

บทที่ 6

สรุป และข้อเสนอนะ

สรุป

หน้าที่หลักของฝ่ายจัดการ คือ การวางแผนและควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ในขั้นแรก คือ การกำหนดเป้าหมายรวมของกิจการ ซึ่งเรียกว่าการวางแผนอย่างกลยุทธ์ อาจจะเป็นการวางแผนระยะสั้น หรือระยะยาวก็ได้ ขั้นต่อมาฝ่ายจัดการมีหน้าที่ควบคุมการดำเนินการของส่วนงานต่าง ๆ ในกิจการให้เป็นไปตามแผนอย่างกลยุทธ์ที่วางไว้ และเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการหาและใช้ทรัพยากรของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และขั้นสุดท้ายของการวางแผนและควบคุม คือ การควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการควบคุมการปฏิบัติหน้างานแต่ละชนิด โดยกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานนั้นแล้ววัดผลที่ปฏิบัติได้เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ตั้งใจกระทำได้อีกปฏิบัติอย่างเรียบร้อย

การบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีการแข่งขันที่มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิมมาก จำเป็นต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ธนาคารอยู่ด้วยความเจริญเติบโต สามารถปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์และเตรียมรับเหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า โดยการวางแผนงานที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของสาขาต่าง ๆ สัดคล้องสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับแผนงาน สัดคนให้เหมาะสมกับงานของสาขา บริหารงานสาขาให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และประการสุดท้ายคือ การควบคุมการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อเร่งให้งานเดินไปสู่เป้าหมายตามที่ธนาคารตั้งไว้

เนื่องจากสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยแต่ละธนาคารมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ กระจายอยู่ตามท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศ จึงมีผลทำให้การจัดรูปแบบการบริหารงานสาขาและโครงสร้างของธนาคารมีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานสาขา ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่จะกระจายอำนาจให้ภาคและเขต ทำการบริหารงานและควบคุมสาขาให้

เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ภายในขอบเขตที่ได้รับมอบอำนาจ ภาคและเขตจะทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างสาขาต่าง ๆ ภาคจะมีส่วนงานที่ทำหน้าที่บริหารธุรกิจของสาขา และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสาขาในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารสินเชื่อ พนักงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ก็ให้บริการต่าง ๆ แก่สาขา เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของสาขาเป็นไปโดยราบรื่น สามารถแข่งขันกับสาขาของธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ได้ สำหรับธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก สำนักงานใหญ่สามารถควบคุมการบริหารของสาขาทั้งหมดของธนาคารได้โดยใกล้ชิด ฝ่ายงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านร่วมกันรับผิดชอบการบริหารงานสาขา

ส่วนการบริหารงานภายในสาขาของธนาคารอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา ซึ่งรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่หรือภาคมาบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีผู้ช่วยผู้จัดการสาขาช่วยดำเนินการบริหารงานทั่วไป และมีสมุหบัญชีสาขารับผิดชอบในการปฏิบัติงานประจำวันประจำวันบัญชี

สาขาเป็นฝ่ายงานโดยตรงของธนาคาร มีความรับผิดชอบที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายกำไรและความเจริญเติบโตมั่นคงของธนาคาร กำไรของธนาคารขึ้นอยู่กับสาขาต่าง ๆ จะทำสิ่งต่อไปนี้ได้ดีเพียงใดคือ

1. ดึงดูดเงินฝาก การให้สินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยเหมาะสมและปลอดภัย
2. มีรายได้ที่มากเพียงพอ และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจในท้องถิ่น การประกอบกิจการของสาขา ประสิทธิภาพ และความสามารถของผู้จัดการสาขา เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารงานสาขาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดมาตรการต่าง ๆ ขึ้นเพื่อเป็นการป้องกันการผิดพลาดจากเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันการทุจริต ได้แก่ การบริหารเงินฝาก การบริหารสินเชื่อ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารพนักงาน การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้ การรายงาน การตรวจสอบ และการตรวจเยี่ยม ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การบริหารเงินฝาก

เงินฝากเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ และมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโต ถ้ามีเงินฝากมาก ธนาคารก็ปล่อยสินเชื่อได้มาก โอกาสทำกำไรก็จะมากตามไปด้วย สำนักงานใหญ่จึงบริหารเงินฝากของสาขาดังนี้

1. กำหนดนโยบายให้สาขาพยายามขยายปริมาณเงินฝากให้เพิ่มขึ้นทุกปี โดยกำหนดเป้าหมายเงินฝากประจำปีที่สาขาจะต้องพยายามทำให้บรรลุเป้าหมาย
2. กำหนดให้มีการส่งเสริมการขยายปริมาณเงินฝากที่มีอัตราดอกเบี้ยจ่ายต่ำและไม่ล้นบัญชีให้มีการสร้างเงินฝากด้วยวิธีการให้สินเชื่อ
3. กำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติงานด้านเงินฝากเพื่อป้องกันการทุจริต เช่น การพิสูจน์ยอดคงเหลือของบัญชีเงินฝาก การควบคุมและเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับเงินฝาก เป็นต้น
4. สำนักงานใหญ่จะประเมินผลงานด้านเงินฝากของสาขาโดยการเปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย เปรียบเทียบความก้าวหน้า และเป้าหมายตลาด

การบริหารสินเชื่อ

สินเชื่อเป็นธุรกิจที่ทำรายได้หลักให้แก่ธนาคาร ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความเสี่ยงภัยแก่ธนาคารด้วย ฉะนั้นการบริหารจึงต้องให้เกิดความปลอดภัย หรือมีความเสี่ยงภัย

น้อยที่สุด และอำนวยความสะดวกแก่ธนาคารสูงสุด สำนักงานใหญ่จึงบริหารสินเชื่อของสาขาดังนี้

1. กำหนดนโยบายสินเชื่อทั่ว ๆ ไปของธนาคารให้เป็นแนวทางปฏิบัติแก่สาขา
2. กำหนดเป้าหมายสินเชื่อ ซึ่งจำแนกออกเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ๆ เช่น เป้าหมายด้านการขยายปริมาณธุรกิจ เป้าหมายด้านรายได้จากกำไรให้สินเชื่อ เป้าหมายด้านการควบคุมคุณภาพสินเชื่อ เป็นต้น
3. กำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขาแต่ละคน โดยกำหนดวงเงินสูงสุดที่ผู้จัดการสาขาจะสามารถปล่อยสินเชื่อได้เองโดยไม่ต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ ถ้าสาขาต้องการให้สินเชื่อที่มีจำนวนเงินเกินกว่าอำนาจของผู้จัดการจะต้องขออนุมัติต่อสำนักงานใหญ่ก่อน
4. กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาและวิธีปฏิบัติงานสินเชื่อ เช่น การพิจารณาคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ การทำเอกสารสัญญาต่าง ๆ การต่อสัญญา เป็นต้น

5. การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ ให้สาขาติดตามดูแลการไถ่เงินสินเชื่อ ตลอดจนฐานะของลูกค้าโดยใกล้ชิด ติดตามทางถาม และจัดชั้นหนี้

6. ประเมินผลงานด้านสินเชื่อของสาขา โดยพิจารณาจากปริมาณการให้สินเชื่อ การควบคุมหนี้ด้วยคุณภาพ และการเรียกเก็บดอกเบี้ยที่ค้างชำระ

7. กำหนดให้สาขารักษาอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก เพื่อรักษาสภาพคล่อง โดยกำหนดอัตรามาตรฐานไว้เพื่อให้ธนาคารมีเงินพร้อมเสมอเมื่อมีการถอนเงิน และให้การขยายธุรกิจโดยมีการควบคุมที่ดีไม่ให้สินเชื่อเกินฐานะของสาขา

นอกจากนี้สำนักงานใหญ่ได้สนับสนุนการให้สินเชื่อของสาขา โดยพิจารณาอัตราการผิดนัดชำระหนี้ของสาขา ช่วยแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านสินเชื่อและช่วยให้ข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น

การควบคุมค่าใช้จ่ายสาขา

เนื่องจากรายจ่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความสามารถในการทำกำไรของสาขาดีขึ้นหรือเลวลง สำนักงานใหญ่ต้องควบคุมให้สาขาประหยัดค่าใช้จ่ายทุก ๆ อย่างด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญ
2. กำหนดให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจอนุมัติจ่ายค่าใช้จ่ายได้ในจำนวนที่เหมาะสมได้แต่ต้องอยู่ภายในวงเงินงบประมาณที่ได้รับการเห็นชอบ
3. ในกรณีที่สาขาจำเป็นต้องจ่ายค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ก่อนทุกครั้ง
4. สำนักงานใหญ่จะระบุงบเงินค่าใช้จ่ายบางประเภทที่สาขาจะจ่ายได้ในงวดหนึ่ง ๆ เช่น ค่ารับรอง ค่าสาธารณูปโภค ค่าโฆษณา เป็นต้น
5. กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าใช้จ่ายแต่ละรายการต้องมีผู้มีอำนาจในสาขาลงนามอนุมัติ และต้องมีใบสำคัญเป็นหลักฐานในการจ่ายเงินทุกครั้ง

การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

เครื่องมือเครื่องใช้ในสาขาบางชนิดมีราคาสูง สาขาควรใช้ในลักษณะประหยัดและให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า สำนักงานใหญ่มีวิธีการบริหารเครื่องมือเครื่องใช้ของสาขา ดังนี้

1. สำนักงานใหญ่เป็นผู้จัดซื้อเอง เมื่อสาขาต้องการใช้ให้ขอเบิกจากสำนักงานใหญ่หรือขออนุมัติจัดซื้อเอง ยกเว้นเครื่องใช้เบ็ดเตล็ด สาขาจัดหาเอง ได้โดยไม่ต้องขออนุมัติ ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายในวงเงินงบประมาณ
2. ตรายางและแบบพิมพ์ของธนาคาร สาขาจะต้องเบิกจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น จะจัดหาเองไม่ได้ การเก็บรักษาจะต้องเก็บอย่างรัดกุมมิให้สูญหาย
3. เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีราคาทุกชนิดต้องทำการประกันภัย
4. สำนักงานใหญ่จะควบคุมจำนวนเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับปริมาณงานของสาขา

การบริหารพนักงาน

พนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคารมาก สำนักงานใหญ่จะบริหารงานพนักงานสาขาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การรับพนักงานใหม่ สำนักงานใหญ่เป็นผู้อนุมัติอัตราจ้างและกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน
2. กำหนดให้พนักงานทุกคนมีหลักประกันการทำงานเพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงาน
3. การวางแผนอัตราจ้าง เพื่อกำหนดความต้องการอัตราจ้างของสาขา
4. ควบคุมอัตราจ้างของสาขาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มี ด้วยการใช้กำลังคนของสาขาให้เต็มประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาระบบงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว
6. กำหนดอำนาจของผู้จัดการสาขา และผู้มีอำนาจลงนามแทนธนาคาร ด้วยการทำหนังสือมอบอำนาจเพื่อแสดงให้ทราบว่ากิจการใดบ้างที่ผู้จัดการสาขาทำได้ และกิจการใดที่นอกเหนือจากที่ระบุในหนังสือมอบอำนาจจะกระทำได้อีกก็ต้องขออนุมัติจากผู้จัดการภาคหรือสำนักงานใหญ่แล้วแต่กรณี
7. สำนักงานใหญ่จะออกคำสั่ง กฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสาขาถือเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและทุกสาขาจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากฝ่าฝืนถือเป็นความผิด

8. สำนักงานใหญ่เป็นผู้พิจารณาการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และพิจารณาความดีความชอบพนักงานสาขา

9. สำนักงานใหญ่เป็นผู้วางระเบียบวินัย ระเบียบสวัสดิการ และระเบียบอื่น ๆ เกี่ยวกับพนักงานสาขา

การรายงาน

สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้สาขารายงานผลการประกอบกิจการของสาขาทุก ๆ เรื่อง เช่น เรื่องเงินฝาก สินเชื่อ รายได้ รายจ่าย กวาโรและอื่น ๆ เพื่อให้สำนักงานใหญ่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของสาขาเป็นระยะ ๆ ว่าการขยายธุรกิจของสาขาปรากฏผลสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด มีอุปสรรคอย่างไร โดยสำนักงานใหญ่จะกำหนดแบบฟอร์มการรายงานเพื่อให้รายงานของทุกสาขามีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานและมีข้อมูลครบถ้วนตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ พร้อมทั้งกำหนดเวลาที่จะต้องส่งรายงานแต่ละเรื่อง

รายงานที่สาขาจะต้องส่งสำนักงานใหญ่ที่สำคัญ ได้แก่ รายงานประจำวัน รายงานประจำสัปดาห์ รายงานประจำเดือน รายงานปีงบประมาณ รายงานสรุปผลการดำเนินงานของสาขา รายงานแสดงความสามารถในการทำกาโร เป็นต้น สาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจะส่งรายงานโดยตรงให้สำนักงานใหญ่ ส่วนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะส่งรายงานผ่านภาค ให้ภาคทำหน้าที่รวบรวมรายงานจากสาขาต่าง ๆ เพื่อทำทราวิเคราะห์ผลการประกอบกิจการของสาขา โดยจะวิเคราะห์การขยายตัวของธุรกิจ สภาพคล่อง ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก ความสามารถในการทำกาโร แล้วสรุปผลการดำเนินงานของทุกสาขาในภาคเพื่อเสนอผู้บริหารชั้นสูงต่อไป

จากรายงานที่สาขาส่งให้สำนักงานใหญ่นี้ สำนักงานใหญ่จะนำไปใช้ในการประเมินผลงานของสาขาด้วย โดยจะประเมินผลงานของสาขาในด้านต่าง ๆ ทราวม ๆ กันคือ ประเมินผลด้านเงินฝาก สินเชื่อ กวาโร และการปฏิบัติตามนโยบายของธนาคาร ทั้งนี้จะคำนึงถึงความแตกต่างของสาขาในภาวะที่แตกต่างกัน และในโอกาสที่แตกต่างกันด้วย สิ่งแบ่งสาขาออกเป็น 4 ประเภทคือ สาขาประเภททั่วไป สาขาประเภทธุรกิจ สาขาใหม่ สาขามีปัญหา เพื่อให้สาขาประเภทเดียวกันทำการแข่งขันกันเอง ผลได้จากกาประเมินนี้จะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบของผู้จัดการสาขาด้วย

การตรวจสอบสาขา

การตรวจสอบสาขา เป็นการกระตุ้นให้สาขาปฏิบัติตามระบบที่วางเอาไว้อยู่เสมอ และเป็นการพิสูจน์ว่าสาขาได้ปฏิบัติตามมาตรการในการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้โดยสำนักงานใหญ่หรือไม่ ฝ่ายบริหารส่งผู้ตรวจสอบไปยังภายในออกตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาทุกสาขาอย่างน้อยปีละครั้ง โดยทำการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ตามที่เห็นสมควร เช่น เงินฝาก สินเชื่อ สินทรัพย์ หนี้สินอื่น ๆ รายได้ รายจ่าย ธุรกิจต่างประเทศ เงินสด พนักงาน สถานที่ทำการ และอื่น ๆ พร้อมทั้งประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะแก่สาขา เพื่อให้สาขาทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ผู้ตรวจสอบจะส่งรายงานการตรวจสอบทุกครั้ง ให้ผู้บริหารชั้นสูงและฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อส่งการให้สาขาดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ตรวจสอบ

การตรวจเยี่ยมสาขา

ปัจจุบันผู้บริหารงานระดับสูงในสำนักงานใหญ่ เริ่มเห็นความสำคัญของการเดินทางไปตรวจเยี่ยมสาขาของธนาคารอยู่เสมอ เพราะการไปตรวจเยี่ยมสาขานอกจากจะเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสาขาแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารชั้นสูงได้ทราบปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับสาขามีโอกาสชี้แจงนโยบายตอบปัญหาและให้คำแนะนำสาขาได้ถูกต้องอีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารงานสาขาในอนาคตได้อย่างเหมาะสมด้วย

จะเห็นได้ว่าในการควบคุมการบริหารงานสาขาประกอบด้วยการควบคุมหลายชนิด โดยสำนักงานใหญ่ได้กำหนดระเบียบกฎข้อบังคับ ตลอดจนมาตรฐานต่าง ๆ มากมาย เพื่อช่วยในการควบคุม ระบบการควบคุมหรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้นมานั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อเมื่อสาขาต่าง ๆ ให้ความร่วมมือกันปฏิบัติตามและรักษาระบบการควบคุมชนิดต่าง ๆ ดังกล่าว ให้อยู่ในลักษณะร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อจะทำให้ระบบการควบคุมการบริหารสาขามีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาระบบวิธีการควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางจะใช้วิธีการที่คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียดวิธีการปฏิบัติและนโยบายของแต่ละธนาคาร นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางยังใช้วิธีการในการควบคุมการบริหารงานสาขา โดยใช้วิทยาการที่ทันสมัยกว่าที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กใช้ เพราะธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กมีทรัพยากรที่จำกัดกว่า แต่

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วไม่ว่าธนาคารขนาดใหญ่หรือเล็กจะมีหลักการในการควบคุมการบริหารงานสาขาเหมือนกัน ดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้ว เมื่อศึกษาเปรียบเทียบหลักการควบคุมการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยกับของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ที่เป็นระบบการธนาคารสาขาเหมือนกัน ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างในหลักการทั่ว ๆ ไป สาเหตุอาจเนื่องมาจากกาที่ธนาคารพาณิชย์ไทยได้นำแบบอย่างมาจากธนาคารต่างประเทศ

ปัญหาในการควบคุมการบริหารงานสาขา

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป ขอบเขตการทำงานต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารไม่ง่ายเหมือนก่อน โดยเฉพาะเมื่อธนาคารมีขนาดใหญ่มากขึ้น ปัญหาในการบริหารงานสาขายิ่งมีมากขึ้น ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างปัญหาพอสังเขปดังนี้

ปัญหาในการบริหารเงินฝากและสินเชื่อ

1. ลักษณะการขยายตัวของเงินฝากของสาขาไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร มีเงินฝากที่เพิ่มขึ้นอย่างแท้จริงไม่น่าพอใจ คือ มีการนำเงินให้สินเชื่อมาสร้างเงินฝากในรูปของเงินฝากค้าประกันสินเชื่อ ถ้าเอาตัวเลขนี้ไปหักกับตัวเลขเงินฝากที่เพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าการขยายตัวของเงินฝากมีน้อย เป็นการแสดงว่าการขยายเงินฝากจะเป็นไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ควรปรับปรุงแก้ไข
2. เมื่อจำนวนสินเชื่อมีมากขึ้น บริการที่เคยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า เพราะเข้าใจในกิจการของลูกค้าดี มีความสนิทมั่นใจเป็นกันเองก็เริ่มเสื่อมถอยไป เพราะภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันลูกค้ากลับมีความต้องการที่กว้างขวางขึ้น เช่น ต้องการคำปรึกษาและข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการลงทุนมากขึ้น
3. การอนุมัติสินเชื่อที่สาขาไม่สามารถยึดขาดได้ทันทีในกรณีรับคำนวณ ตลอดจนข้อกำหนดและระเบียบพิธีการสินเชื่อที่ยุ่งยากในทางปฏิบัติ ทั้งทางด้านลูกค้า และสาขา ทำให้ลูกค้าขาดความมั่นใจ ทำให้เสียลูกค้า และยังเป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานของสาขาล่าช้า
4. ปัญหาเรื่องหนี้ต่อคุณภาพมีจำนวนสูง

ปัญหาในการบริหารพนักงาน

1. อัตราค่าส่งไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน ฝ่ายกิจการสาขามักจะพิจารณาเพิ่มอัตราค่าส่งให้ภายหลังจากที่สาขาได้ดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายแล้ว
2. เนื่องจากธนาคารเติบโตอย่างรวดเร็ว มักจะมีปัญหา เรื่องตัวบุคคลที่เหมาะสมกับสาขาที่เพิ่มขึ้นใหม่ เช่น ผู้จัดการสาขาและผู้ช่วยขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจให้ถูกต้อง แต่แต่ละคนก็มีความสามารถที่แตกต่างกันในการใช้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองทำการตัดสินใจ
3. พนักงานสาขาไม่กล้าตัดสินใจเพราะไม่มีอำนาจ ทำให้งานไม่คล่องตัว เมื่อตัดสินใจไปแล้วก็ไม่มั่นใจ ทำให้การปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน เพราะผู้บริหารสาขาไม่มั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่กระจายอำนาจให้ และไม่มีการเตรียมพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
4. ระเบียบปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมมิได้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคารที่ขยายตัวขึ้น

ปัญหาในการรายงานและการตรวจสอบ

1. ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของสาขา สำนักงานใหญ่ต้องประสบปัญหา เนื่องจากสาขาส่งรายงานไม่ทันตามเวลาที่กำหนดให้ ทำให้ฝ่ายจัดการได้ข้อมูลที่ไม่ทันสมัยและไม่ทันเหตุการณ์
2. รายงานของบางสาขาไม่อธิบายรายละเอียดครบถ้วนตามที่สำนักงานใหญ่ต้องการ เมื่อสำนักงานใหญ่อ่านรายงานแล้วไม่ทราบว่าจะช่วยสาขาได้ที่จุดไหน
3. การใช้อำนาจหน้าที่เกินขอบเขตของผู้บริหารงานของสาขาและการทุจริตของพนักงานสาขา ยังเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว

ปัญหาในการดำเนินงานทั่ว ๆ ไป

1. ปัญหาการแข่งขันกับสาขาของธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในท้องถิ่น ก่อให้เกิดการให้บริการที่ผิดระเบียบ หรือเกินอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
2. การควบคุมมากเกินไปทำให้สาขาบริหารงานไม่คล่องตัว เพราะถูกบังคับด้วยระเบียบแบบแผนที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

3. การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขายังไม่มีความคล่องตัว เช่น เมื่อสาขาเกิดปัญหา สำนักงานใหญ่ไม่สามารถตอบปัญหาหรือตัดสินใจได้ทันที ต้องถามตามลำดับขั้นตั้งแต่หัวหน้าส่วน ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไป

4. หนังสือที่ส่งไปถึงสาขาบางครั้งใช้ถ้อยคำรุนแรงเป็นการบั่นทอนกำลังใจของสาขา ทำให้เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

5. ในหลายธนาคารยังมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่สาขาไม่สัมพันธ์กับผลงาน สร้างความไม่เป็นธรรมให้เกิดขึ้น เพราะธนาคารไม่มีหลักเกณฑ์ในการวัดค่างานที่ดีพอ ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น ถ้าเกิดขึ้นเพียงปัญหาใดปัญหาหนึ่งอาจจะไม่กระทบกระเทือนต่อผลการดำเนินงานของสาขา แต่ถ้าเมื่อใดที่สาขาของธนาคารจะตั้งเผชิญกับปัญหาดังกล่าวหลาย ๆ ปัญหาพร้อมกันจะทำให้สาขาได้รับความเสียหายได้ง่ายมาก และอาจจะเป็นอันตรายอย่างยิ่งใหญ่หลวงต่อธนาคารด้วย ฉะนั้นเพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวอีก ผู้เขียนได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังจะกล่าวต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ในสภาวะแวดล้อมของธนาคารที่มีการแข่งขันในสังคมทุกวันนี้ ธนาคารจะประสบความสำเร็จก้าวหน้าด้วยดีและมีกำไรนั้นมิได้เกิดขึ้นโดยง่าย แต่เกิดจากผลของการทำงานหนัก การใช้ความคิดในการวางแผนหาโครงการใหม่ ๆ การบริการที่ดีกว่าเพื่อดึงดูดใจลูกค้า ปรับปรุงแนวทางการประกอบการให้เหมาะสมกับภาวะการณ์อยู่เสมอ และให้หน่วยงานภายในสำนักงานใหญ่และสาขาต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานประสานกันและอยู่ภายใต้นโยบายและระบบงานอันจะนำมาซึ่งผลดีที่สุุดแก่ธนาคารได้

การบริหารเงินฝากและสินเชื่อ

เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจของธนาคาร คือ การทำกำไรให้ได้ในทุกภาวะเศรษฐกิจ และการที่จะได้มาซึ่งกำไรนั้น ก็คือ ทุกสาขาจะต้องช่วยกันหาเงินฝากให้ได้จำนวนมาก และปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพดี ควบคุมดูแลให้มีหนี้สูญน้อย และอัตราส่วนของการลงทุนกับรายรับจะต่างกันในแต่ละลักษณะที่มีกำไร โดยมีวิธีการดังนี้

1. ดอกเบี้ยค้างรับ สาขาจะต้องปรับปรุงวิธีการเรียกเก็บให้เก็บได้มากขึ้น จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้ทันที



2. ผู้บริหารสาขาจะต้องติดตามดูดอกเบ็ญจรับว่าสาขาส่งมาสามารถเปลี่ยนจากจุดที่มีดอกเบ็ญจรับส่งมายังจุดที่มีดอกเบ็ญจส่งได้โดยวิธีใดบ้าง เช่น เปลี่ยนจากวิธีการให้วิทยุมาเป็นกาเรซีแอลระยะสั้น ๆ ซึ่งถ้ามีอัตราหมุนเวียนมากจะทำให้ได้ดอกเบ็ญจมากขึ้น

3. ปัญหาเงินเบิกเกินบัญชีที่อนุมัติให้เบิกเกินวงเงิน และปัญหาที่ให้เบิกเกินชั่วคราว ผู้บริหารสาขาจะต้องมีหลักการและวางแผนในการเรียกเก็บให้รัดกุม ไม่ให้ธนาคารต้องเสียหายไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำอะไร และสภาพคล่อง ทั้ง 2 ประการนี้เป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานธนาคาร

4. เรื่องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหานี้ด้วยคุณภาพ หรือหมิ่นที่มีปัญหาทุกรายให้พื้นตัวโดยรีบด่วน เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากที่สุด โดยศึกษาและค้นหาปัญหาของหมิ่นแต่ละรายให้พบ วางแผนแก้ไขปัญหานี้ให้ยุติโดยเร็ว โดยกำหนดเวลาการแก้ไขให้เสร็จสิ้น จัดให้มีพนักงานดูแลรับผิดชอบติดตามผลการแก้ไขทุกกระยะอย่างใกล้ชิด หากมีการเบี่ยงเบนไปจากแผนการแก้ไขที่กำหนดต้องรีบพิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงแผนการแก้ไขทันที

หมิ่นด้วยคุณภาพที่เกิดขึ้นใหม่ต้องมีระบบแยกออกให้ชัดเพื่อพิจารณาว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และสาเหตุจะต้องไม่ซ้ำกับที่ได้มีข้อวิสัยที่ธนาคารได้ทำไว้

ผู้บริหารสาขาจะต้องเข้าใจนโยบายของธนาคารให้แจ่มแจ้งและอุทิศตัวทำงานด้านนี้อย่างจริงจัง การกำหนดแผนการแก้ไขควรจะต้องระบุแหล่งเงินที่ลูกหมิ่นจะนำมาชำระหนี้คืนให้ธนาคารครบถ้วน

5. สาขาที่มีหน้าที่จะต้องพยายามลดหนี้สูญลงไปเรื่อย ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่พอจะยอมรับได้ การกระทำที่ผิดพลาดอย่างชนิดที่ไม่ควรละเมิด ทำให้หนี้สูญเกิดขึ้นมากมายก็จะทำลายความพยายามด้านอื่น ๆ หมด แต่ถ้าหากความผิดพลาดเกิดเพราะเหตุรู้เท่าไม่ถึงการณ์จริง ๆ สาขาควรจะต้องปรับปรุงที่ตัวบุคคล ซึ่งยังไม่มีความเข้าใจในการทำงานดี

6. สำนักงานใหญ่ต้องติดตามรายงานหมิ่นที่ผิดปกติต่าง ๆ ตลอดเวลา โดยเฉพาะดอกเบ็ญจค้างชำระหรือการผิดเงื่อนไข หรือข้อสัญญาต่าง ๆ ตามที่ตกลงกันได้

7. กำหนดบทลงโทษ ถ้าทำให้เกิดหนี้สูญในลักษณะที่เกิดขึ้นซ้ำกับเหตุการณ์ที่เคยเกิดมาแล้ว ถือเป็นความผิดที่รุนแรงจะต้องได้รับการลงโทษ การลงโทษนี้อาจจะเป็นการตัดความดีความชอบทางด้านปูนบำเหน็จ ทางด้านโบนัส และการขึ้นเงินเดือน แต่ถ้าหนี้สูญเกิด

นอกเหนือจากที่ได้เคยเกิดมาแล้วในลักษณะที่เกิดจากสภาวะการณ์ทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นเหตุการณ์ภายนอกที่ยากจะควบคุมได้ และสาขาได้ดำเนินการแก้ไขทันทีแล้วแต่แก้ไขไม่ได้ กรณีนี้ก็สมควรถือเป็นความผิด

8. ให้ความสนใจกับรายได้ของสาขาที่เกิดจากบริการต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมโอนเงินและเรียกเก็บ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ และการให้บริการพิเศษต่าง ๆ แก่ลูกค้า สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่ธนาคารจะต้องมีนโยบายสนับสนุนรายได้เหล่านี้โดยตรงในระยะยาว

9. บริการที่รวดเร็วทันใจลูกค้า และให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่ลูกค้านั้น ถือได้ว่าเป็นบริการที่ดียิ่ง จะช่วยเพิ่มทุนธุรกิจทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ สาขาจึงจำเป็นต้องสนใจปรับปรุงและแก้ไขบริการเหล่านี้อยู่เสมอ

10. สำนักงานใหญ่ควรตั้งคณะกรรมการออกร่วมปฏิบัติงานเป็นกรณีพิเศษ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานสาขา เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างใกล้ชิด และรายงานสรุปผลการติดตามหรือการปฏิบัติงานให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกสัปดาห์ โดยแบ่งให้หัวหน้างานรับผิดชอบแต่ละสาขา และให้คณะกรรมการออกปฏิบัติงานในสาขาที่รับผิดชอบได้ตลอดเวลา เพื่อผลในการขยายธุรกิจและปรับปรุงสินเชื่อโดยไม่ต้องขออนุมัติดำเนินการจากสำนักงานใหญ่อีกครั้ง

11. สาขาจะต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานด้านสินเชื่อเงินฝาก และการบริหารงานภายในของสาขาให้บรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสาขามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจอนุมัติสินเชื่อในขอบเขตและระเบียบที่กำหนด ตลอดจนนโยบายเท่าที่อำนาจของผู้จัดการสาขาแต่ละคนที่ได้รับอนุมัติไว้แล้วจากฝ่ายบริหารโดยเคร่งครัด

12. สำนักงานใหญ่ควรจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมสมรรถภาพในการประกอบกิจการของสาขาขึ้นให้มีหน้าที่ศึกษาแก้ปัญหาและสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร เฉพาะด้านสินเชื่อ ซึ่งจะ เป็นผลให้สาขาดำเนินงานได้ตามนโยบายของธนาคารโดยราบรื่นปราศจากปัญหาหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด

13. ควรมีการส่งเสริมธุรกิจของสาขาเป็นกรณีพิเศษเป็นครั้งคราว หรือเป็นสาขาที่มีความสามารถดีเด่น เช่น การมอบเป้าหมายเงินฝากพิเศษให้สาขาที่มีผลงานด้านเงินฝาก

ดีเด่น โดยแบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีพื้นฐานเงินฝากใกล้เคียงกับสาขาที่ได้รับคัดเลือก จะได้รับรู้ถึงภาคภูมิใจและให้ความร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

14. สาขาจะมีสินเชื่อที่มีคุณภาพดี มีหนี้สูญน้อย ก็โดยอาศัยพนักงานสินเชื่อที่มีความสามารถฉลาดรอบคอบ และมีความอดทนในการติดตามทวงถาม ก็จะสามารถลดหนี้สูญลงได้ จะต้องฝึกให้พนักงานสินเชื่อมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจทุกด้าน พร้อมกับการกระจายอำนาจสินเชื่อให้ด้วย

15. ควรส่งเสริมสร้างพลังทางด้านตลาด โดยจัดกลุ่มลูกค้าตามคุณภาพ เพื่อขยายสินเชื่อไปในจุดที่ควรขยายและกระจายสินเชื่อไปหลาย ๆ ทาง ทุกสาขาจะต้องสนใจภาวะการเงินของประเทศ ศึกษาให้รอบรู้ทั่วไปทุกกิจการธุรกิจ เพราะไม่ว่าเศรษฐกิจด้านไหนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะมีส่วนเข้าไปช่วยเหลือให้มีผลกระทบกระเทือนต่อลูกค้าและธนาคารน้อยที่สุด

16. นโยบายสำคัญ ๆ ของธุรกิจการธนาคารด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินฝากสินเชื่อ พนักงาน ซึ่งเป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่วางไว้เพื่อเป็นการบริหารงานในระยะหนึ่งแล้วสภาพของปัญหาที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป นโยบายก็ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงได้มีไว้วางไว้ถาวรหลาย ๆ ปี ในบางปีอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างหลาย ๆ ครั้งก็ได้ ซึ่งสาขาจะต้องเร่งปรับตัวให้ทันโดยพยายามทำความเข้าใจให้ได้ว่า นโยบายข้อนี้หมายความว่าอย่างไร

17. การวางแผนงานการขยายธุรกิจของสาขาควรเป็นไปในแนวเดียวกันทุกสาขา เพื่อเป็นการสร้างผลงานให้กับธนาคารอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการที่ฝ่ายบริหารตั้งจุดประสงค์ไว้ ส่วนพนักงานใหญ่ควรจัดส่งพนักงานผู้มีประสบการณ์ไปแนะนำและประสานงานกับสาขา หรือปฏิบัติงานร่วมกับสาขา เช่น โครงการจัดแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เพื่อให้สาขาทุกสาขาทราบสถานะของลูกค้าทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อของแต่ละสาขาในปัจจุบันว่า สาขาของลูกค้าประกอบอาชีพประเภทใดหรือมีแหล่งประกอบธุรกิจ ณ ที่ใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อให้ถูกต้อง

18. พยายามลดข้ออุปสรรคย่อยในการให้สินเชื่อไม่ว่าเป็นนอก เพื่อให้การพิจารณาสินเชื่อเร็วขึ้น

19. กระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาทำได้ตามตัวเลขที่สำนักงานใหญ่แบ่งให้ตามกำลังของสาขา เพื่อให้ธนาคารแข่งขันกับธนาคารอื่นได้ อาจกล่าวได้ว่าตัวเลขเหล่านั้นเป็นเพียงตัวเลขที่บริหารการคาดไว้ แต่สิ่งสำคัญก็คือธนาคารต้องการให้สาขาเอาชนะคู่แข่งให้ได้

20. หัวใจของการประกอบการธนาคาร คือ ก้าวไกล แต่ก้าวไกลอย่างเดียวไม่พอ สาขาต้องได้รับความนิยมาจากประชาชนด้วย คือ มุ่งสร้างและคงรักษาความนิยมจากประชาชนให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องร่วมมือกันเพื่อที่จะได้เงินฝากมากขึ้น อาจละด้วยการขยันทเยี่ยมเยียนลูกค้า ขยันสืบเสาะหาแหล่งเงินทำกิจกรรมเกื้อหนุนสังคมทุกรูปแบบ สร้างความสัมพันธ์ในฐานะตัวอย่างที่ดีต่อชุมชน สาขาก็จะสามารถระดมเงินฝากได้ไม่ยาก

แม้ว่าสำนักงานใหญ่และสาขาได้มีการกำหนดแผนงานและกลยุทธ์ต่าง ๆ ไว้อย่างสมบูรณ์แล้ว แผนงานและเป้าหมายของสาขาที่ได้รับมอบหมายมาจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ด้วยพนักงานสาขาแต่ละคนจะต้องร่วมมือกัน และมีการประสานงานที่ดี เพราะพนักงานทุกคนทุกตำแหน่งในสาขามีความสำคัญต่อความสำเร็จทุกด้านของสาขา การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม วิจัยมีความรับผิดชอบและอดทนจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ และสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเน้นอีกประการหนึ่งคือ ต้องการให้ผู้จัดการสาขาทุกแห่งดำเนินงานได้ตามอิสระในฐานะของนักการธนาคารจริง ๆ มิใช่รอรับคำสั่งจากสำนักงานใหญ่อย่างเดียว

การบริหารพนักงาน

1. ผู้จัดการสาขา เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งของธนาคาร จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้ธนาคารมีผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถเพียงพอกับความต้องการ โดยทำการอบรมความรู้ทุกด้านที่จำเป็นต้องใช้ในการประกอบการให้ครบถ้วน และส่งเสริมคุณสมบัติบางอย่างที่จำเป็นต้องใช้ แต่ยังคงขาดอยู่ โดยกำหนดให้มีความฝึกรับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ ด้วยการสำรวจว่าใครยังบกพร่องด้านใดเพื่อจะได้วางหลักสูตรในการอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับบุคคล และต้องอบรมผู้บริหารสาขาในสำนักงานใหญ่ด้วยเพื่อจะได้บริหารงานในระบบเดียวกัน และสอดคล้องกับความประสงค์ของธนาคาร นอกจากนี้จะต้องพัฒนาพนักงานระดับรอง ๆ ลงไปในสาขาให้สามารถสับแทนตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้

จัดการสัมมนา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแขนงเศรษฐกิจการเมืองเข้ามาช่วยให้
 ผู้จัดการสาขาได้ทราบทัศนคติความเห็น เพื่อให้ผู้จัดการสาขามีทางที่จะสร้างวิธีการที่จะต่อสู้
 กับคู่แข่งทุกขนาดทุกคน การบริหารงานสาขาจะเอาชนะคู่แข่งได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการสาขาพร้อม
 ที่จะรับความรู้จากภายนอกตลอดเวลา จะต้องมีความรู้ทางด้านเศรษฐกิจการเมือง ติดตาม
 ศึกษาภาวะการณต่างๆ ว่ามีเหตุผลและผล ตลอดจนความเป็นมาอย่างไร และมีทางที่จะเปลี่ยนแปลง
 ไปในทางใดเพื่อจะได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า การประกอบกาณ์นั้นควรจะใช้ยุทธวิธี
 อย่างเป็นระบบ

2. พัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในสาขาให้มีความสามารถที่ผู้บริหารจะได้มีความมั่นใจ
 ในการกระจายอำนาจ โดยมีการฝึกอบรมพนักงาน สับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานเพื่อให้มี
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน

3. สำนักงานใหญ่จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ และอำนาจ
 ให้แก่ผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน ทั้งมอบอำนาจและหน้าที่ให้แก่ผู้จัดการสาขาให้เพียงพอที่จะ
 ให้บริการที่ต่อเนื่องกัน และเพียงพอที่จะกระตุ้นให้ผู้จัดการสาขาส่งเสริมพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ได้
 และมีอิสระที่จะแสดงออกตามความพอใจส่วนตัวในการพัฒนาธุรกิจของสาขา

4. การปรับปรุงระบบการทำงานและแบ่งงานให้เหมาะสมกับสภาพของงาน แก้อิ
 ระบบงานที่เก่าแก่ล้าสมัยให้เหมาะสมกับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลง โดยกำหนดไว้ว่า ระบบ
 งานนี้จะต้องเป็นระบบที่ทำให้ย่นเวลาในการทำงานให้น้อยลง ลดค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับ
 ประหยัด ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เต็มที่ และใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ จะ
 ช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้ระบบงานของสาขาเป็นระบบที่อำนวยความสะดวก
 บริการได้รวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าคู่แข่ง

การรายงานและการตรวจสอบ

1. การเขียนรายงานควรจะให้อยู่ในความรับผิดชอบของระดับรองผู้จัดการสาขา
 ซึ่งเป็นผู้มีความเข้าใจภาวะรอบด้าน สามารถอธิบายให้เหตุผลได้อย่างลึกซึ้งตรงตามที่สำนักงาน
 ใหญ่ต้องการ เช่น จุดที่ไม่สามารถทำได้นั้น คือ จุดใดบ้าง จะแก้ไขอย่างไรบ้าง เพราะจุด
 มุ่งหมายของการรายงาน คือ ต้องการให้ผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ได้ทราบสาเหตุผลดีผลเสีย
 เพื่อจะได้ให้คำแนะนำหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานได้

2. รายงานควรจะมีรายละเอียดพอสมควร เช่น แสดงที่มาของเงินฝากจุดใหญ่ ๆ แต่ละจุด ถ้าเงินฝากลด สาขาจะติดตามแก้ไขอย่างไร ถ้าเงินฝากเพิ่ม เพิ่มเพราะอะไร ซึ่งสำนักงานใหญ่ควรอบรมแนวทางการวิเคราะห์ในกรณีเขียนรายงานให้สาขาด้วย เพื่อจะได้เขียนรายงานให้ฝ่ายบริหารชั้นสูงเห็นภาพพจน์ได้

3. สำนักงานใหญ่จะต้องปรับปรุงตัวเองใช้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น แก้ไขวิธีการรายงานแก่ระบบการติดตามผลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้งานของสาขาทันทีไปสู่งานเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วขึ้น

4. เพื่อให้การกระจายอำนาจเป็นผลสำเร็จต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อติดตามผลและดูว่ามีการใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกหรือไม่ สำนักงานใหญ่ควรแก้ไขโครงการตรวจสอบติดตามผลงานแต่ละจุดของสาขา รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบ เพื่อให้การตรวจสอบสามารถนำสิ่งบกพร่องไปแจ้งแก่ผู้บริหารระดับสูงได้ทันการ และลงมือแก้ไขระงับยับยั้งการกระทำผิดนั้นได้ทันเวลา พยายามขจัดการใช้อำนาจนอกกฎเกณฑ์ผิดเพี้ยนกว่าขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างรีบด่วน การพัฒนาระบบตรวจสอบจะมีผลทำให้การควบคุมอื่น ๆ มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน

การดำเนินงานทั่ว ๆ ไป

1. สำนักงานใหญ่จะต้องแบ่งหน้าที่งานระหว่างสำนักงานใหญ่กับภาคไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนว่า ขอบเขตหน้าที่งานของสำนักงานใหญ่แต่ละเรื่องอยู่ที่จุดไหน และจากจุดนั้นลงไปควรจะเป็นของภาค ให้ภาคทำงานโดยละเอียดในส่วนลึกลงไปกว่าสำนักงานใหญ่ เพราะเข้าใจปัญหาได้ดีกว่าและใกล้ชิดกว่า ส่วนสำนักงานใหญ่จะดูในส่วนรวม โดยเป็นผู้ออกคำสั่งให้ภาคปฏิบัติในแนวที่ต้องการ

2. ด้านการสนใจและผลตอบแทนควรเน้นการพิจารณาความดีความชอบแก่สาขาที่ทำงานได้ดีให้ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นพิเศษ โดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือการสนใจให้แก่สาขาที่ทำงานเด่นเป็นพิเศษ พยายามนำเอาระบบการพิจารณาความดีความชอบตามผลงานมาใช้ให้จริงจังขึ้น สาขาไหนทำงานได้ดีจริงจะต้องพิจารณาให้รางวัลให้ผลตอบแทนพิเศษไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินหรืองบประมาณ

3. ในกรณีที่สาขาเผชิญกับการแข่งขันกับสาขาของธนาคารอื่น สำนักงานใหญ่ควรช่วยเหลือสาขาได้ เช่น รายงานภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ ให้สาขาทราบตลอดเวลา ซึ่งสาขา

จะนำความรู้นี้ไปแนะนำลูกค้าว่าปีนี้จะลงทุนในธุรกิจประเภทใดสิ่งจะได้ผลดี และไม่ควรถูกลงทุนเพิ่มเติมในธุรกิจประเภทใด เนื่องจากภาวะตลาดไม่ดี ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเชื่อถือสาขามากขึ้น

4. การติดตามผลการดำเนินงานของสาขา มีใจมุ่งเพียงประโยชน์ด้านควบคุมฐานะการประกอบการของสาขาให้อยู่ในสถานะที่มั่นคงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะมุ่งที่จะปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของการดำเนินงานแต่ละด้านด้วย เช่น ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนในการประกอบการเพื่อเปรียบเทียบกับรายได้แต่ละประเภทของสาขา และพยายามหาทางให้สาขาส่งผลกำไรจากการประกอบการของสาขาลง ทำให้มีโอกาสรักษาฐานะแข่งขันได้มาก

5. การสร้างโอกาสในการประกอบการให้ทันกาลก่อนผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์ ควรถือเป็นปรัชญาสำคัญในการบริหารงาน เช่น การเปิดสาขาใหม่จุดต่าง ๆ จะต้องดำเนินการอย่างรีบเร่ง

6. มอบอำนาจให้แก่ผู้จัดการสาขาที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือให้สาขาปฏิบัติงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

7. การใช้ถ้อยคำในหนังสือที่ส่งไปถึงสาขาควรใช้ถ้อยคำที่มีเหตุผล และให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

8. กรณีที่สาขามีข้อบกพร่องหลายจุด วิธีการแก้ไขจุดบกพร่องก็คือ จะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบและต้องรู้ว่าข้อบกพร่องนั้นอยู่ที่จุดไหน พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้จัดการสาขาจะต้องแก้ไขให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าหากผู้จัดการสาขาไม่สามารถแก้ปัญหาได้ สำนักงานใหญ่จะต้องช่วยแก้ไขให้ในขั้นหนึ่ง จนกว่าสาขาจะมีความรู้ ความเข้าใจและชำนาญขึ้น แต่มีใจว่าสำนักงานใหญ่จะทำเองโดยการบอกวิธีการทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งเป็นکارไม่ถูกต้อง เพราะจะเกิดปัญหาต่อไปว่าสาขารอให้สำนักงานใหญ่สั่งการ ถ้าเป็นเช่นนี้จะทำให้สาขาของธนาคารไม่แข็งแกร่งพอ

9. ผู้จัดการสาขาควรจะสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากสำนักงานใหญ่ ถ้าผู้จัดการสาขาทุกคนได้ใช้สติปัญญาและความรู้ และระดมสรรพสติปัญญาจากผู้บริหารในสาขาเอง จะเป็นผลให้สาขาอยู่รอดได้ ไม่ว่าสภาวะในแต่ละท้องถิ่นจะเปลี่ยนแปลงหรือจะกระทบกระเทือนกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เพราะการที่สาขาส่งผลกำไรและตัดสินใจได้เองนั้นโอกาสที่ปัญหาจะกระทบกระเทือนและทำให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคารจะมีน้อยที่สุด

10. การบริหารสาขานั้น ผู้บริหารงานสาขาในสำนักงานใหญ่ไม่ควรจะควบคุมการบริหารงานในปัลลูนที่นั่น แต่จะต้องควบคุมและป้องกันเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นในอนาคตด้วย คือ จะต้องคิดหาปฏิกิริยาตอบโต้ก่อนที่จะเผชิญกับเหตุการณ์นั้น ๆ โดยประเมินแนวโน้มสำคัญ ๆ และทำนายเหตุการณ์ที่คิดว่าจะเป็นไปได้ไว้ล่วงหน้า

การที่ระบบการกระจายอำนาจการบริหารงานธนาคารให้แก่สาขาจะประสบความสำเร็จนั้นส่วนหนึ่งอยู่ที่ความร่วมมือกันอย่างไรได้ผลระหว่างฝ่ายกิจการสาขา สาขา และฝ่ายงานอื่น ๆ ในสำนักงานใหญ่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องขอให้การสนับสนุนให้การดำเนินงานของสาขาสัมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่ดังกล่าวควรให้การช่วยเหลือสาขามากกว่าสั่งงาน

แนวทางหรือข้อเสนอแนะที่กล่าวข้างต้นจะทำให้การควบคุมการบริหารงานสาขาบรรลุเป้าหมายได้มากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารจะยอมรับเอาวิธีการและเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปหรือไม่เพียงใดด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย