเติมจากพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ฉบับ พ.ศ. ๒๕๐๕ อยู่ประการหนึ่งคือ พระราชบัญญัติฉบับก่อนนั้น มุ่งที่จะส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เติบโตอย่างรวดเร็วและมั่นคง ซึ่งผลักดันไปตามความมุ่งหมายดังกล่าว ทุกประการ แต่พระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้จะไม่เน้นหนักในเรื่องความเติบโตของธนาคารพาณิชย์ แต่จะพยายามให้ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทในการพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นย่อมหมายความว่าความถึงอัตรการเติบโตและผลกำไรของธนาคารพาณิชย์คงจะไม่รวดเร็ว และมากมายเหมือนที่เคยเป็นมาในช่วงสิบปีก่อนอีกต่อไป

เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องปรับตัวเองให้สามารถประกอบธุรกิจของตน โดยสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคารคือ การรักษาระดับผลกำไรที่เหมาะสมและเป็นพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น พร้อม ๆ กันกับสามารถเข้ามามีส่วนและบทบาทรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติได้ตามนโยบายของรัฐบาล

การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วนั้น ธนาคารพาณิชย์สามารถที่จะกระทำไต่หลายทาง นับตั้งแต่

- การให้ความสนใจในนโยบายค่านการตลาดอย่างจริงจัง
- การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาในค่านการให้สินเชื่อทางเกษตรกรรม
- การขยายขอบข่ายงานของสาขาออกไปยังท้องที่ส่วนภูมิภาค
- การจ้างพนักงานที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ทางค่านการ เกษตร

๑ ๒ ๑

แต่ปัญหาอีกปัญหาหนึ่งซึ่งธนาคารพาณิชย์สมควรอย่างยิ่งที่จะให้ความสนใจอย่างจริงจัง ก็คือ ปัญหาขั้นพื้นฐานในการจัดการหรือการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์นั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่โลกกล่าวไว้อย่างเด่นชัด นั่นก็คือความเหมาะสมในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ ว่าควรจะเป็นไปในแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ



## การบริหารสำนักธนาคารพาณิชย์ไทยกับปัญหาทางการจัดการในเรื่องการรวมอำนาจ

### และกระจายอำนาจ

หากเราจะลองย้อนมองดูความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารขนาดใหญ่ และธนาคารขนาดกลาง ซึ่งมียอดของสินทรัพย์เกือบเท่าธนาคารขนาดใหญ่ (จัดอันดับตามยอดรวมของสินทรัพย์ ณ วันที่ ๓๑ ธ.ค.๒๐) เราอาจแบ่งยุคของความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์ได้ ๓ ระยะ คือ

ระยะแรก เป็นระยะภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ ซึ่งเป็นระยะวางรากฐานความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งหลายธนาคารได้เริ่มดำเนินการขึ้นในระยะนี้ อาทิ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกรุงไทย และบางธนาคารก็ได้เริ่มกิจการมาก่อนหน้านั้นแล้ว เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์

การดำเนินการจะเริ่มเปิดสำนักงานในท้องถิ่นที่มีการค้าหนาแน่น เฉพาะในกรุงเทพฯ หากมีการขยายสาขา ก็มักจะเปิดในกรุงเทพฯ หรือจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของการค้าเท่านั้น ความสลับซับซ้อนในการบริหารงานมีไม่มาก การบริหารงานของสาขาสามารถควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดได้จากสำนักงานใหญ่

ระยะที่สอง เป็นระยะที่พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ฉบับ พ.ศ.๒๕๐๕ ได้เริ่มประกาศใช้ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของร่างพระราชบัญญัตินี้ก็คือ ต้องการส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ขยายตัวด้วยความมั่นคง ธนาคารกรุงเทพ ได้เริ่มเป็นผู้นำในการขยายตัวเปิดสาขาในจังหวัดต่าง ๆ ที่มีการค้าเริ่มขยายตัวขึ้น ประกอบกับรัฐบาลได้ริเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้น ทำให้ความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจและการค้าเริ่มกระจายไปยังจังหวัดต่าง ๆ มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น สงครามเวียดนามก็ยังมีผลสำคัญอีกประการหนึ่ง กล่าวคือสหรัฐฯ ได้ใช้ประเทศไทยเป็นฐานที่พำนักของกองกำลังในบางจังหวัด และได้นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาเพื่อจัดหาสิ่งของส่งกำลังบำรุงกองทัพของตนในการทำสงคราม สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้มีผลส่งเสริมเป็นอย่างดีในการขยายตัวของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ก็ได้เริ่มไหวตัวในการขยายขอบข่ายการดำเนินงานของตนออกเช่นกัน ในระยะนี้เองที่ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารตนเองให้มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เพื่อให้สามารถแน่ใจได้ว่า

สาขาของตนเหล่านั้นสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายโดย  
ส่วนรวมของธนาคาร

ระยะที่สาม เป็นระยะตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๕ เป็นต้นมา เป็นระยะที่ธนาคารพาณิชย์  
ทั้งหลายได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง พิจารณาได้จากตารางที่ ๑ จากการขยายตัว  
ดังกล่าวนี้ ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ กันไปหมดแล้ว ปัญหาเหล่านี้จำเป็นอย่าง  
ยิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และขนาดกลางที่กำลังจะเริ่มจะขยายตัว จะต้องพิจารณาว่าการ  
บริหารงานของตนนั้น ใ้มีส่วนช่วยเหลือแก้ไขหรือบรรเทาเบาบางปัญหาดังกล่าวเหล่านั้น หรือไม่  
ประเด็นสำคัญของปัญหาที่ควรจะหยิบยกขึ้นมาพิจารณานั้น คือ

๑. ในขณะที่ขอข่วยการดำเนินงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ขยายตัวออกไปอย่าง  
มากแล้วนั้น สำนักงานใหญ่สามารถทราบข้อมูลและปัญหาต่าง ๆ ที่สาขาประสบอยู่ในการดำเนิน  
งานของตนเพียงพอหรือไม่

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสำนักงานใหญ่ในการแก้ไขปัญหากับสาขา ที่จะ  
ต้องการทราบข้อมูลทุกอย่างเกี่ยวกับสาขา เช่นเดียวกับที่สาขาทราบ หรือในบางกรณีอาจจะจำ  
เป็นต้องมากกว่าควยซ้ำ เพื่อให้การแก้ไขปัญหานั้นสามารถกระทำใ้ถูกต้อง ไม่เป็นการสิ้นเปลือง  
เวลาและค่าใช้จ่าย

ตัวอย่าง เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปสำหรับนักการธนาคารแล้วว่า หลักในการ  
พิจารณาการใหญ่มีเกณฑ์คานัน จะต้องพิจารณาถึงปัจจัย (Factors) ๕ ประการ หรือที่เรียก  
กันง่าย ๆ เพื่อความเข้าใจว่า ๕ P. คือ

๑. People = บุคคลที่ชอขุยมี่คุณลักษณะที่ค สามารถเชื่อถือได้
๒. Purpose = มีจุดมุ่งหมายในการชอขุยมี่สมเหตุผล
๓. Payment = มีความสามารถในการชำระเงินคืน
๔. Prospect = มีอนาคตในการดำเนินงานที่จะรุ่งเรือง
๕. Protection = มีหลักประกัน

ในกรณีดังกล่าวนี้ หากมีลูกค้าของสาขารายหนึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๕ ขอข้างตน อยู่ใน  
เกณฑ์ที่พอใจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาใหญ่มี แต่มีขอบกพร่องทางคานราคาของหลัก  
ประกันที่ต่ำกว่าวงเงินที่ลูกค้าต้องการ ในกรณีเช่นนี้ ผู้จัดการสาขาอาจอนุมัติใหญ่ได้ หากอยู่

ในอำนาจอนุมัติของเขา ในทางตรงกันข้าม หากเกินอำนาจอนุมัติ คำขอกู้ยืมรายนี้จะต้องส่งให้สำนักงานใหญ่พิจารณา ในกรณีดังกล่าวนี้สำนักงานใหญ่อาจไม่อนุมัติให้กู้ยืมได้ ทั้งนี้เป็นเพราะสำนักงานใหญ่ไม่สามารถทราบถึงข้อมูลในคานอื่น ๆ เท่าเทียมกับสาขาใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในข้อ • คือ ความเชื่อถือในตัวของผู้ขอกู้ ซึ่งทำให้ธนาคารต้องสูญเสียโอกาสได้รับรายได้ไป และไม่สามารถแก้ไขปัญหในการเพิ่มกำไรจากการดำเนินงานของสาขา ให้เป็นที่น่าพอใจของสำนักงานใหญ่ได้

๒. ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขยายขอบข่ายการดำเนินงานของตนออกไปอย่างกว้างขวาง ภัยการเปิดสาขาในท้องถิ่นต่าง ๆ นั้น ธนาคารพาณิชย์นั้นควรจะพิจารณาดังปัญหาทางด้านการพัฒนาของตนว่า สามารถกระทำได้ทันกับการขยายงานหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาพนักงานของตนเพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารงานสาขาที่ใด

วิชาชีพการธนาคารนั้น นอกเหนือจากจะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยการศึกษา รับการอบรมทางวิชาการแล้ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการเรียนรู้วิชาชีพการธนาคารก็คือการเรียนจากประสบการณ์จากการทำงานจริง ๆ ภัยการขบคิดและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน

ดังนั้น การพัฒนาพนักงานธนาคาร เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารงานสาขาที่ใดก็จริง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาพนักงานด้วยการให้โอกาสเขาได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีโอกาสที่จะใช้ความคิดแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น มีโอกาสที่จะคัดลั่นใจแก้ไขปัญหานั้น และมีโอกาสที่จะพิจารณาดังผลคือผลเสียแห่งการคัดลั่นใจของตน นอกเหนือไปจากการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้แก่เขาแล้ว

เพื่อเป็นหลักฐานสนับสนุนข้อเขียนข้างต้นนี้ จึงขอนำข้อเขียนของ American Bankers Association ในหนังสือ Bank Management ซึ่งเขียนไว้ว่า "no man has really given the best leadership until he has provided for a continuity of management and has tested the new leaders to his satisfaction during his own active of leadership"<sup>6</sup>

<sup>6</sup>American Bankers Association, Bank Management, American Institute of banking, New York, 1960 p. 167

ทั้งนั้นธนาคารพาณิชย์จึงควรพิจารณานโยบายในการบริหารงานของตนว่ามี ส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาพนักงาน เพื่อที่จะสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารงานสาขาในอนาคตที่ใดหรือไม่ นอกเหนือไปจากการให้การฝึกอบรมทางวิชาการแล้ว

๓. ในภาวะที่การประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ กำลังประสบกับภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงและเข้มข้น การบริหารงานสาขาโดยสำนักงานใหญ่ มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้สาขาของตนสามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่ใดหรือไม่ เพียงใด

เนื่องจากความรวดเร็วในการให้บริการ แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งในการประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ การสาขาในการให้บริการแก่ลูกค้า อาจหมายถึงความถึงการสูญเสียโอกาสที่จะทำรายได้ให้แก่ธนาคารได้ ทั้งนี้ ผู้จัดการสาขาที่มีอำนาจหน้าที่เพียงพอและเหมาะสมในการตัดสินใจ จึงยอมจะไต่เปรียบกว่า ผู้จัดการสาขาของธนาคารที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจน้อยกว่าในปัญหาเดียวกัน เพราะนั้นยอมหมายความว่าความถึงความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่จำเป็นจะต้องติดคอขวดจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งจะล่าช้ากว่า ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าที่มาขอสินเชื่อจากธนาคาร

การส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายการบริหารงานสาขา จากสำนักงานใหญ่ที่กล่าวนี้ มิได้หมายความว่าความถึงความรวดเร็วในการตัดสินใจแต่อย่างใด เทานั้นแต่หมายความว่าความถึงการส่งเสริมและสนับสนุนจากสำนักงานใหญ่ในกรณีอื่น ๆ เช่น การตลาด การบริหารงานบุคคลภายในของสาขาเอง ๆ อีกด้วย

๔. เพื่อให้การประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยส่วนรวมของธนาคาร คือ การสร้างเสริมผลกำไรในระดับที่น่าพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น และสามารถรับใช้สังคมและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพทางสำนักงานใหญ่ จึงมักจะกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านั้นไว้ให้กับสาขา (ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของหลักการจัดการ โดยวัตถุประสงค์ Management by Objectives หรือเรียกสั้น ๆ ว่า MBO) และจะวัดผลการดำเนินงานของสาขา โดยพิจารณาจากผลงาน (Performance) ของสาขาว่ามีส่วนช่วยเหลือ (Contribute) ให้ธนาคารบรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมหรือไม่เพียงไร สาขาที่มีผลงานดีเด่นสามารถแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ใกล้เคียงหรือดีกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดให้ ก็จะได้รับ การพิจารณาถึงรางวัลตอบแทน ซึ่งอาจได้รับส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) ในรูปของเงิน

หรือการขึ้นเงินเดือนให้ในระดับที่คงที่

แต่สิ่งหนึ่งที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องคำนึงถึงควบคู่กันไปก็คือ ในขณะที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดเป้าหมายให้สาขาทำ ซึ่งอาจจะเป็นเป้าหมายเงินฝาก เป้าหมายสินเชื่อ หรือเป้าหมายกำไร ก็ตาม โดยวัดผลงานของสาขาจากเป้าหมายเหล่านั้น ทางสำนักงานใหญ่ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับสาขา และอำนาจหน้าที่จะสามารถควบคุมผลงานของคุณใดหรือไม่ และในขนาดน้อยเพียงไร หากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ไม่เหมาะสม กล่าวคือ สาขาไม่มีอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะควบคุมผลงาน (Performance) ของคุณใด ก็นับว่าไม่เป็นธรรมแก่สาขา และเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจแก่สาขาอย่างมาก

๕. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามสายงาน (Line Officer) กับเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Officer)

ในขณะที่ขอบข่ายการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งแห่งใด ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางนั้น ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับสาขาหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ย่อมจะมีมากมายเกินกว่าผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะใช้เวลาวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะทำการตัดสินใจลงไปได้ ทางออกอย่างหนึ่งก็คือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Officer) แก่ผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือคานให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ตามสายงาน (Line Officer) ซึ่งได้แก่สาขาและหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการนี้จะจำเป็นสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีนโยบายในการบริหารงานในแบบรวมอำนาจ อย่างไรก็ตาม การใช้เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษานั้นก็มีทั้งผลดีและผลเสียควบคู่กันไป ซึ่งสามารถแยกให้เห็นได้ดังนี้

๕.๑ ผลดี ความคิดเห็นของผู้ในตำแหน่งนั้น เป็นความคิดที่มาจากนักวิชาการซึ่งมักจะได้รับ การอบรมศึกษามาอย่างดี และมีความชำนาญในสาขาวิชาการใด วิชาการหนึ่ง โดยเฉพาะ พร้อมกับมีประสบการณ์ที่กว้างขวางในงานด้านนี้ด้วย ดังนั้น ความเชี่ยวชาญและความรอบรู้เฉพาะอย่างนี้ จะมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากสำหรับสาขา เพื่อให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของสาขาเป็นไปอย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ แม้กระทั่งผู้จัดการสาขาที่มีประสบการณ์ในงานธนาคารอย่างกว้างขวาง ก็ยังจำเป็นต้องอาศัยคำแนะนำปรึกษาจากผู้ให้คำปรึกษา เพราะตนเองมีความรู้ความชำนาญในงานเฉพาะอย่างนั้นไม่เพียงพอ

๕.๒ ผลเสีย ในขณะที่การใช้เจ้าหน้าที่ ผู้ชำนาญการก่อให้เกิดผลดีดังกล่าวแล้ว ก็ควรจะยอมรับความจริงข้อหนึ่งที่ว่า มีกรณีหลายกรณีเช่นเดียวกันที่ความผิดเพี้ยนของเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ อาจจะไม่ใช่ว่าความคิดที่ถูกต้องนัก อาจเป็นความคิดที่ดีเลิศในทางทฤษฎีของวิชาการ แต่อาจให้ผลเลวร้ายในทางปฏิบัติได้เช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นในบางครั้งเอง ก็อาจจะมีความรู้สึกหลงผิดในตนเองคิดว่าความเห็นของตนเองนั้นเป็นความเห็นที่ถูกต้อง และพยายามผลักดันให้ความเห็นนั้นได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ตามสายงาน (Line)

ความรู้สึกดังกล่าวนี้ อาจเกิดขึ้นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์พิเศษที่มีการบริหารงานในแบบรวมอำนาจ เพราะผู้บริหารไม่สามารถมีเวลาพอเพียงที่จะวิเคราะห์ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงมักให้เจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการของตนให้คำแนะนำ ซึ่งบ่อยครั้งที่ความเห็นนั้นจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เท่ากับเป็นการเพิ่มบทบาทและความสำคัญให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการมากยิ่งขึ้น

ผลเสียประการหนึ่งก็คือ เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาจะพยายามเข้าไปก้าวกายในงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงาน อันเนื่องมาจากจากความรู้สึกที่ว่าความเห็นของตนเองนั้นได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ซึ่งผลเสียข้อนี้จะเป็นการขัดกับหลักการจัดการในแง่ที่ว่า ควรจะพยายามให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมีสายแห่งการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Unity of Command)

ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่สถานการณ์พิเศษจะต้องคำนึงถึง ในขณะที่ขอมช่วยงานสาขาของตนขยายออกไป และบทบาทของเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษามีมากขึ้นก็คือการจัดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามสายงานให้เหมาะสม โดยพยายามให้ขอมช่วยอำนาจหน้าที่ไม่ไปก้าวกายกัน งานของเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการคือให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตามสายงานเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่เหนือ เจ้าหน้าที่ตามสายงานได้โดยเด็ดขาด คำแนะนำของเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการนั้น ควรจะส่งตรงไปให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ตามสายงานเสียก่อนเพื่อพิจารณาความเหมาะสมก่อนที่จะสั่งการ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับหลักการของการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Unity of Command)

เพื่อเป็นข้อสนับสนุนข้อเขียนดังกล่าว ขอแนะนำชื่อเขียนของ Louis A. Allen ในหนังสือ Management and Organization ซึ่งเขียนไว้ดังนี้ "Companies with sound

and harmonious staff-line relationships restrict staff to advisory and service authority. Staff has the right to counsel, advise, assist and recommend to line. It can do things for line. But it has no authority over line"<sup>7</sup>

๖. ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขยายขอบข่ายงานสาขาของตนออกไป โดยเปิดสาขาในท้องถิ่นต่าง ๆ ขึ้นอย่างกว้างขวางตามนโยบายของรัฐบาลนั้น สิ่งหนึ่งที่ควรพิจารณาควบคู่กันไปด้วยก็คือ สาขาที่เปิดดำเนินการของตนนั้น มีส่วนสร้างสรรค์ความเจริญและสามารถรับผิดชอบต่อสังคมในท้องถิ่นนั้นได้หรือไม่เพียงไร

สิ่งหนึ่งที่ควรระดมรับกันก็คือ ธนาคารพาณิชย์นั้นจะสามารถเจริญเติบโตขึ้นมาได้ก็เพราะความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจของชุมชนนั้นด้วย ทั้งนี้ หากธนาคารพาณิชย์พยายามเข้าไปมีบทบาทสร้างสรรค์ความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน ผลตอบแทนนั้นก็กลับคืนมาให้กับธนาคารพาณิชย์ในที่สุดนั่นเอง

เพื่อให้การแก้ไขปัญหภายในในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ สามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาภายนอกที่ธนาคารพาณิชย์กำลังประสบอยู่ได้ นั้น การบริหารงานธนาคารพาณิชย์โดยเลือกแนวทางในการกระจายอำนาจที่เหมาะสม น่าจะได้รับการพิจารณาเพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาจากภายนอกต่าง ๆ นั้นได้

#### เหตุผลของการเลือกแนวทางในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ

การเลือกแนวทางในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจที่เหมาะสมนั้น สามารถเข้าไปมีส่วนช่วยในการบริหารงานภายในเพื่อปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและอิทธิพลภายนอกได้ ดังนี้

๑. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาพนักงานของธนาคาร ที่ใกล้ชิดที่

สุด

ทั้งที่ใกล้แล้ว การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และ

<sup>7</sup>Louis A. Allen, Management and Organization, McGraw Hill Book Company, Inc., New York 1958, p. 226.

ความรับผิดชอบที่เหมาะสม ในการเข้าไปมีส่วนจัดการหรือบริหารงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม (แม้จะเป็นหน่วยงานที่เล็กที่สุดของธนาคาร) เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนรับผิดชอบวิเคราะห์ปัญหา และทำการตัดสินใจด้วยตนเอง พร้อมกับต้องรับผิดชอบต่อผลแห่งการตัดสินใจของตนเอง จะเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตได้

พนักงานของธนาคารนั้นกล่าวกันว่า เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของธนาคาร ดังนั้นเมื่อพนักงานของธนาคารมีประสิทธิภาพดีเลิศ ก็คงไม่เป็นการเลือบ่ากว่าแรงอะไรนัก ในการที่จะเผชิญกับปัญหาภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

๒. สามารถให้บริการได้ดีกว่า และสะดวกรวดเร็วกว่า แก่ลูกค้า ความรวดเร็วในการตัดสินใจจะดีกว่าการรวมอำนาจ เพราะหากมีการกระจายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมแล้ว การติดต่อจากสาขามาถึงสำนักงานใหญ่เพื่อขอคำตอบอนุมัติก็ไม่จำเป็นต้องไป ทำให้การบริการแก่ลูกค้าทำได้รวดเร็วขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การที่ผู้จัดการสาขาที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมแล้ว มักจะเป็นผู้ทราบถึงข้อมูลในคานต่าง ๆ ในท้องถิ่นของตนดีกว่าสำนักงานใหญ่ ซึ่งรวมไปถึงภาวะการแข่งขันจากธนาคารคู่แข่งด้วย ดังนั้น ผลที่ตามมาก็คือการตัดสินใจจะพร้อมด้วยข้อมูลที่ดีและเที่ยงตรงพอ ทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้อง

๓. ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ รวมทั้งงานที่ไม่มีความจำเป็นอื่น ๆ ออกไปด้วย

การกระจายอำนาจจะช่วยลดงานที่ซ้ำซ้อนกันในการพิจารณาปัญหาบางประการของสาขาโดยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานใหญ่ ทั้งที่ปัญหาเหล่านั้นสามารถกระทำได้โดยสาขาอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับสำนักงานใหญ่ หากได้มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ออกไป นอกเหนือจากนั้น งานที่ไม่จำเป็นบางอย่าง เช่น การรายงานข้อมูลในคานต่าง ๆ ของสาขาเพื่อให้สำนักงานใหญ่ทราบ และใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจ ก็สามารถตัดทอนลงไปได้ไม่ต้องกระทำอีกต่อไป เป็นการประหยัดเวลาแก่พนักงานของสาขาและสำนักงานใหญ่ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย

๔. คุ้มครองความขัดแย้งกันระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานจะมีน้อยลง

กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์ที่มีการบริหารงานในแนวทางกระจายอำนาจจะมีการ



แบ่งแยกอำนาจหน้าที่ออกอย่างเด่นชัด ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานกับเจ้าหน้าที่ให้  
คำแนะนำปรึกษา เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาจะสามารถทำได้แต่เพียง การให้คำแนะนำช่วย  
เหลือแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานเท่านั้น อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ยังคงเป็นของ  
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามสายงานอยู่ ดังนั้น การก้าวล่วงงานของกันและกันจะเกิดขึ้นน้อยลง

๕. ในระยะยาวแล้ว การกระจายอำนาจในการบริหารงานออกไปให้กับสาขาจะ  
มีส่วนเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่ชุมชนที่สาขาของธนาคารพาณิชย์นั้นตั้งอยู่ สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของ  
รัฐบาล

การกระจายอำนาจหน้าที่ออกไปให้สาขามีส่วนช่วยเหลือรับใช้สังคมได้ ตามสม  
ควร ก็เท่ากับเป็นการสร้างเสริมความมั่นคงและความเจริญเติบโตให้กับสังคม ซึ่งผลตอบแทนนั้น  
ก็จะกลับคืนมาให้กับธนาคารพาณิชย์เองในระยะยาว

การแก้ไขข้อเสียบางประการในการเลือกแนวทางในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์

ในแบบกระจายอำนาจ

การเลือกแนวทางในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจนั้น ควร  
จะพิจารณาถึงปัญหาคงกล่าวต่อไปนี้ควบคู่กันไปด้วย คือ

๑. ข้อโต้แย้งที่สำคัญยิ่งของการเลือกแนวทางในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ใน  
แบบกระจายอำนาจก็คือ การกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการสาขาที่ไม่มีความสามารถ และ  
ประสบการณ์เพียงพอ นั้น อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายอย่างร้ายแรงให้กับธนาคารได้  
อย่างไรก็ตาม ข้อโต้แย้งดังกล่าวนี้ควรพิจารณาถึง

๑.๑ ถ้าหากธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายเกรงกลัวกันแต่เพียงว่าผู้จัดการสาขาของ  
ตนยังไม่มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานได้อย่างดีพอแล้ว ธนาคารพาณิชย์นั้น  
ก็จะไม่มีโอกาสเลยที่จะพัฒนาพนักงานของตน หรือผู้จัดการสาขาของตนเพื่อก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร  
ที่ดีในอนาคตได้ หรืออาจจะกล่าวได้อย่างง่าย ๆ ว่า "ถ้าไม่ลอง ก็ไม่รู้"

Peter A. Drucker ได้เคยเขียนไว้ในหนังสือ The Practice of  
Management ว่า "the better a man is, the more mistakes he will make  
- for the more new things he will try..... (A man) not having made  
mistakes will not have learned how to spot them early and to correct

them"<sup>8</sup>

๑.๒ การกระจายอำนาจในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ออกไป ให้อำนาจกับสาขา มีไว้จะเป็นการปล่อยให้ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นทำผิดพลาดกันโดยไม่มีมาตรการควบคุม ความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่จะมีขึ้นแน่นอน แม้ว่าธนาคารพาณิชย์แห่งนั้นจะมีการบริหารงานในแบบรวมอำนาจก็ตาม

ดังนั้น มาตรการของการควบคุมก็คือ กำหนดขอบเขตของความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในขอบเขตที่ผู้บริหารสามารถจะยอมรับได้ โดยอาจจะถือไว้ว่า เป็นค่าใช้จ่ายซึ่งไม่สูญเสียไปเสียทีเดียว เพราะอย่างน้อยก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน และผู้จัดการสาขาของตนได้มีส่วนเรียนรู้และแก้ไขด้วยตนเองจากความผิดพลาดนั้น ในขณะที่ผู้จัดการสาขาหรือพนักงานที่ไม่สามารถเรียนรู้และแก้ไขตนเองได้นั้น ก็สมควรที่จะพิจารณาโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหน้าที่กันเสีย ในทางตรงกันข้าม ผู้จัดการสาขาหรือพนักงานที่สามารถพัฒนาตัวเองได้โดยแสดงให้เห็นถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพ ก็จะต้องได้รับผลตอบแทนที่พึงพอใจ และเป็นที่ยกย่องแก่พนักงานที่มีความสามารถ แต่ยังไม่มีโอกาสหรือไม่กล้าพอที่จะแสดงความสามารถของตนเอง ออกมาให้เห็นเหมือนกัน

๒. การกระจายอำนาจก่อให้เกิดผลเสียทางด้านทำให้ธนาคารมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ได้เคยกล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า ไม่มีองค์การธุรกิจใดหรือองค์การใด ๆ ก็ตามที่สามารถเลือกแนวทางการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจได้อย่างเด็ดขาด สำหรับธนาคารพาณิชย์ ก็เช่นเดียวกัน กิจกรรมหรือหน้าที่งานบางอย่างหากผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์เห็นแล้วว่า จะเป็นการประหยัดกว่า หากรวมกิจกรรมหรืองานนั้น ๆ ไว้ที่สำนักงานใหญ่ ก็ไม่สมควรจะให้สาขาเป็นผู้กระทำหรือมอบหมายอำนาจให้กับสาขาจัดทำ ทั้งนี้เพราะการแสวงหารายได้ให้เพิ่มขึ้น พร้อมกับลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลงและประหยัดที่สุด เพื่อสร้างเสริมผลกำไรให้สูงขึ้นนั้น เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานธนาคารพาณิชย์หรือธุรกิจทุกแห่ง ไม่ว่าจะธนาคารพาณิชย์นั้นหรือธุรกิจนั้น ๆ จะมีแนวทางในการบริหารงานในแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ตาม

๓. การกระจายอำนาจอาจก่อให้เกิดผลเสียทางด้าน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

<sup>8</sup> Peter A. Drucker. Op.cit p.147

ในการบริหารงาน (Lack of Uniformity) และการควบคุม จึงเป็นหน้าที่ของทางสำนักงานใหญ่ที่ยังคงจำเป็นจะต้องกำหนดนโยบายที่เป็นมาตรฐานบางประการไว้ เพื่อสาขาทุกสาขายังคงต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการบริหารงานให้เป็นไปโดยราบรื่น และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยไม่ขัดหรือละเลยต่อวัตถุประสงค์ประสงครวมของธนาคาร

ในขณะเดียวกันก็จำเป็นจะต้องมีการกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถแน่ใจได้ว่าอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปนั้น ได้มีการใช้อย่างเหมาะสมและถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาคารหรือไม่ ในขณะเดียวกันก็ควบคุมไม่ให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นจนเลยขอบเขตที่ฝ่ายบริหารของธนาคารไม่สามารถจะยอมรับได้และเป็นผลเสียอย่างร้ายแรงต่อธนาคาร

#### การวางแนวทางในการบริหารของธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ

ได้พิจารณาแล้วถึงปรัชญาในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจ พร้อมทั้งข้อดีข้อเสียของการกระจายอำนาจ และเหตุผลที่ทำให้การบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจจึงสมควรที่จะได้รับการพิจารณาเข้ามาใช้ ต่อไปนี้ จะได้กล่าวถึงการนำปรัชญาในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจมาใช้ในทางปฏิบัติต่อไป

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธนาคารพาณิชย์โดยส่วนรวม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งอยู่แล้ว ไม่ว่าธนาคารพาณิชย์นั้น จะมีแนวทางในการบริหารแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจก็คือ การให้สาขามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคารให้มากที่สุด ถ้าหากวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคารคือ การสร้างเสริมและเพิ่มพูนผลกำไรในระยะยาว วัตถุประสงค์ของสาขาจะต้องออกมาในรูปของการเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือธนาคารในการสร้างเสริมผลกำไรนี้ให้มากที่สุดเช่นกัน และวัดผลความสามารถของสาขา จาก การที่สาขาเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือธนาคารในการสร้างเสริมผลกำไรนี้ อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ จะมีปัญหาที่จะต้องพิจารณาต่อไปอีก ดังนี้

๑.๑ วัตถุประสงค์สำหรับสาขานั้นควรจะเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถเข้าใจได้ อย่างเด่นชัดกว่า ธนาคารต้องการอะไรจากสาขา อาทิเช่น การระดมเงินฝาก หรือการปล่อยสินเชื่อให้เขาเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด การทำกำไรให้กับธนาคารในจำนวนที่กำหนดให้ เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์สำหรับสาขานั้นควรจะเป็วัตถุประสงค์ในค้ำไหน จึงจะเหมาะสมที่สุด ธนาคารพาณิชย์บางแห่งเน้นวัตถุประสงค์ให้กับสาขา ควบการให้สาขาระดมเงินฝากจากท้องถิ่นมาใหม่มากที่สุด เพื่อนำมาให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้นำไปให้กู้ยืม หาผลประโยชน์เอง วิธีการที่กล่าวนี้มักจะเป็นวิธีการที่ดีอย่างหนึ่ง เพราะถ้าหากสาขาประสบผลสำเร็จในการระดมเงินฝาก สำนักงานใหญ่ก็จะสามารถนำเงินไปหาผลประโยชน์ได้มาก อันเป็นการยกระดับผลกำไรให้กับธนาคารเองด้วย แต่ในขณะที่เจตนารมณ์ของรัฐบาลต้องการให้ธนาคารพาณิชย์ เริ่มเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในท้องถิ่นให้มากขึ้นนั้น วิธีการดังกล่าวออกจะเป็นการไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐบาล และไม่สามารถพัฒนาการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ให้ดีขึ้นได้ เนื่องจากการเน้นวัตถุประสงค์ด้านเงินฝากให้กับสาขานั้นไม่จำเป็นต้องมีการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจมากนัก และยังไม่ค่อยช่วยพัฒนาพนักงานของธนาคารให้สามารถเป็นผู้บริหารงานธนาคารที่ดีในอนาคตได้ เพราะการระดมเงินฝากเป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของการประกอบการธนาคารพาณิชย์เท่านั้น

วัตถุประสงค์ที่ควรจะนำมาพิจารณาให้สาขามีส่วนช่วย หรือธนาคารก็คือ การสร้างเสริมผลกำไรให้กับธนาคาร เพราะกำไรนั้นหมายถึงความดีความสามารถในการประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ทุกด้าน (หรือแม้แต่ธุรกิจอื่น ๆ) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมไปถึงการระดมเงินฝากใหม่มากที่สุด การแสวงหารายได้โดยการให้กู้ยืมที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด การตัดค่าใช้จ่ายลงให้ต่ำที่สุด และยังเป็น การสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่จะให้ธนาคารพาณิชย์เข้าไปมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

๑.๓ การเน้นวัตถุประสงค์ให้สาขานั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาพของพื้นที่ซึ่งไม่เหมือนกับของแต่ละสาขา ประกอบไปด้วย สาขาภูมิภาคในเขตอำเภอรอบนอกนั้น ความสามารถในการทำกำไรให้กับธนาคารก็ย่อมจะน้อยกว่าสาขาที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯหรือตามจังหวัดที่มีการค้ารุ่งเรือง เช่น เชียงใหม่ นครสวรรค์ ฯลฯ ดังนั้น วิธีการที่เหมาะสมก็คือ กำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมให้กับสาขาโดยคำนึงถึงสภาพท้องถิ่นประกอบกันไปด้วยโดยอาจจะกำหนดให้สาขาภูมิภาคในเขตอำเภอรอบนอก เช่น สาขาหล่มสัก (จังหวัดเพชรบูรณ์) ต้องทำกำไรให้กับธนาคารในวงบัญชีหกเดือนไม่ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท ในขณะที่สาขาเยาวราช (กรุงเทพฯ) ต้องทำกำไรให้ กับธนาคารไม่ต่ำกว่า ๓ ล้านบาท ในวงบัญชีหกเดือน เป็นต้น พร้อมกับวัดผล

งานของสาขาจากความสามารถในการทำกำไรให้กับธนาคารตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้เท่ากับเป็นการส่งเสริมวัตถุประสงค์โดยรวม ของธนาคารเช่นกัน)

๒. ให้สาขาแต่ละสาขามีระบบบัญชีที่สมบูรณ์แบบ สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในแต่ละคาน หรือผลกำไรของแต่ละสาขาได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด และวัดผลงานของสาขาจากผลกำไรที่สาขาสามารถทำได้ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดให้ และเปรียบเทียบกับผลกำไรที่สาขาสามารถมีส่วนช่วยธนาคารควย

วิธีการเช่นนี้จะช่วยให้ผู้จัดการสาขามีแรงจูงใจที่จะหาทางปรับปรุงผลงานของตนเองในทุก ๆ คาน เพื่อจะช่วยเหลือธนาคารในการทำกำไรให้มากที่สุด

เนื่องจากวิธีการดังกล่าวนี้เป็นวัตถุประสงค์หลักของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว จึงขอเข้าไปกล่าวไว้ในบทหน้าโดยละเอียดต่อไป

๓. ภายหลังจากที่ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของธนาคารขึ้นเป็นส่วนรวม พร้อมกับจัดให้สาขาแต่ละสาขามีระบบบัญชีที่สมบูรณ์แบบตามที่ได้อกล่าวไว้ในข้อ ๑ และ ๒ แล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องดำเนินการให้ทุกหน่วยงานและงานทุกคานของธนาคาร ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของธนาคารที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น โดยฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์จะมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้จัดการสาขาเพื่อเป็นเครื่องมือและ ขอบผูกมัดให้สาขาได้ดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยวิธีการเช่นนี้จะเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้จัดการสาขาเรียนรู้ควยประสบการณ์จากความผิดพลาดและบกพร่องในผลงาน เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขและพัฒนาตนเองต่อไป และถ้าหากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (ภายใต้ขอบเขตที่ฝ่ายบริหารยอมรับได้) ไม่สามารถทำให้ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นเรียนรู้ และพัฒนาตนเองขึ้นมาได้ ก็สมควรที่จะพิจารณาโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่เสีย ในทางตรงกันข้ามหากผู้จัดการสาขา มีผลงานที่ดียิ่งเยี่ยมเป็นที่น่าพอใจ ก็จะต้องให้ผลตอบแทนที่พึงพอใจแก่เขา

การกำหนดขอบเขตของอำนาจในการให้ขุมของผู้จัดการสาขา ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ โดยจะต้องพิจารณาจากผลงานในอดีตของผู้จัดการสาขาเหล่านั้นเป็นบรรทัดฐาน อย่างไรก็ตาม จะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาเหล่านั้นมีการตัดสินใจควยตนเองให้มากที่สุด เปิดโอกาสแก่เขาในการที่จะได้รับคำแนะนำจาก staff ในการให้สินเชื่ที่เขาไม่แน่ใจพร้อม

ให้เขาระลึกอยู่เสมอว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายนั้นจะต้องมาจากตัวผู้จัดการสาขานั้นเอง  
 เพื่อให้เขาใจายขึ้น อาจกล่าวได้ว่า ถ้าหากผู้จัดการสาขาคนหนึ่งได้รับคำขอ  
 ฎ็ยมรายหนึ่งซึ่งเกินอำนาจของเขา วิธีการโดยทั่ว ๆ ไปก็คือ ส่งเรื่องการฎ็ยมรายนั้นให้กับ  
 สำนักงานใหญ่พิจารณา แต่สำหรับวิธีการตามที่โคกลาวไวข้างต้นนั้น หมายความว่าเปิดโอกาส  
 ให้ผู้จัดการสาขา โคคิดและไตร่ตรองเองว่า ถ้าหากเขาเป็นเจ้าหน้าที่อนุมัติสินเชื่อที่สำนักงาน  
 ใหญ่เอง เขาจะทำอย่างไร? ให้หรือไม่ให้? หรือให้โดยมีเงื่อนไขอย่างไร? พร้อมกับนำความ  
 เห็นของผู้จัดการสาขานั้นเข้ามาเป็นส่วนพิจารณาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายนั้น โดยสำนักงาน  
 ใหญ่ควย

๔. การจัดให้มีการรวมอำนาจในงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานธนาคาร  
 พาณิชย์ ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจจะไม่โคผลดีในทางปฏิบัติ ถ้าหากไม่ไ้มีการรวมอำนาจ  
 เหล่านี้ไว้กับฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์เลย อันได้แก่

๔.๑ งานคานการควบคุม งานคานการควบคุมยังคงจำเป็นจะต้องรวมอำนาจ  
 ไว้อยู่ ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถแน่ใจได้ว่าอำนาจหน้าที่ที่โคมอบหมายให้แก่ผู้จัดการ สาขา  
 ไปนั้น ไ้มีการใช้อย่างถูกต้องสมคังเจตนารมธของฝ่ายบริหาร นอกเหนือไปจากนั้น ก็เพื่อให้  
 ความผิดพลาดที่จำเป็นจะต้อง เกิดขึ้นสำหรับการบริหารในแนวทางกระจายอำนาจอยู่ในขอบเขตที่  
 ฝ่ายบริหารสามารถยอมรับได้

๔.๒ งานคานการวางนโยบายยังคงจำเป็นจะต้องรวมอำนาจไว้กับฝ่ายบริหาร  
 เพื่อให้นโยบายนั้นสามารถที่จะเข้าใจได้โดยง่ายจากสาขา และเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถแน่ใจ  
 ได้ว่า นโยบายที่ไ้วางไว้แล้วนั้นไ้ก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติแก่สาขา (รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ  
 ควบ) ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคารได้สำเร็จ

๕. เปิดโอกาสให้กับผู้จัดการสาขาไ้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อให้แผน  
 งานนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในทางปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันกับที่ไม่ไ้ละเลยถึงวัตถุประสงค์ โดย  
 ส่วนรวมของธนาคารไปเสีย เพราะถ้าหากทั้ง ๒ ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และ ผู้จัดการสาขา  
 ต่างคนต่างทำในเรื่องการวางแผน ฝ่ายบริหารก็จะคำนึงถึงแต่วัตถุประสงค์ของธนาคาร เพียง  
 อย่างเดียว โดยไม่เข้าใจ ถึงความสมบูรณ์ของแผนงานนั้นในทางปฏิบัติ ในทำนองเดียวกัน  
 ผู้จัดการสาขาก็จะคำนึงถึงความสะดวกในการปฏิบัติงานของตนเพียงอย่างเดียว โดยละเลยที่จะ

พิจารณาถึงวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคารไปเสีย

Peter A. Drucker โลกดาวไว้ว่า " planning and doing are separate parts of the same Jobs... One cannot plan exclusively all the time. Otherwise he dreams rather than plans. One cannot above all, do only, without a trace of planning his job..... Advocating a divorce of the two is like demanding that swallowing food and digesting it be carried on in separate bodies"<sup>9</sup>

๖. การบริหารงานสาขานั้นจะต้องยึดถือหลัก " การบังคับบัญชาเพียงสายเดียว " (Unity of Command) กล่าวคืองานของสาขาทุกอย่างควรจะอยู่ในการบังคับบัญชาและความควบคุมดูแลโดยบุคคลเพียงคนเดียว โดยไม่ใช่เป็นไปทำนองที่ว่า การบริหารสินเชื่อขึ้นอยู่กับบุคคลคนหนึ่ง งานด้านการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอยู่ในการควบคุมดูแลอีกบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้เพราะ การที่สำนักงานใหญ่ต้องการให้สาขามีส่วนช่วยเหลือในวัตถุประสงค์ส่วนรวมของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการระดมเงินฝาก การให้สินเชื่อที่มีความเสี่ยงน้อยและผลตอบแทนสูง หรือการมีส่วนช่วยเหลือในการเสริมสร้างผลกำไรให้กับธนาคารนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนกันอย่างสอดคล้องจากสำนักงานใหญ่ในงานทุก ๆ ด้าน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงสมควรที่จะรวมหน้าทั้งงานทุก ๆ อย่างที่จำเป็นในการบริหารงานสาขาให้ขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น ขออธิบายตามตัวอย่างดังนี้คือ สาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งต้องการให้สำนักงานใหญ่จัดหาเครื่องจักรลงบัญชีให้ (เป็นเครื่องจักรที่ใช้ในการบันทึกการฝากเงินและถอนเงินในแผนบัญชีย่อยรายตัวลูกค้า กับสมุดคู่มือซึ่งธนาคารมอบให้ลูกค้าเป็นหลักฐาน) แต่เนื่องจากธนาคารพาณิชย์แห่งนั้นให้งานด้านการจัดหาเครื่องใช้ทุกอย่างขึ้นอยู่กับฝ่ายธุรการของธนาคาร โดยที่ฝ่ายควบคุมดูแลกิจการสาขาไม่มีหน้าที่เขาไปก้าวกายได้ ผลที่ตามมาก็คือฝ่ายธุรการได้จัดหาเครื่องจักรลงบัญชีนั้นโดยใช้วิธีประมูล เพื่อให้ได้ของที่มีราคาต่ำสุดแก่ธนาคาร เพื่อแสดงถึงผลงานในการจัดหาของฝ่ายว่าสามารถจัดหาเครื่องใช้ ใ้ได้โดยประหยัด และเมื่อเครื่องจักรฯ นั้นส่งไปให้สาขา ก็เสียบอยต้องส่งให้สำนักงานใหญ่ซ่อมเป็นประจำ ทำให้การให้บริการลูกค้าในการรับฝากเงินและถอนเงินเกิด

<sup>9</sup> Ibid p.284

ความล่าช้ากว่าคู่แข่งจนทำให้ลูกค้าเบือนหน้าและเริ่มจะหันไปให้ความสนใจกับความรวดเร็วในการให้บริการของคู่แข่ง

ตามตัวอย่างที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าหากมีการประสานงานกันในการจัดหาเครื่องใช้ดังกล่าว ระหว่างฝ่ายควบคุมดูแลกิจการสาขากับฝ่ายธุรการ ผลเสียหายดังกล่าวก็จะไม่เกิดขึ้น แต่การประสานงานดังกล่าวนี้ก็ยอมหมายความว่าในการติดต่อ และอาจมีการขัดแย้งกันระหว่างวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายได้ โดยที่ฝ่ายธุรการถือว่า ตนเองต้องทำหน้าที่จัดหาพัสดุต่าง ๆ ให้กับธนาคารอย่างประหยัด แต่ฝ่ายควบคุมสาขาก็ต้องการให้พัสดุที่จัดหาให้เน้นใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความชุกชลักในการปฏิบัติงานของสาขาได้

๗. พบพจนถึงความเหมาะสมในการใช้คณะกรรมการ เพื่อพิจารณาตัดสินใจปัญหาบางอย่าง เทคนิคของการจัดการวิธีหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับในวงการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ โดยทั่วไปอย่างหนึ่ง ไม่ว่าธนาคารพาณิชย์นั้นจะมีแนวทางในการบริหารงานของตน ในแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ตาม ก็คือการนิยมนั่งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาเพื่อแก้ไขและตัดสินใจในปัญหาบางอย่างที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธนาคาร อาทิเช่น คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ คณะกรรมการเร่งรัดหนี้ เป็นต้น โดยวิธีการดังกล่าวนี้มีข้อดีก็คือ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ก่อนที่จะทำการตัดสินใจหรือเสนอแนะความเห็น ต่อผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การใช้คณะกรรมการเพื่อพิจารณาตัดสินใจปัญหาบางอย่างดังกล่าวนี้ สมควรที่จะพิจารณาดังปัญหาบางประการดังต่อไปนี้คือ

๗.๑ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ไม่มีความจำเป็นเพียงพอถึงกับต้องใช้ คณะกรรมการเข้าช่วยแก้ไข ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ไม่กล้าทำการตัดสินใจ ทั้ง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่เพียงพออยู่แล้ว จึงโยนความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ไปให้คณะกรรมการแทน ซึ่งเป็นกรลีนเปลืองเวลา และแสดงให้เห็นถึงความไร้สมรรถภาพของผู้มีหน้าที่ ตัดสินใจนั้น

๗.๒ ลีนเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากการใช้คณะกรรมการจะต้องมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และหาข้อยุติในการตัดสินใจปัญหา ทำให้ลีนเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

๗.๓ ข้อยุติของปัญหาที่ได้จากคณะกรรมการนั้น อาจไม่สามารถถือได้ว่าเป็นข้อ



ยุติในการแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการทุกคนอย่างแท้จริง เพราะอาจมีข้อโต้แย้งกันเองในการพิจารณาของคณะกรรมการ แต่มักจะประนีประนอมกันระหว่างกรรมการแต่ละคน โดยที่ฝ่ายยอมประนีประนอมนั้นอาจเป็นเพียงผู้ที่มีบทบาทหรือความสำคัญน้อยในธนาคาร (กล่าวง่าย ๆ ใกว่าภาวะการเมืองในธนาคารมีอิทธิพลต่อขอยุติในการตัดสินใจปัญหาของคณะกรรมการ)

๓.๘ มักจะมีการเข้าใจผิดกันว่า ขอยุติในการตัดสินใจปัญหาของคณะกรรมการนั้นคือ คำสั่งที่มาจากผู้บริหารเอง ซึ่งความจริงแล้วไม่ใช่เป็นแต่เพียงความเห็นซึ่งจำเป็นจะต้องนำเสนอผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาสั่งการเท่านั้น ดังนั้น ในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแนวทางของการกระจายอำนาจ จึงควรที่จะให้ปัญหาที่สมควรได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการนั้น เป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของผู้สามารถทำการตัดสินใจได้จริงๆ เสียก่อน จึงจะนำเขาพิจารณา และต้องระลึกอยู่เสมอว่า ขอยุติในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ นั้นจะต้องนำเสนอผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อทำการพิจารณาเสียก่อนที่จะมีผลใช้ได้

๔. การพิจารณาดังการให้ผลตอบแทนแก่ผู้จัดการสาขา โดยประเมินจากผลงาน ควบความเป็นธรรม การนำปรัชญาในการจัดการในเรื่องการกระจายอำนาจมาใช้ในทางปฏิบัติ นั้นจะไม่ใช่ไม่ไคผลเลย หากไม่ไคมีการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่ผู้จัดการสาขาควบความเป็นธรรม และเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบจากฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์เอง ซึ่งมีหัวข้อสำคัญที่ควรจะต้องได้รับการพิจารณาคงนี้

๔.๑ การให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารสาขา ควรจะยึดถือจากผลงานของผู้บริหารสาขา มากกว่าที่จะพิจารณาจากคุณลักษณะภายนอกซึ่งพิจารณาไคลำบาก อาทิเช่น บุคลิกลักษณะส่วนตัว, ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นต้น

๔.๒ ผลงานของผู้จัดการสาขา ซึ่งจะใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณานั้นหมายความว่าความถึงการเข้าไปมีส่วนช่วยให้การประกอบกิจการสาขา เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธนาคาร โดยส่วนรวม อาทิเช่น ความสามารถในการระดมเงินฝากเพิ่มขึ้นไคในจำนวนที่นำพอใจสามารถปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพดี (มีความเสี่ยงน้อย) ไคสูงทำให้รายได้ของธนาคารเพิ่มขึ้นหรือมีความสามารถในการทำกำไรให้กับธนาคารในระดับที่นำพอใจ เป็นต้น

๔.๓ การพิจารณาผลงานของผู้จัดการสาขา จำเป็นจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นว่า ผลงานของสาขาในระดับไคเป็นที่นำพอใจและระดับไคที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไข

ตัวอย่างเช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งกำหนดให้สาขาของตนเร่งระดมเงินฝาก โดยการตั้งเป้าหมายการเพิ่มขึ้นของเงินฝากของแต่ละสาขาในรอบ ๑ ปี ให้กับสาขาทำ การพิจารณาผลงานของผู้จัดการสาขาจึงควรพิจารณาจากมาตรฐาน ซึ่งอาจกำหนดไว้ ดังนี้

ผู้จัดการสาขาที่สามารถทำได้สูงกว่าเป้าหมาย	มีผลงาน	ดีเยี่ยม
ผู้จัดการสาขาที่สามารถทำได้ร้อยละ ๘๐ - ๑๐๐ ของเป้าหมาย	มีผลงาน	ดี
ผู้จัดการสาขาที่สามารถทำได้ร้อยละ ๖๐ - ๘๐ ของเป้าหมาย	มีผลงาน	พอใช้
ผู้จัดการสาขาที่สามารถทำได้ร้อยละต่ำกว่า ๖๐ ของเป้าหมาย	มีผลงาน	ควรแก้ไข

๕.๔ การพิจารณาผลตอบแทนให้กับผู้จัดการสาขา โดยการพิจารณาจากผลงานนั้น จำเป็นจะต้องระมัดระวังเสมอว่า ผู้จัดการสาขานั้นได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอหรือไม่ที่จะควบคุมผลงานของคนใต้ และสามารถต่อสู้กับคู่แข่งอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามตัวอย่างในข้อ ๕.๓ หากสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งนั้น ไม่ได้รับอำนาจหน้าที่ทางด้านการตลาดอย่างเพียงพอที่จะสู้กับคู่แข่งได้ ในขณะที่คู่แข่งอื่นกลับได้รับอำนาจหน้าที่ทางด้านการตลาดสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแล้ว อาทิเช่น อำนาจหน้าที่ในการใช้จ่ายเงินของธนาคารในการรับรองลูกค้าเงินฝากไ้มากกว่า หรือไ้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายในการรับรองลูกค้าที่สูงกว่า หรือแม้กระทั่งการให้ผลตอบแทนแก่ลูกค้าในรูปแบบอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าที่กฎหมายกำหนด ตามกรณีดังกล่าวข้างต้นนี้ การพิจารณาผลตอบแทนแก่สาขาโดยพิจารณาจากผลงานในการระดมเงินฝากแต่เพียงอย่างเดียว ก็จะไม่ยุติธรรมพอสำหรับสาขาและอาจ เป็นการทำลายขวัญ และก่อให้เกิดความท้อแท้ อันจะทำให้ผลงานเลวลงไปกว่าเดิมได้

๕.๕ ผลงานที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องให้ผลตอบแทนแก่ผู้จัดการสาขาในระดับที่น่าพอใจและถึงพอใจแก่ผู้จัดการสาขาคณะอื่น ๆ หรือพนักงานอื่น ๆ ที่มีพลังใจสูง และความสามารถเพียงพอ แต่ยังไม่มีการแสดงความสามารถนั้นออกมาให้เห็นได้ ในขณะที่เดียวกันกับผลงานที่ไม่น่าพอใจจากผู้จัดการสาขานั้น ก็ควรจะไ้รับการพิจารณาใหม่การโยกย้ายออกจากหน้าที่ไปเสีย

๕.๖ นอกเหนือไปจากการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือน หรือการให้ไ้รับส่วนแบ่งจากผลกำไร หรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่น ๆ แล้วนั้น ก็ควรที่จะมีการพิจารณาถึงผลตอบแทนทางด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย ทั้งนี้เพราะเงินนั้นมิใช่สิ่งที่มีค่าเพียงอย่างเดียว ที่จะกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้ไ้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ฐานะ

ทางสังคม, การเป็นที่ยอมรับและกล่าวขวัญกันในสังคมพนักงานด้วยกันเองในทางยกย่องชมเชยก็  
เป็นสิ่งที่มุ่งใจที่สำคัญยิ่งอีกอันหนึ่ง ซึ่งจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการกระจาย  
อำนาจนั้น จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาพนักงานของธนาคารในตัวของมันเองอยู่แล้ว ดังนั้น การ  
เลือกเฟ้นบุคคลที่สมควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จึงกระทำไ้ง่ายดายขึ้น และยัง  
เป็นการส่งเสริมพัฒนาพนักงานเหล่านั้นให้มีความสามารถสูงขึ้นไปอีกด้วย

๕. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา ( Staff ) และ  
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามสายงานอย่างเหมาะสม กล่าวคือไม่พยายามให้งานของ <sup>ผู้ให้คำปรึกษา</sup> เขา  
ไปก้าวร้าวกับงานของ <sup>ผู้ปฏิบัติงาน</sup> เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาที่ <sup>ผู้ให้คำปรึกษา</sup> ให้ทำใหม่เท่านั้น จะต้องส่งให้ <sup>ผู้ปฏิบัติงาน</sup> ผู้จัดการ  
ฝ่ายที่ควบคุมงานของสาขา ( Branch Supervisor ) ก่อนที่จะส่งตรงไปให้ผู้จัดการสาขาซึ่งเป็น  
<sup>หัวหน้าผู้ปฏิบัติงานสาขา</sup> โดยตรง และลักษณะของการให้คำแนะนำควรเป็นการแนะนำอย่างแท้จริงมี  
ไรคำสั่งที่จะต้องให้ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตาม

๑๐. การกระจายอำนาจนั้นจะเน้นให้สาขาระดับถึงวัตถุประสงค์โดยรวม ของ  
ธนาคาร และมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้สาขาใช้  
เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของตน เพื่อให้งานของตนมีส่วนช่วยใ้บรรลุถึงวัตถุประสงค์  
โดยส่วนรวมของธนาคารให้มากที่สุด และในการดำเนินงานของสาขานั้น ก็ไม่มีความจำเป็นจะ  
ต้องกำหนดรายละเอียดหรือวิธีในการปฏิบัติงานของแต่ละสาขาให้ยุ่งยาก หรือซับซ้อนเกินความ  
จำเป็น ถ้าทราบใ้ชัดตามวิธีปฏิบัติของสาขานั้นไม่ผิดต่อกฎหมาย ระเบียบและประเพณีอันดี  
งานที่ธนาคารพาณิชย์พึงปฏิบัติ และไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างร้ายแรงจนเกินกว่าขอบเขตที่ฝ่าย  
บริหารของธนาคารพาณิชย์นั้นจะพึงยอมรับได้

ข้อจำกัดบางประการในการพิจารณาเลือกแนวทางในการบริหาร/พาธนาคารพาณิชย์  
ในแบบกระจายอำนาจ

ก่อนที่ธนาคารพาณิชย์ใดจะพิจารณาดังความเหมาะสมของตนเอง ในการที่จะเลือก  
แนวทางในการบริหารงานของตนว่าควรจะเป็นไปในแนวทางรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจนั้น  
ควรจะพิจารณาดังสิ่งต่อไปนี้ก่อนคือ

- ๑. ขนาดและอัตราการขยายตัวของธนาคารพาณิชย์นั้นเอง ธนาคารพาณิชย์ที่มี  
ขอช่วยในการดำเนินงานสาขาของตนไม่กว้างขวาง มีจำนวนสาขาไม่มากนัก อีกทั้ง ไม่มี

นโยบายที่จะขยายงานของตนออกไปให้มากขึ้นอย่างรวดเร็ว ความจำเป็นในการกระจายอำนาจในการบริหารงานออกไปให้กับสาขา ก็จะมีน้อยกว่าธนาคารพาณิชย์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงานสาขาของตนอย่างใหญ่โตกว้างขวาง และมีการขยายขอบข่ายการดำเนินงานสาขาของตนออกไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะ ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่มีขอบข่ายการดำเนินงานไม่ใหญ่โต และกว้างขวางนั้น ยังสามารถมีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์และพิจารณาปัญหาของแต่ละสาขา ได้อย่างถูกต้อง และไม่เป็นที่น่าวิตกจนเกินกว่าที่จะทำได้ ในทางตรงกันข้าม ในขณะที่ขอบข่ายการดำเนินงานของสาขามีกว้างขวาง ปัญหาของแต่ละสาขามีไม่เหมือนกัน เนื่องจากสภาพของท้องถิ่นที่แตกต่างกันออกไป จำนวนปัญหามีมากขึ้นการวิเคราะห์และพิจารณาคัดสินปัญหาของแต่ละสาขานั้นไม่สามารถทำได้ภายในเวลาอันจำกัด หรือถ้าทำได้ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรือผิดพลาดอย่างร้ายแรงแก่ธนาคาร เมื่อเป็นเช่นนี้ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลาย ซึ่งยังนิยมที่จะบริหารงานของตนเองในแบบรวมอำนาจอยู่จึงต้องหาวิธีการจะบรรเทาภาระในการตัดสินใจของแต่ละสาขาของตนออกไป ทางออกอย่างหนึ่งก็คือ การแต่งตั้งผู้จัดการเขต เพื่อช่วยบรรเทาภาระและปัญหาของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียควบคู่กันไป กล่าวคือ การตั้งผู้จัดการเขต จะช่วยบรรเทาภาระของฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหาลงไป และผลของการแก้ไขนั้นจะมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะผู้จัดการเขตจะสามารถทราบถึงปัญหาในเขตของตนได้ดีกว่าฝ่ายบริหารเอง เพราะทราบข้อเท็จจริงของปัญหาได้ดีกว่า อันเนื่องมาจากสภาพท้องถิ่นใกล้เคียงกัน การใช้เวลานิจพิจารณาถึงการแก้ไขปัญหาก็ทำได้มากกว่า เพราะสาขาที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของตนมีไม่มากจนเกินกำลัง ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน การแต่งตั้งผู้จัดการเขตก็เท่ากับเป็นการเพิ่มระดับชั้นของหน่วยงาน ในทางคั้งของธนาคารขึ้นมา ทำให้การติดต่อระหว่างผู้จัดการสาขากับฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ จะทำได้ลำบากขึ้น การแปลความหมายของการติดต่ออันอาจผิดพลาด ปัญหาบางปัญหาอาจจะ จำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าไปมีส่วนช่วยแก้ไขด้วย และอาจบั่นทอนขวัญของพนักงานลงด้วย เพราะในองค์การใด ๆ ก็ตามที่มีระบบของการติดต่อระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารสูงสุดนั้น ทำได้ลำบากและสลับซับซ้อน ขวัญของพนักงานจะเลวลง ยิ่งไปกว่านั้น การตั้งผู้จัดการเขตก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาพนักงานของธนาคารให้พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่ค้ำหน้าอนาคตได้ เพราะเท่ากับยังยึดถือแนวทางของการรวมอำนาจอยู่นั่นเอง

## ๒. ความพร้อมในปัจจุบันต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์นั้นเอง อันได้แก่

๒.๑ ทักษะของผู้บริหารที่ติดต่อแนวทางการบริหารงานในแบบกระจายอำนาจ เป็นสิ่งที่ยากพอสมควรในการที่จะเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารที่เคยชินต่อแนวทางการบริหารงานในแบบรวมอำนาจอยู่ก่อนแล้ว ทั้งนี้เพราะ ความรู้สึกที่เกรงกลัวว่าพนักงานที่ได้รับ มอบหมาย อำนาจหน้าที่ไปนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดอย่างร้ายแรงต่อธนาคาร สิ่งหนึ่งที่พิสูจน์ได้คือ หลังจากผู้บริหารเหล่านั้นได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมออกไปแล้ว ก็จะสร้างระบบการตรวจสอบชั้น ควบคู่กันใหญ่ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปแล้วนั้น รายงาน ให้ทราบถึงผลแห่งการตัดสินใจของตน และอาจจะถึงกับให้มีการตรวจสอบผลแห่งการตัดสินใจ นั้น ๆ ควบ เมื่อเป็นเช่นนี้ ประสิทธิภาพของการกระจายอำนาจก็จะใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะ เทียบผู้บริหารไม่ได้แสดงตัวอย่างให้เห็นถึงการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง จึงอยู่การควบคุม เป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งสำหรับแนวทางการบริหารงานในการกระจายอำนาจ เพื่อให้ฝ่ายบริหาร สามารถแน่ใจได้ว่า อำนาจที่ได้รับมอบหมายไปนั้น ได้ใช้อย่างถูกต้องวัตถุประสงค์ส่วนรวมของธนาคาร แต่การควบคุมในความหมายของการกระจายอำนาจนั้นมิใช่หมายความถึง การรายงาน และการตรวจสอบผลของการตัดสินใจแต่ละครั้งไป

๒.๒ ความพร้อมทางด้านบุคคลของธนาคารพาณิชย์นั้นเอง "ความพร้อม" ใน ที่นี้มิใช่หมายความถึง ธนาคารจะต้องมีพนักงานที่ศึกษา มีความสามารถเพียงพอเสียก่อนจึงจะ เริ่มการบริหารงานในแนวทางของการกระจายอำนาจได้ เพราะถ้าหากเป็นเช่นนั้น ธนาคาร พหุวิสัยที่มีแนวทางในการบริหารงานแบบรวมอำนาจอยู่แล้ว ก็จะไม่มีโอกาสที่จะเริ่มการบริหาร งานในแนวทางกระจายอำนาจได้ตลอดไป แต่หมายความถึงจำนวนพนักงานที่ธนาคารมีอยู่และ พิสูจน์แล้วว่า มีความสามารถเพียงพอหรือมีลักษณะที่ส่อให้เห็นว่าจะเป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคตได้ ทั้งนี้ หากจำนวนพนักงานดังกล่าวมีอยู่น้อย ธนาคารพาณิชย์นั้นก็ไม่ควรที่จะกระจายอำนาจ อย่งรวดเร็ว เพราะอาจเกิดความยุ่งยากและผิดพลาดอย่างร้ายแรงได้ การกระจายอำนาจ ควรจะกระทำทีละน้อย โดยเริ่มจากพนักงานที่มีคุณสมบัติแสดงให้เห็นว่า พร้อมที่จะเป็นผู้บริหาร ที่ดี ๆ ก่อน แล้วจึงจะค่อย ๆ กระทำต่อไปแก่พนักงานซึ่งยังไม่มีโอกาสแสดงความสามารถ ของ ตนให้ธนาคารได้เห็น

๓. การกระจายอำนาจนั้น จะต้องมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันไปทุกหน้าที่ของงาน

ในธนาคาร ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ควรระลึกอยู่เสมอว่า การดำเนินงานของสาขา นั้นจะต้องอาศัยความสามารถของผลงานในทุกหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการตลาด การพนักงาน ฯลฯ ออกจะไม่เป็นการยุติธรรมสำหรับสาขานัก ในขณะที่ทางสำนักงานใหญ่ ต้องการผลงานที่ดีเลิศจากสาขา แต่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการบริหารงาน บุคคลของพนักงานภายในบังคับบัญชาในสาขาของตน หรือในขณะที่ผู้จัดการสาขา ได้รับความหมายอำนาจหน้าที่ให้ปลดปล่อยสินเชื่อคนพาณิชย์กรรมได้ในวงเงินไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท แต่ผู้จัดการสาขาผู้นั้นได้รับวงเงินงบประมาณภายใน ๑ ปี ที่จะใช้เงินรับรองลูกค้าได้ ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาทต่อปี ซึ่งนับว่าน้อยมากไม่สัมพันธ์กัน

๔. การกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องสัมพันธ์กัน ผู้จัดการสาขาที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปแล้วนั้น จะต้องรับผิดชอบในผลงานของตน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของสาขานั้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องและมีส่วนช่วยเหลือให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธนาคาร โดยส่วนรวมด้วย

### สรุป

ในภาวะที่ปัญหาแวดล้อมรอบค่าน ทั้งจากคู่แข่งชั้น นโยบายของรัฐบาล ภาวะเศรษฐกิจ และคู่แข่งจากสถาบันการเงินอื่น ๆ เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์มากขึ้นทุกทีนั้น แนวทางการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ในแบบกระจายอำนาจน่าจะเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารควรจะนำมาพิจารณาในการปรับปรุงการบริหารงานภายในของตน เพื่อให้สามารถปรับตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้ากับปัญหาแวดล้อมภายนอกนั้น ข้อดีเด่นยิ่งของการกระจายอำนาจนั้นก็คือ ช่วยให้มีการพัฒนาพนักงานของธนาคารให้พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารงานธนาคารที่คล่องแคล่ว และเมื่อธนาคารพาณิชย์เพียบพร้อมด้วยพนักงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ นั้นก็ไม่น่าจะเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ได้อย่างรุนแรงมากนัก และอาจจะได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดีอีกด้วย.