



บทที่ 2

ธุรกิจของสาขาและการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์

ประเภทธุรกิจของสาขา

ในการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์นั้น อาจจำแนกธุรกิจของสาขาออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ

1. การรับฝากเงิน
2. การให้สินเชื่อ
3. การให้บริการด้านอื่นๆ

ธุรกิจของสาขาทั้ง 3 ประเภทดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

1. การรับฝากเงิน

เงินฝากของธนาคารพาณิชย์ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท โดยเงินฝากแต่ละประเภท มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.1 เงินฝากกระแสรายวัน (CURRENT ACCOUNTS) เป็นเงินฝากที่ผู้ฝากจะถอนเงินเมื่อใดก็ได้ในระหว่างเวลาทำการปกติของธนาคาร โดยการใช้เช็คในการถอนหรือสั่งจ่ายเงิน

1.2 เงินฝากออมทรัพย์ (SAVINGS DEPOSITS) เป็นเงินฝากที่ใช้สมุดคู่ฝากเป็นหลักฐานในการฝากและถอนเงิน โดยผู้ฝากจะถอนเงินเมื่อใดก็ได้ ในระหว่างเวลาทำการปกติของธนาคารเช่นกัน แต่จะใช้เช็คในการถอนหรือสั่งจ่ายเงินไม่ได้

1.3 เงินฝากประจำ (FIXED DEPOSITS) เป็นเงินฝากที่มีกำหนดระยะเวลาฝากที่แน่นอน ผู้ฝากจะถอนเงินก่อนครบกำหนดไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติธนาคารพาณิชย์มักจะยินยอมให้ผู้ฝากถอนเงินออกไปได้ตามที่ต้องการ

ในการจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ผู้ฝากนั้น ธนาคารพาณิชย์จะต้องถือปฏิบัติตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งออกตามความในมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ สำหรับประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยฉบับหลังสุด ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2533

ได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ถือปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก โดยมีสาระที่สำคัญดังนี้

- เงินฝากกระแสรายวัน และเงินฝากประจำที่ฝากไม่ถึง 3 เดือน ห้ามจ่ายดอกเบี้ย
- เงินฝากออมทรัพย์ ให้จ่ายดอกเบี้ยได้ไม่เกินอัตรา 12.00% ต่อปี
- เงินฝากประจำ ที่ฝากตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ให้จ่ายดอกเบี้ยได้ตามอัตราที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารจะกำหนด

2. การให้สินเชื่อ

เงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท โดยแต่ละประเภทมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

2.1 เงินเบิกเกินบัญชี (OVERDRAFTS) เป็นการให้สินเชื่อ โดยการที่ธนาคารพาณิชย์ยินยอมให้ผู้ฝากเงินประเภทกระแสรายวัน ถอนเงินจากบัญชีได้เกินกว่าจำนวนเงินฝากที่มีอยู่ ซึ่งปกติลูกค้าจะต้องทำสัญญากับธนาคารไว้ล่วงหน้า โดยมีข้อตกลงเกี่ยวกับวงเงินที่จะเบิกถอนเกินบัญชีและกำหนดเวลาชำระคืน เงินให้สินเชื่อประเภทนี้ธนาคารพาณิชย์คิดดอกเบี้ยจากยอดหนี้ที่ค้างเป็นรายวัน โดยบันทึกบัญชีดอกเบี้ยทบเข้าเป็นต้นเงินเดือนละครั้ง

2.2 เงินให้กู้ (LOANS) เป็นการให้สินเชื่อ โดยมีข้อตกลงเกี่ยวกับการจ่ายเงินกู้และการชำระคืนที่แน่นอน ซึ่งอาจจะตกลงจ่ายเงินกู้ครั้งเดียวทั้งจำนวน หรือทยอยจ่ายเงินกู้เป็นงวดก็ได้ สำหรับการชำระหนี้คืนจะตกลงผ่อนชำระคืนเป็นรายเดือน หรือรายงวด หรือชำระคืนทั้งจำนวนเมื่อครบกำหนดก็ได้ เงินให้สินเชื่อประเภทนี้ ธนาคารพาณิชย์คิดดอกเบี้ยจากยอดหนี้ที่ค้างเดือนละครั้ง โดยไม่นำดอกเบี้ยที่ค้างชำระทบเข้าเป็นต้นเงิน

2.3 การซื้อลดตั๋วเงิน (BILLS DISCOUNTED) เป็นการให้สินเชื่อ โดยมีตั๋วเงินเป็นหลักฐาน ธนาคารพาณิชย์จะคิดค่าส่วนลดตามอัตราที่ตกลงกันหักจากจำนวนเงินตามตั๋ว แล้วจ่ายเงินให้ผู้ขายลดตามยอดที่คงเหลือ เมื่อตั๋วเงินครบกำหนดธนาคารจะเรียกเก็บเงินตามจำนวนเงินในตั๋วจากผู้จ่ายเงินต่อไป หากธนาคารเรียกเก็บเงินตามตั๋วไม่ได้ ผู้ขายลดตั๋วเงินจะต้องรับผิดชอบชดใช้เงินตามตั๋ว

การเรียกเก็บดอกเบี้ย หรือส่วนลดจากการให้สินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์จะต้องถือปฏิบัติตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นเดียวกัน โดยประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยฉบับหลังสุด ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2533 ได้กำหนดให้ ธนาคารพาณิชย์ถือปฏิบัติเกี่ยวกับ

การเรียกเก็บดอกเบี้ยและส่วนลดจากลูกหนี้เงินให้สินเชื่อ ซึ่งสรุปสาระที่สำคัญได้ดังนี้

- เงินให้สินเชื่อเพื่อการจัดหาที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อย ให้เรียกเก็บได้ไม่เกินอัตราที่ธนาคารพาณิชย์เรียกเก็บจากลูกค้าชั้นดี ประเภทเงินกู้แบบมีระยะเวลา (MINIMUM LOAN RATE หรือ MLR)

- เงินให้สินเชื่อทั่วไป ให้เรียกเก็บได้ไม่เกินอัตรา 19.00% ต่อปี

สำหรับลูกหนี้เงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระดอกเบี้ยเกิน 6 เดือน และมีหลักประกันไม่คุ้มกับต้นเงินและดอกเบี้ยที่ค้างคั้งนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีหนังสือ ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2532 ถึงธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร กำหนดห้ามมิให้คิดดอกเบี้ยบันทึกบัญชีนำเข้ามาเป็นรายได้ เว้นแต่จะได้รับชำระเป็นต้นเงินแล้วเท่านั้น (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก ก.)

3. การให้บริการด้านอื่นๆ

โดยที่พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดไว้ในมาตรา 9 ทวิ ว่าห้ามมิให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบการค้าหรือธุรกิจอื่นใด นอกเหนือจากการธนาคารพาณิชย์ ฉะนั้นบริการต่าง ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์จะให้แก่ลูกค้าได้ จึงต้องเป็นบริการที่เกี่ยวข้องหรือเนื่องจากการธนาคารพาณิชย์ หรือบริการอันเป็นประเพณีที่ธนาคารพาณิชย์พึงกระทำหรือบริการในทางองเดียวกันเมื่อได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยเท่านั้น

อย่างไรก็ดี บริการต่าง ๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้อนุญาตธนาคารพาณิชย์กระทำได้ตามที่กล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่เหมาะสำหรับการให้บริการเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ เช่น การให้บริการจัดหาหรือวิเคราะห์โครงการเพื่อการลงทุน (FEASIBILITY STUDY) การจัดหาเงินกู้จากแหล่งต่าง ๆ ให้แก่ผู้ต้องการกู้เงิน (LOAN SYNDICATION) การเป็นที่ปรึกษาในการซื้อกิจการ รวมกิจการ หรือควบกิจการ (ACQUISITION, MERGER OR CONSOLIDATION) การดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ (CUSTODIAN SERVICE) เป็นต้น สำหรับการให้บริการของสาขาโดยทั่วไปที่สำคัญ มีดังนี้

- การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ และเช็คเดินทาง
- การออกหนังสือค้ำประกัน
- การรับอ่าวลและรับรองตัวเงิน
- การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตในประเทศ
- การโอนเงิน

- การเรียกเก็บเงินตามตัวเงิน
- การจำหน่ายเช็คธนาคารและเช็คของบัญชี
- การให้บริการบัตรเครดิต
- การให้บริการบัตร ATM
- การให้บริการตู้നിရ်
- ฯลฯ

ในการให้บริการดังกล่าว จะมีการเรียกเก็บค่าบริการ หรือค่าธรรมเนียมด้วย แต่โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีได้ออกประกาศกำหนดอัตราค่าบริการหรือค่าธรรมเนียมที่ธนาคารพาณิชย์จะพึงเรียกเก็บได้จากลูกค้าผู้ใช้บริการ ฉะนั้น การเรียกเก็บค่าบริการหรือค่าธรรมเนียมจึงขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคาร อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติธนาคารพาณิชย์จะเรียกเก็บตามอัตราที่สมาคมธนาคารไทยกำหนด (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก ข.) ยกเว้นกรณีพิเศษซึ่งธนาคารพาณิชย์อาจจะลดหย่อนหรืองดเว้นการเรียกเก็บจากลูกค้าบางราย

บัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่

การดำเนินธุรกิจของสาขาจะมีรายการที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานใหญ่ และสาขาอื่น เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รายการที่เกิดขึ้นเนื่องจากการให้บริการแก่ลูกค้า

รายการที่เกิดขึ้นเนื่องจากการให้บริการแก่ลูกค้า ได้แก่ การให้บริการโอนเงิน การให้บริการเรียกเก็บเงินตามตัว การให้บริการฝากถอนและรับชำระหนี้ต่างสำนักงาน เป็นต้น

2. รายการที่เกิดขึ้นจากการโอนเงินระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่

รายการที่เกิดขึ้นจากการโอนเงินระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ เกิดขึ้นเนื่องจากการบริหารเงินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธนาคารพาณิชย์ กล่าวคือ ในขณะที่ขณะหนึ่งสาขามีเงินสดในมือคงเหลือหลังจากการให้สินเชื่อและกันสำรองเพื่อไว้สำหรับการเบิกถอนของลูกค้าแล้ว จะโอนเงินนั้นเข้าสำนักงานใหญ่ เพื่อให้สำนักงานใหญ่ไปจัดสรรหาผลประโยชน์ต่อไป ในทางตรงกันข้ามเมื่อสาขาขาดเงินก็จะขอให้สำนักงานใหญ่โอนเงินมาเช่นกัน

รายการที่เกิดขึ้นระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ดังกล่าว จะมีการบันทึกบัญชีสำนักงานใหญ่เป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้แล้วแต่กรณี รวมทั้งรายการที่เกิดขึ้นระหว่างสาขากับสาขาอื่นด้วย ซึ่งปกติจะบันทึกบัญชีผ่านสำนักงานใหญ่ โดยสาขาต่าง ๆ จะไม่มีการบันทึกบัญชีระหว่างกัน

บัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ตามที่กล่าวนี้ จะมีการคิดดอกเบี้ยระหว่างกันด้วย โดยหากสาขาเป็นลูกหนี้สำนักงานใหญ่ ก็จะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สำนักงานใหญ่ ในทางตรงข้าม หากสาขาเป็นเจ้าหนี้สำนักงานใหญ่ก็จะได้รับดอกเบี้ยจากสำนักงานใหญ่ เหตุผลที่มีการคิดดอกเบี้ยบัญชีระหว่างกันนี้ เนื่องจากเงินที่คงค้างในบัญชีระหว่างกันได้มาจากการรับฝาก ซึ่งต้องจ่ายดอกเบี้ยและเสียค่าใช้จ่ายในการได้มา หากไม่มีการคิดดอกเบี้ยจากบัญชีระหว่างกันแล้ว ก็จะไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของสาขาแต่ละสาขาได้ ว่ามีกำไรหรือขาดทุนที่แท้จริงจำนวนเท่าใด สำหรับการคิดดอกเบี้ยบัญชีระหว่างกันนั้น จะคำนวณจากยอดที่คงค้างอยู่ในบัญชีเป็นรายวัน โดยใช้อัตราที่สำนักงานใหญ่กำหนด ซึ่งปกติจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยจากการรับฝาก แต่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าชั้นดี (PRIME CUSTOMER)

อย่างไรก็ตาม การคิดดอกเบี้ยสำหรับบัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ดังกล่าวนี้ จะไม่มีผลกระทบต่องบการเงินรวมของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากเมื่อจัดทำงบการเงินรวมแล้ว บัญชีดอกเบี้ยระหว่างกันนี้เมื่อนำมารวมกันแล้วจะไม่ปรากฏยอดคงเหลือ

นอกจากนี้ สำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์บางธนาคาร ยังกำหนดให้มีการกระจายรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ด้วย

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสาขา

การดำเนินงานธุรกิจของสาขาจะมีผลการดำเนินงาน โดยมีผลกำไรหรือผลขาดทุน มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. ปริมาณของธุรกิจ
2. โครงสร้างของเงินฝาก
3. คุณภาพของเงินให้สินเชื่อ

ปัจจัยสำคัญดังกล่าว มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสาขา ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ปริมาณของธุรกิจ

ปริมาณของธุรกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

ของสาขา กล่าวคือ หากสาขามีปริมาณของธุรกิจน้อย ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับ (ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยรับจากการโอนเงินให้สำนักงานใหญ่) และดอกเบี้ยจ่าย (ดอกเบี้ยจ่ายจากการรับฝากเงิน และดอกเบี้ยจ่ายจากการให้สำนักงานใหญ่โอนเงินมา) เมื่อรวมกับค่าธรรมเนียมที่จะได้รับจากการให้บริการด้านอื่น ๆ แล้ว อาจจะน้อยกว่าค่าใช้จ่ายประจำ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ ของสาขา ซึ่งจะมีผลให้สาขาประสบผลขาดทุน

2. โครงสร้างของเงินฝาก

เนื่องจาก เงินฝากแต่ละประเภทมีต้นทุนคือ ดอกเบี้ยจ่ายในอัตราที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เงินฝากกระแสรายวันไม่มีต้นทุนของดอกเบี้ยจ่าย เงินฝากออมทรัพย์มีต้นทุนของดอกเบี้ยจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่าเงินฝากประจำ และเงินฝากประจำมีต้นทุนของดอกเบี้ยจ่ายในอัตราที่สูงที่สุด ดังนั้น การที่สาขาจะมีต้นทุนคือดอกเบี้ยจ่ายเป็นจำนวนสูงหรือต่ำเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับสัดส่วนหรือโครงสร้างของเงินฝากแต่ละประเภทที่สาขามีอยู่

ตัวอย่างแสดงให้เห็นต้นทุนของดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดจากเงินฝากซึ่งมีโครงสร้างแตกต่างกัน

กรณีที่ 1 :

<u>ประเภทเงินฝาก</u>	<u>จำนวนเงินฝาก</u> (บาท)	<u>อัตราดอกเบี้ย</u> (%)	<u>จำนวนดอกเบี้ยจ่าย</u> (บาท)
เงินฝากกระแสรายวัน	10.00	-	-
เงินฝากออมทรัพย์	30.00	10.00	3.00
เงินฝากประจำ	<u>60.00</u>	15.00	<u>9.00</u>
รวม	<u>100.00</u>		<u>12.00</u>

จากโครงสร้างของเงินฝากในกรณีที่ 1 เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งประกอบด้วยเงินฝากกระแสรายวัน 10 บาท เงินฝากออมทรัพย์ 30 บาท และเงินฝากประจำ 60 บาท ถ้าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์เท่ากับ 10 % และอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำเท่ากับ 15 % เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งมีโครงสร้างตามกรณีที่ 1 จะมีต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่ายเป็นจำนวน 12.00 บาท

กรณี 2 :

<u>ประเภทเงินฝาก</u>	<u>จำนวนเงินฝาก</u>	<u>อัตราดอกเบี้ย</u>	<u>จำนวนดอกเบี้ยจ่าย</u>
	(บาท)	(%)	(บาท)
เงินฝากกระแสรายวัน	5.00	-	-
เงินฝากออมทรัพย์	25.00	10.00	2.50
เงินฝากประจำ	<u>70.00</u>	15.00	<u>10.50</u>
รวม	<u>100.00</u>		<u>13.00</u>

จากโครงสร้างของเงินฝากในกรณีที่ 2 เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งประกอบด้วยเงินฝากกระแสรายวัน 5 บาท เงินฝากออมทรัพย์ 25 บาท และเงินฝากประจำ 70 บาท ถ้าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์เท่ากับ 10 % และอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำเท่ากับ 15 % เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งมีโครงสร้างตามกรณีที่ 2 จะมีต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่ายเป็นจำนวน 13.00 บาท ซึ่งมากกว่ากรณีที่ 1 เท่ากับ 1 บาท

กรณีที่ 3 :

<u>ประเภทเงินฝาก</u>	<u>จำนวนเงินฝาก</u>	<u>อัตราดอกเบี้ย</u>	<u>จำนวนดอกเบี้ยจ่าย</u>
	(บาท)	(%)	(บาท)
เงินฝากกระแสรายวัน	2.00	-	-
เงินฝากออมทรัพย์	18.00	10.00	1.80
เงินฝากประจำ	<u>80.00</u>	15.00	<u>12.00</u>
รวม	<u>100.00</u>		<u>13.80</u>

จากโครงสร้างของเงินฝากในกรณีที่ 3 เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งประกอบด้วยเงินฝากกระแสรายวัน 2 บาท เงินฝากออมทรัพย์ 18 บาท และเงินฝากประจำ 80 บาท ถ้าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์เท่ากับ 10 % และอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำเท่ากับ 15 % เงินฝากจำนวน 100 บาท ซึ่งมีโครงสร้างตามกรณีที่ 3 จะมีต้นทุน คือ ดอกเบี้ยจ่ายเป็นจำนวน 13.80 บาท ซึ่งมากกว่ากรณีที่ 1 และกรณีที่ 2 เท่ากับ 1.80 บาท และ 0.80 บาทตามลำดับ

3. คุณภาพเงินให้สินเชื่อ

โดยปกติ เงินให้สินเชื่อเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สูงสุดของสาขา แต่ถ้าเงินให้สินเชื่อเป็นเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพแล้ว จะส่งผลกระทบต่อที่หาความเสียหายให้แก่การดำเนินงานของสาขาอย่างมาก กล่าวคือ นอกจากสาขาจะไม่ได้รับรายได้ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อแล้ว ยังอาจจะต้องตัดบัญชีเงินต้นของเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพเป็นหนี้สูญต่อไปด้วย ในขณะที่เงินต้นนั้นซึ่งได้มาจากการรับฝากเงิน หรือการขอให้สำนักงานใหญ่โอนเงินมา สาขายังคงต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายต่อไป

ตัวอย่างแสดงให้เห็นกำไรที่สาขาจะได้รับจากเงินให้สินเชื่อที่มีคุณภาพ

	<u>เงินต้น (บาท)</u>	<u>อัตราดอกเบี้ย (%)</u>	<u>ดอกเบี้ย (บาท)</u>
เงินให้สินเชื่อ	100.00	17	17.00
เงินฝาก	100.00	14	<u>(14.00)</u>
รายได้จากดอกเบี้ยรับสุทธิ			3.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	100.00	2	<u>(2.00)</u>
กำไรจากการดำเนินงาน			<u>1.00</u>

กรณีที่สาขามีเงินให้สินเชื่อที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ได้รับชำระคืนเงินต้นครบทั้งจำนวน และได้รับดอกเบี้ยรับครบถ้วน ถ้าเงินต้นจำนวน 100 บาท อัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อเป็น 17 % อัตราดอกเบี้ยเงินฝากเป็น 14 % และอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานเป็น 2 % สาขาจะมีรายได้จากดอกเบี้ยสุทธิเป็นจำนวน 3.00 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว สาขาจะมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นจำนวน 1.00 บาท

ตัวอย่างแสดงให้เห็นผลขาดทุนที่สาขาจะได้รับจากเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพและต้องตัดเป็นหนี้สูญ

กรณีที่สาขามีเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพและต้องตัดเป็นหนี้สูญ ถ้าเงินต้นจำนวน 100 บาท ต้องถูกตัดเป็นหนี้สูญ อัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อเป็น 17 % อัตราดอกเบี้ยเงินฝากเป็น 14 % และอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานเป็น 2 % สาขาจะมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานดังนี้

	<u>บาท</u>
เงินทุน	100.00
ดอกเบี้ยจ่าย	14.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	<u>2.00</u>
	<u>116.00</u>

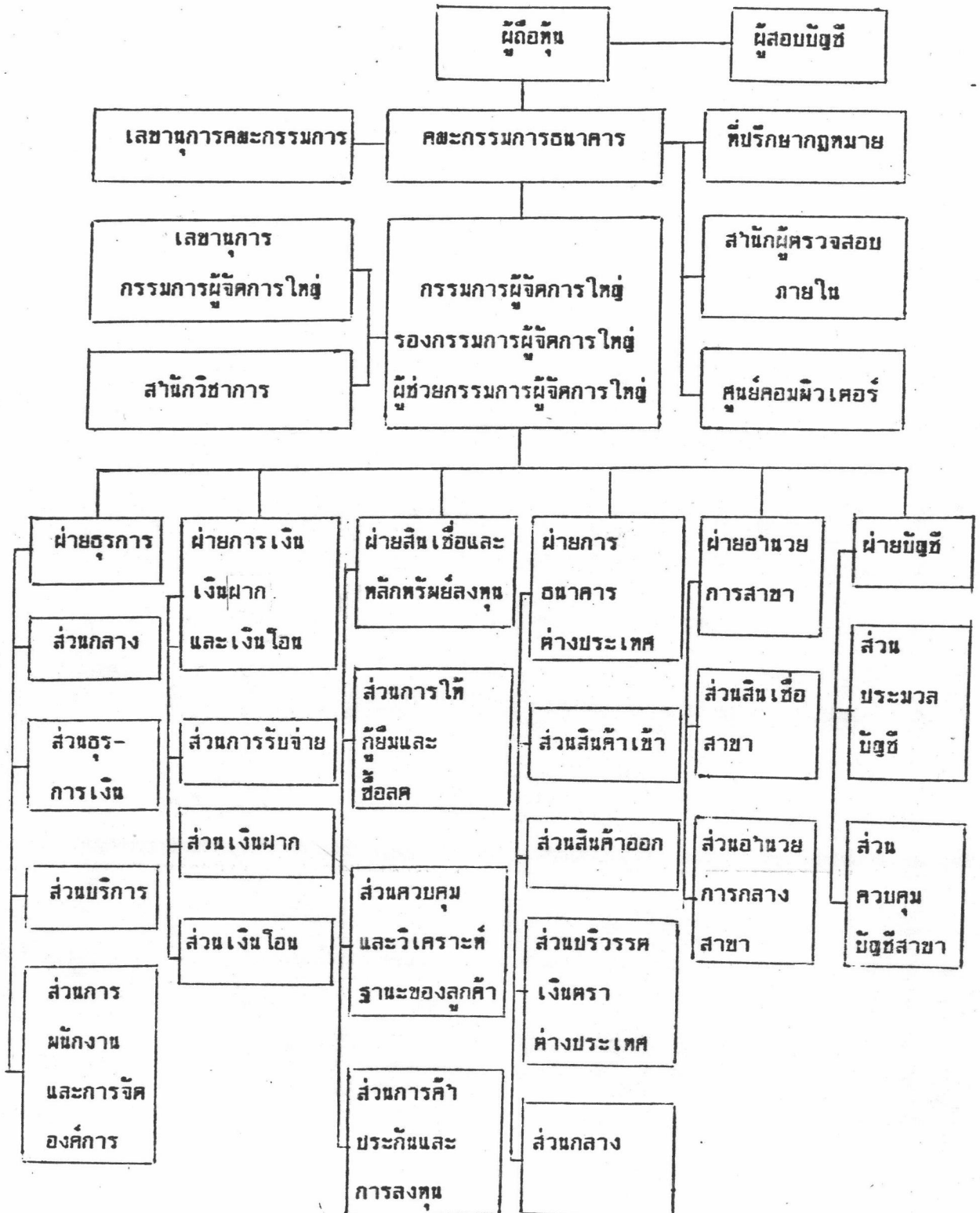
เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกรณีที่สาขามีเงินให้สินเชื่อที่มีคุณภาพ กับกรณีที่สาขามีเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพและต้องตัดเป็นหนี้สูญแล้ว จะเห็นว่ากรณีที่สาขามีสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลการดำเนินงานของสาขามาก กล่าวคือ นอกจากสาขาจะไม่ได้รับรายได้จากดอกเบี้ยรับแล้ว สาขายังคงมีต้นทุนจากดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากที่นำมาเป็นเงินให้สินเชื่อด้วย และในกรณีที่ตัดเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพเป็นหนี้สูญ จะต้องมีต้นทุนจากการตัดเงินให้สินเชื่อเป็นหนี้สูญด้วย ซึ่งเมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว สาขาจะมีผลขาดทุนเป็นจำนวนมาก

การบริหารและควบคุมสาขาโดยสำนักงานใหญ่

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นธนาคารระบบสาขา ดังนั้นการดำเนินงานของสาขาจึงมีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างมาก วัตถุประสงค์ใหญ่ของธนาคารโดยทั่วไปในการเปิดสำนักงานสาขาของธนาคารขึ้นในท้องถิ่นต่าง ๆ ก็เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในการเปิดสาขาของธนาคาร ปริมาณเงินฝากของธนาคารย่อมจะเพิ่มขึ้น ซึ่งธนาคารสามารถจะนำไปขยายเครดิตและบริการอื่น ๆ แก่ลูกค้า และถ้าสาขามีเงินเหลืออาจโอนให้สำนักงานใหญ่ เพื่อนำไปแสวงหาผลประโยชน์ที่เหมาะสม นอกจากนั้นการที่มีสาขาของธนาคารกระจุกกระจายอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่ธนาคารเกี่ยวกับการโอนเงินระหว่างท้องถิ่น และเมื่อสาขาใดสาขาหนึ่งมีความขัดข้องในด้านการเงิน สาขาอื่นที่อยู่ในท้องถิ่นใกล้เคียงก็อาจจะช่วยเหลือได้โดยรวดเร็ว

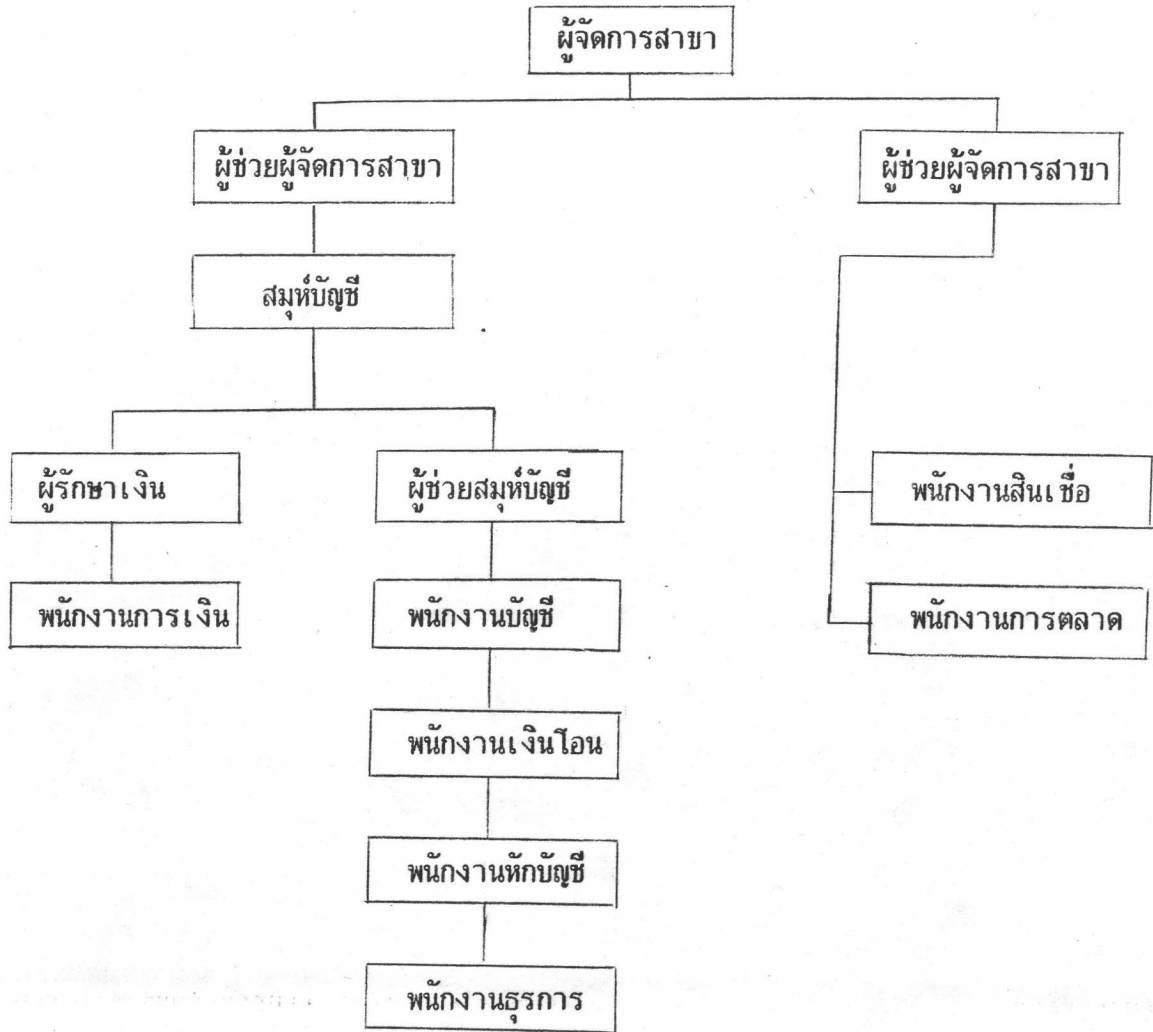
ธนาคารพาณิชย์ไทย แต่ละธนาคารจะมีโครงสร้างการจัดองค์การที่แตกต่างกันในรายละเอียด แต่โดยทั่วไป หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับด้านสาขาของธนาคารพาณิชย์ มีดังต่อไปนี้

รูปที่ 2.1 : โครงสร้างการจัดองค์การของธนาคารพาณิชย์¹



¹ อำนวย ลิขิตพิชญกุล, การธนาคารพาณิชย์ การค้าเงินงานและเทคโนโลยี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531), หน้า 9

รูปที่ 2.2 ตัวอย่างโครงสร้างการจัดองค์การของสาขาธนาคารพาณิชย์²



² โครงสร้างการจัดองค์การของสาขาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

- ฝ่ายอำนวยการสาขา หรือ ฝ่ายกิจการสาขา มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร โดยฝ่ายอำนวยการสาขาจะประกอบด้วยหน่วยงาน 2 ส่วนคือ

- ส่วนสินเชื่อบริการ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติและควบคุมสินเชื่อของสาขา
- ส่วนอำนวยการกลางสาขา มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำช่วยเหลือ และตรวจตราการดำเนินงานกิจการของสาขาทุกแห่ง ตลอดจนดูแลความประพฤติของพนักงานโดยทั่วไป สืบสวนและประมวลภาวะเศรษฐกิจในท้องถิ่นต่างๆ รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุญาตเปิดสาขา

- สำนักผู้ตรวจสอบภายใน หรือ ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสาขาเป็นครั้งคราว ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ของธนาคารในระบบการควบคุมภายในและความปลอดภัยในทรัพย์สิน รวมทั้งเพื่อช่วยส่งเสริมการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าให้มีคุณค่าและเหมาะสมยิ่งขึ้นตามปกติจะตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาเกี่ยวกับ

- การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และคำสั่งของสำนักงานใหญ่
- ความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานของสาขา
- บริการที่สาขาอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า
- การจัดการ และความสามารถในการควบคุมการให้กู้ยืม ซ้ำลด และการให้เครดิตอื่นของผู้จัดการสาขา

- สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความร่วมมือระหว่างพนักงาน และความเหมาะสมของอัตราค่าจ้าง

- สภาพที่ทำการธนาคาร เครื่องใช้และยานพาหนะ รวมทั้งระบบควบคุมความปลอดภัยของธนาคาร

- ระบบการควบคุมภายใน และระบบการบัญชี

เครื่องมือที่สำนักงานใหญ่ใช้ในการบริหารและควบคุมสาขาที่สำคัญ มีดังนี้

1. การคัดเลือก แต่งตั้ง และมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้จัดการสาขา
2. การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณของสาขา
3. การกำหนดนโยบายและระเบียบคำสั่งให้สาขาถือปฏิบัติ
4. การกำหนดให้สาขาจัดส่งรายงานต่าง ๆ
5. การจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขา

สำหรับรายละเอียดของแต่ละข้อดังกล่าว อาจอธิบายได้ดังนี้

1. การคัดเลือก แต่งตั้งและมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้จัดการสาขา

ในการดำเนินงานของสาขานั้น ธนาคารพาณิชย์จะคัดเลือก แต่งตั้ง และมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้จัดการสาขา โดยในการแต่งตั้งผู้จัดการสาขานั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไว้ เพื่อเป็นแนวทางของธนาคารพาณิชย์ในการพิจารณาตัวบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นผู้จัดการสาขา เสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เพื่อยื่นคำขออนุญาตเปิดสาขา และในการเปลี่ยนแปลงตัวผู้จัดการสาขาหลังจากได้รับอนุญาตแล้ว ดังนี้

(1) คุณสมบัติทางการศึกษาและความชำนาญงาน

- สำเร็จประกาศนียบัตรชั้นสูงทางการบัญชีหรือปริญญาตรี และได้ทำงานในธนาคารพาณิชย์มาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ
- สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสถานอบรมการธนาคารของสมาคมธนาคารไทย หรือ
- สำเร็จประโยคอาชีวศึกษาแผนกพาณิชย์การ และได้ทำงานในธนาคารพาณิชย์มาแล้ว เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ
- สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้น ม.ศ.3 (มัธยม 6 เดิม) และได้ทำงานในธนาคารพาณิชย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

(2) ต้องไม่มีตำแหน่งหน้าที่ประจำในกิจการอื่น

ข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับผู้จัดการสาขาดังกล่าว มีวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งคือ เพื่อให้ผู้ฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์ได้รับความคุ้มครองที่ดี เพราะธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินซึ่งประกอบธุรกิจโดยอาศัยเงินฝากเป็นสำคัญ ผู้จัดการสาขาจึงควรจะเป็นผู้ที่

มีประวัติทางการเงินดี และมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำเนินงานไปด้วยความรอบคอบ และมีสมรรถภาพ

เมื่อสำนักงานใหญ่คัดเลือกและแต่งตั้งผู้จัดการสาขาแล้ว จะกำหนดขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาไว้ชัดเจน ด้วยการทำหนังสือมอบอำนาจ โดยปกติในหนังสือมอบอำนาจจะกำหนดขอบเขตของอำนาจและหน้าที่ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ว่า มีอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวางเพียงใด (โปรดดูตัวอย่างหนังสือมอบอำนาจในภาคผนวก ค.) ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าผู้จัดการสาขามีหน้าที่ควบคุมและบริหารงานของสาขาให้ดำเนินงานไปได้ด้วยดี ตามระเบียบคำสั่ง และตามอำนาจดำเนินการที่ได้รับมอบหมายจากธนาคาร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมีกำไรสูงสุด โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนงานโดยรวมที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนควบคุมบังคับบัญชาพนักงานในสาขา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระเบียบวินัย รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นสื่อกลางของธนาคารในอันที่จะประชาสัมพันธ์ให้ธนาคารมีชื่อเสียงที่ดี

2. การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณของสาขา

เพื่อให้การดำเนินงานสาขามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถควบคุมและประเมินผลได้ สำนักงานใหญ่จะกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้สาขาเป็นประจำทุกงวดการบัญชี สำหรับเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้สาขาที่สำคัญมีดังนี้

- (1) เป้าหมายการระดมเงินฝาก
- (2) เป้าหมายการขยายสินเชื่อ
- (3) เป้าหมายการทำกำไร

เป้าหมายดังกล่าว สำนักงานใหญ่จะกำหนดโดยแบ่งกระจายออกเป็นรายเดือน เพื่อให้อัตราการขยายตัวด้านธุรกิจของสาขาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการติดตามและเร่งรัดสาขาต่อไปด้วย

นอกจากนี้ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของธนาคารเป็นไปอย่างประหยัดและสอดคล้องกับแผนทางการเงินโดยรวมของธนาคาร สำนักงานใหญ่จะกำหนดงบประมาณด้านต่าง ๆ ของสาขาไว้ด้วย สำหรับงบประมาณของสาขาที่สำนักงานใหญ่กำหนดที่สำคัญมีดังนี้

- (1) งบประมาณด้านค่าใช้จ่าย
- (2) งบประมาณด้านอัตรากำลังพนักงาน
- (3) งบประมาณด้านการลงทุนในทรัพย์สิน

การกำหนดงบประมาณดังกล่าว นอกจากมีประโยชน์ในการควบคุมแล้ว ยังช่วยให้การดำเนินงานของสาขามีความคล่องตัวในระดับหนึ่งด้วย เช่น เมื่อสาขามีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน หากค่าใช้จ่ายนั้นอยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ สาขาจะสามารถดำเนินการได้ทันทีโดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่อีก ส่วนกรณีที่สาขาจะใช้จ่ายเกินวงเงินงบประมาณจึงจะขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งสำนักงานใหญ่จะพิจารณาอนุมัติเป็นกรณี ๆ ไป

3. การกำหนดนโยบายและระเบียบคำสั่งให้สาขาถือปฏิบัติ

เพื่อให้การดำเนินงานของสาขาเป็นไปอย่างถูกต้อง รัดกุม และอยู่ในระเบียบแบบแผนของธนาคาร สำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายและระเบียบคำสั่งให้สาขาถือปฏิบัติ ซึ่งปกติจะกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของกฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงานหากสาขาจะกระทำสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือนโยบายและระเบียบคำสั่งของธนาคาร จะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่เสียก่อน เว้นแต่สาขาพิจารณาเห็นว่า ถ้ารอให้สำนักงานใหญ่อนุมัติจะทำให้เกิดความล่าช้า และเกิดความเสียหายแก่ธนาคาร และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าถ้าได้กระทำไปจะเป็นผลดีแก่ธนาคาร สาขาจะกระทำไปได้ก่อน ตามดุลพินิจอันเหมาะสมของสาขา และต้องรีบแจ้งให้สำนักงานใหญ่อนุมัติในการที่ได้กระทำไปโดยเร็วที่สุด และจะต้องชี้แจงผลดีผลเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

4. การกำหนดให้สาขาจัดส่งรายงานต่างๆ

เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้รับรู้ถึงการดำเนินงานของสาขาได้อย่างรวดเร็ว สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้สาขาจัดส่งรายงานความเคลื่อนไหวของรายการทางการเงิน และรายการอื่นๆ ที่สำคัญให้สำนักงานใหญ่ทราบเป็นระยะตามความเหมาะสม จากรายงานเหล่านั้น สำนักงานใหญ่จะสามารถวิเคราะห์และประเมินผลงานของสาขาว่า ได้ปฏิบัติตามไปเหมาะสมและถูกต้องเพียงใด การดำเนินงานของสาขามีแนวโน้มดีขึ้นหรือเสื่อมลงอย่างไร ถ้าปรากฏว่ามีสิ่งใดที่สาขาปฏิบัติตามไม่ถูกต้องหรือมีข้อบกพร่อง สำนักงานใหญ่จะได้แนะนำ สั่งการให้แก้ไข หรือใช้มาตรการที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา รายงานต่างๆ ที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้สาขาจัดส่งให้ โดยปกติมีดังนี้

ก. รายงานประจำวัน ได้แก่

- (1) งบทดลอง
- (2) รายงานทางโทรเลขแจ้งยอดเงินฝาก เงินให้กู้ยืม การขายตราที่
ยอดบัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่

ข. รายงานประจำสัปดาห์ ได้แก่

- (1) รายละเอียดบัญชีระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ที่เกิดขึ้นในสัปดาห์นั้น
- (2) รายงานสรุปยอดบัญชีระหว่างสาขากับธนาคารอื่น
- (3) รายงานการดำรงเงินสดสำรอง (รายงานแบบ ธ.พ.2) ที่จะต้อง
เสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทย

ค. รายงานประจำเดือน ได้แก่

- (1) รายละเอียดประกอบงบทดลอง ประกอบด้วย
 - (1.1) รายงานลูกหนี้เงินเบิกเกินบัญชีและดอกเบี้ย
 - (1.2) รายงานลูกหนี้เงินกู้และดอกเบี้ย
 - (1.3) รายงานลูกหนี้ตัวเงินและส่วนลด
 - (1.4) รายงานหนังสือค้ำประกัน
 - (1.5) รายงานบัญชีระหว่างสาขากับธนาคารอื่น
 - (1.6) รายงานตัวเงินรับไว้เพื่อเรียกเก็บ
 - (1.7) รายงานตัวเงินส่งไปเรียกเก็บ
 - (1.8) รายงานบัญชีหนี้เกินกำหนดชำระ
 - (1.9) รายงานบัญชีตราพิกัดจ่าย
 - (1.10) รายงานบัญชีเงินโอนทางโทรเลขค้างจ่าย
- (2) บัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายประจำเดือน

ง. รายงานประจำปี ได้แก่

- (1) งบทดลอง พร้อมทั้งรายละเอียดประกอบงบทดลอง ดังที่ได้กล่าว
มาแล้วในรายงานประจำเดือน และจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมอีกจนครบทุกรายการในงบทดลอง
เช่น

- (1.1) รายละเอียดเงินสดแสดงยอดธนบัตร และเหรียญกษาปณ์

- (1.2) รายงานเงินฝากทุกชนิด พร้อมทั้งดอกเบี้ยจ่ายตั้งพักคิดถึงวันสิ้นงวด
- (1.3) รายการเงินฝากที่ไม่เคลื่อนไหว (UNCLAIMED BALANCE)
- (1.4) รายงานบัญชีทรัพย์สินและเครื่องใช้สำนักงาน พร้อมทั้งค่าเสื่อมราคา
- (1.5) รายงานเช็คสั่งจ่ายของธนาคาร (แคชเชียร์ออดเตอร์)
- (1.6) รายงานเช็คที่ธนาคารรับรอง
- (1.7) รายงานเงินประกันกัญเจตุนิกรัย และเงินมัดจำทุกชนิด
- (1.8) รายงานยอดคงค้างในบัญชีพัก ทั้งด้านลูกหนี้และด้านเจ้าหนี้
- (2) หนังสือแจ้งโอนยอดรายได้และค่าใช้จ่ายเข้าบัญชีสำนักงานใหญ่ รวมทั้งรายงานการปรับปรุงและโอนบัญชีตอนสิ้นงวดการบัญชี
- (3) หนังสือยืนยันยอดเงินฝากจากตัวแทนธนาคารแห่งประเทศไทย
- (4) หนังสือยืนยันยอดเงินฝากจากธนาคารอื่น
- (5) รายงานเงินฝาก (รายงานแบบ ธ.พ.8) ที่จะต้องเสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทย

5. การจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขา

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ฝ่ายตรวจสอบภายในซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสาขา จะไปตรวจสอบสาขาเป็นครั้งคราว การปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายในดังกล่าวเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สำนักงานใหญ่ใช้ควบคุมการบริหารงานของสาขานั้นเอง สำหรับการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในจะกล่าวละเอียดต่อไปในบทที่ 3

การบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยผู้จัดการสาขา

ก่อนที่จะกล่าวถึงการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยผู้จัดการสาขา จะขอกล่าวถึงการบริหารโดยทั่วไปเสียก่อน

1. การบริหารโดยทั่วไป

โดยทั่วไปผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหาร (MANAGEMENT FUNCTIONS) ที่สำคัญ

อยู่ 5 ประการ ดังนี้ การวางแผน (PLANNING) การจัดองค์การ (ORGANIZING) การจัดคนเข้าทำงาน (STAFFING) การสั่งการ (DIRECTING) และการควบคุม (CONTROLLING)³ ซึ่งสรุปหน้าที่ดังกล่าวได้ดังนี้

1.1 การวางแผน

การวางแผน เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานไว้เป็นการล่วงหน้า และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้สามารถบรรลุประสงค์ขององค์การ การวางแผนจึงเป็นหน้าที่ของการบริหารหน้าที่แรกที่จะต้องกระทำ เนื่องจาก การวางแผนที่ดีย่อมทำให้มีโอกาสคำนึงถึงปัญหาของหน้าที่การบริหารอื่น ๆ คือ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ที่จะเกี่ยวข้องตามมาทั้งหมด

กระบวนการของการวางแผน อาจแบ่งเป็นลำดับขั้นตอนได้ดังนี้

1.1.1 การคาดการณ์สภาพแวดล้อม

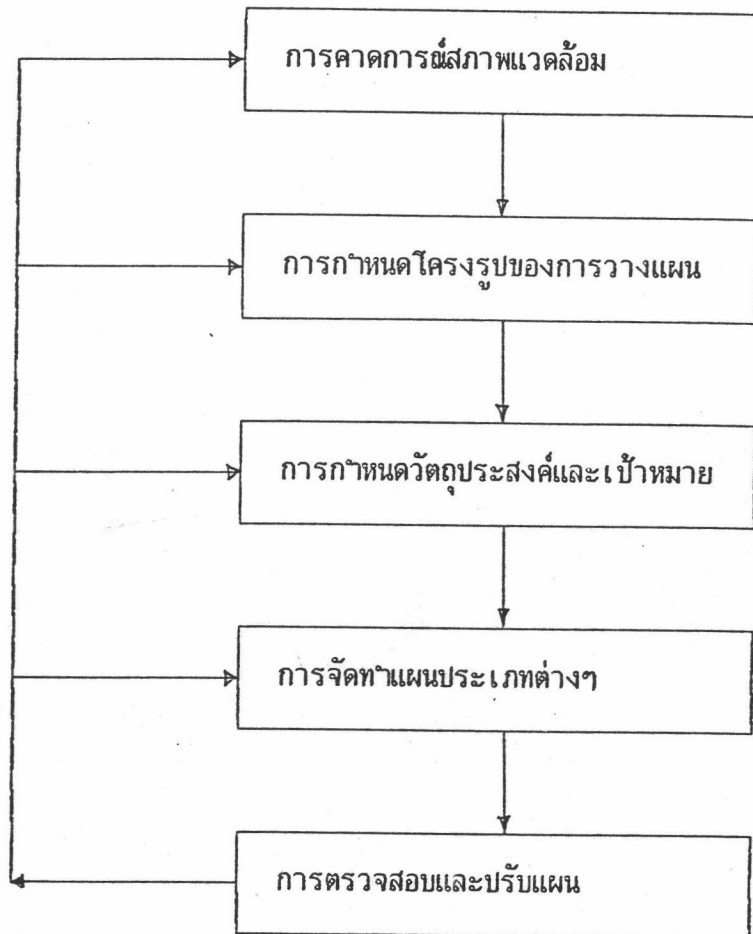
ผู้บริหารจะต้องพยายามคาดการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม ทั้งหลายขององค์การว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และจะมีผลกระทบต่องานด้านอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

1.1.2 การกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

การกำหนดโครงสร้างของการวางแผน เป็นความพยายามที่จะให้สามารถจัดทำแผนได้ ด้วยวิธีการกำหนดสิ่งต่างๆ ให้เป็นสาระที่สามารถยึดถือเป็นเค้าโครงสำหรับการทำงานในอนาคตได้ เนื่องจากในการดำเนินงานนั้น องค์การจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหลายประการ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจทั่วไป การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แผนงานและกิจกรรมต่างๆ ของคู่แข่ง เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องนำสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาพิจารณาด้วยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

³ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4 (ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523), หน้า 66

รูปที่ 2.3 : กระบวนการวางแผน⁴



⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 127

1.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการวางแผน จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร และจะได้หาแนวทางที่จะทำงานเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการนั้น โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องตรวจสอบฐานะขององค์การเอง (SELF AUDIT) เพื่อที่จะทราบถึงฐานะขององค์การว่าในปัจจุบันมีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอในด้านใด ก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการในอนาคต

1.1.4 การจัดทำแผนประเภทต่างๆ

แผนชนิดต่างๆ อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

ก. แผนกลยุทธ์ (STRATEGIC PLANS) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ เลือกวัตถุประสงค์และใช้ทรัพยากรขององค์การในระยะยาว ในการจัดทำแผน กลยุทธ์จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบถึงโอกาสที่องค์การจะสามารถได้รับ ประโยชน์และทราบถึงข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่สำหรับองค์การและจะต้องสำรวจความเข้มแข็งและ จุดอ่อน (STRENGTHS AND WEAKNESSES) ขององค์การเองอย่างรอบคอบ เพื่อให้ทราบว่า องค์การมีข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบในด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ภายนอกและสำรวจความเข้มแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว จะช่วยให้้องค์การสามารถใช้ข้อได้เปรียบ ที่มีอยู่ เพื่อทำการหาประโยชน์จากโอกาสที่อำนวยให้ และสามารถหลีกเลี่ยงเข้าทำการในสภาพ แวดล้อมภายนอกซึ่งมีข้อจำกัด หรือไม่เหมาะสมกับจุดอ่อนขององค์การ

ข. แผนดำเนินงาน (OPERATING PLANS) เป็นแผนที่จะ กำหนดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่้องค์การมีอยู่ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ที่เลือก ใช้ โดยทั่วไป แผนดำเนินงานมักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ภายในองค์การเอง แผนดำเนินงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

- แผนใช้ประจำ (STANDING PLAN) หมายถึง แผน ดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวทางการปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมที่ต้องทำซ้ำบ่อยครั้ง หรือใช้ สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบสำหรับการปฏิบัติงานตามปกติ แผนใช้ประจำ ได้แก่ นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน กฎ มาตรฐานขององค์การ เป็นต้น

- แผนใช้เฉพาะครั้ง (SINGLE-USE PLAN) หมายถึง

แผนดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เฉพาะครั้ง สำหรับการปฏิบัติงานส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ และเป็นงานที่ไม่ซ้ำกันให้เสร็จสิ้นไป ตามความเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แผนใช้เฉพาะครั้ง ได้แก่ แผนงานโครงการงบประมาณ เป็นต้น

ในการจัดทำแผน จะต้องทำสิ่งเหล่านี้ควบคู่กัน คือ การระบุทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อจัดทำงบประมาณ ซึ่งแสดงถึงความต้องการต่างๆ เหล่านี้ ในรูปของจำนวนเงิน และการจัดทางการเงินต่าง ๆ เพื่อประเมินถึงความเป็นไปได้ของแผนต่าง ๆ เช่น งบประมาณการงบดุล งบกำไรขาดทุน เป็นต้น

1.1.5 การควบคุมแผนและปรับแผน

เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาทบทวน และเปรียบเทียบถึงข้อแตกต่างที่สำคัญที่เกิดขึ้น ระหว่างแผนงานและผลที่เกิดขึ้น หากพบว่ามีข้อแตกต่างที่มีความสำคัญเกิดขึ้นจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและทำการปรับแก้แผน สำหรับความถี่ที่ควรจะต้องมีการทบทวนและปรับแผนขึ้นอยู่กับเหตุผลความจำเป็น เช่น เป็นรายไตรมาส หรือ ทุกๆ 6 เดือน เป็นต้น

การวางแผนจะต้องใช้การคิดและการตัดสินใจอย่างรอบคอบและต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้บริหารจะวางแผนงานต่างๆ ได้ดีเพียงใด จะขึ้นอยู่กับความสามารถคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ว่ามีเพียงใด โดยในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านนโยบายรัฐบาล ปัจจัยทางด้านการเมือง หรือสังคม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ การบริหารงานภายในองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้การวางแผนยังมีข้อจำกัดคือ เวลา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตัดสินใจภายในเวลาที่เหมาะสมด้วย

1.2 การจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือเป็นการจัดให้มีโครงสร้างเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับให้ฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมมือกันทำงานให้เสร็จสิ้นได้

การจัดองค์การประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ

1.2.1 การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน

ในการจัดองค์การ ชั้นแรกผู้บริหารจะต้องพิจารณาและตรวจสอบแยกประเภทว่ามีงานใดบ้างที่จะต้องทำเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานทั้งหมดนั้น โดยรวมงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงจัดแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนๆ เรื่อยไป ตามความถนัดและความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติงานในที่สุดได้เป็นงานชั้นต่างๆ ที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

1.2.2 การระบุขอบเขตของงาน และมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

เมื่อออกแบบงานแล้ว ต้องมีการระบุขอบเขตงาน เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละชั้นที่ได้แบ่งและออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยเพียงใด โดยในการระบุขอบเขตของงานจะระบุชื่อตำแหน่งของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น พร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชั้นนั้นๆ เอาไว้ ต่อจากนั้นผู้บริหารจะมอบหมายงานให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป โดยในการมอบหมายงานจะกำหนดความรับผิดชอบ (RESPONSIBILITY) และอำนาจหน้าที่ (AUTHORITY) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นได้

1.2.3 การจัดวางความสัมพันธ์ของงานภายในแต่ละกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงาน

เพื่อให้การทำงานของงานในส่วนต่างๆที่แบ่งกันนั้น มีการประสานงานกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ จึงต้องมีการจัดวางความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ และระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบสายการบังคับบัญชา

เมื่อได้ดำเนินการจัดองค์การจนเสร็จสิ้นตามกระบวนการดังกล่าวแล้ว จะทำให้ได้ผังแสดงโครงสร้างขององค์การ (ORGANIZATION CHART) และคำบรรยายลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION)

แผนงานที่ได้จากการวางแผนอย่างดีที่สุดนั้น จะไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ ถ้าหากไม่สามารถมีวิธีรวบรวมกำลังความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การให้เข้าร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผน และเพื่อให้การทำงานของสมาชิกฝ่ายต่างๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดกลุ่มการทำงานในองค์การให้เหมาะสมที่สุด เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางอันคั่งค้าง ณ จุดใดจุดหนึ่ง เพราะขาดคนทำ ไม่สิ้นเปลืองเพราะการทำงานซ้ำซ้อน ไม่เกิดปัญหาการล้าเล

หรือเกี่ยงงานกัน และยังช่วยให้การมอบหมายงานสามารถกระทำได้ง่ายด้วย นอกจากนี้การ
จัดองค์การที่ดีจะทำให้องค์การเจริญเติบโตได้โดยไม่ขาดตอน เพราะเท่ากับได้มีการเตรียมการ
ให้้องค์การเติบโตขึ้นทีละเล็กทีละน้อย เหมาะสมกับการขยายงานทุกครั้ง และการจัดโครงสร้าง
ขององค์การให้สอดคล้องกับชนิดและปริมาณของงานที่จะทำ จะช่วยให้การปรับโครงสร้างของ
องค์การให้สอดคล้องกับเทคนิควิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถกระทำได้ด้วยดี

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคน
เข้าทำงาน หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับหน้าที่การจัดองค์การ กล่าว
คือ ผลที่ได้จากการจัดองค์การก็คือ โครงสร้างขององค์การ ที่ประกอบขึ้นด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ
แต่ละตำแหน่งงานต่างก็มีคุณลักษณะของงานและความสำคัญแตกต่างกันไป

ผู้บริหารจะสามารถจัดคนเข้าทำงานได้เหมาะสม จะต้องพิจารณาจากคำ
บรรยายลักษณะงาน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของงานว่าเป็นอย่างไร คุณสมบัติของคนที่ทำงาน
ตามตำแหน่งนั้น ๆ เป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ทำการคัดเลือกบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
และเหมาะสมตามคุณสมบัติที่ต้องการ ถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนเข้าทำงานได้เหมาะสมแล้ว การ
ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิด
ริเริ่มที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยดี รู้จักร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อปฏิบัติ
งานได้สำเร็จ

ปัญหาของการจัดคนเข้าทำงานจึงอยู่ที่ จะต้องสามารถจัดหาและคัดเลือก
ให้ได้คนที่มีความสมบัติที่ดีที่สุด จะต้องดีไม่แพ้คู่แข่งอื่น เหมาะสมกับลักษณะความยากง่ายของงานและ
จะต้องสามารถรักษาไว้ให้เป็นทรัพยากรขององค์การต่อไปในระยะยาว ตลอดจนถึงจัดให้มีการ
ฝึกอบรมและพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รองรับกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.4 การสั่งการ

การสั่งการ เป็นการใช้ความสามารถ เพื่อชักจูงให้พนักงานปฏิบัติงาน
อย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การสั่งการจะประกอบด้วย การเข้าใจถึงลักษณะของผู้นำที่จะเป็นผู้สั่งการ
การเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของคนที้นำจะต้องสั่งการ และกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เป็น

สื่อสำหรับการสั่งการ การสั่งการจะเป็นไปได้ดีเมื่อสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจ และพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ ซึ่งการที่จะเป็นดังนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลให้เข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวคือ โดยทั่วไปสมาชิกหรือพนักงานจะเข้าใจว่าเป้าหมายขององค์การจะเป็นผลประโยชน์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องชี้แจงให้พนักงานทราบว่า ในที่สุด เป้าหมายขององค์การนั้น ส่วนหนึ่งที่ได้มาก็จะเป็นผลประโยชน์ของคนงานด้วย เพื่อจูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงานให้เต็มที่ การทำเช่นนี้เป็นสิ่งสำคัญเพราะพนักงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญขององค์การ

1.5 การควบคุม

การควบคุม เป็นการพยายามกำกับให้งานที่ทำเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.5.1 การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า

วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การจะถูกแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยต่างๆ เพื่อให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายย่อย โดยเป้าหมายย่อยดังกล่าวจะสอดคล้อง หรือสนับสนุนในการที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยรวมได้ เป้าหมายย่อยนั้นจะเป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นในกระบวนการของการควบคุม และจะเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับการปฏิบัติงานของทุกคน และในที่สุดจะเป็นมาตรฐานสำหรับใช้วัดว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ "เครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะใช้วัดผลงานที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

1. ปริมาณ (QUANTITY)
2. คุณภาพ (QUALITY)
3. เวลา (TIME)
4. ต้นทุน (COST)"⁵

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายคือ มาตรฐานบางอย่างไม่สามารถที่จะกำหนดให้เป็นตัวเลขได้ ซึ่งจะยากต่อการวัดผลการดำเนินงาน

⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 419

1.5.2 การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

ผู้บริหารจะทราบได้แน่ชัดว่า การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ จะต้องทำการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยการเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้เพียงใด ข้อควรระวังในการวิเคราะห์ผลแตกต่างที่เกิดขึ้น คือ จะต้องทำโดยระมัดระวัง และจะต้องค้นหาสาเหตุของความแตกต่างโดยละเอียด เพราะในบางครั้งความแตกต่างนั้น อาจเกิดจากเหตุการณ์พิเศษที่ไม่อาจควบคุมได้ และมีใช้ความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วนั้นไม่เหมาะสม หรือไม่ถูกต้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

1.5.3 การดำเนินการแก้ไข

เมื่อเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และทราบถึงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้น เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานต่อไปเป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์สำคัญของกระบวนการดังกล่าว จะอยู่ที่ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการควบคุม คือการที่สามารถทราบข้อแตกต่างระหว่างผลงานจริงกับมาตรฐานของงาน ซึ่งเมื่อได้ตรวจสอบถึงสาเหตุแล้ว ก็จะสามารถนำเอาข้อดีไปใช้ประโยชน์ได้ หรือนำข้อเสียไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

2. การบริหารของผู้จัดการสาขา

การบริหารของผู้จัดการสาขาอาจจำแนกออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

- 2.1 การบริหารงานโดยทั่วไป
- 2.2 การบริหารเงินฝาก
- 2.3 การบริหารสินเชื่อ
- 2.4 การบริหารการทำการ

การที่ผู้จัดการสาขาจะบริหารงานทั้งสี่ด้านดังกล่าวข้างต้นให้ประสบความสำเร็จได้ นั้น ผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการบริหารทั้งห้าหน้าที่ที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม มาใช้ประกอบการพิจารณาในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในภาวะที่แนวโน้มด้านการแข่งขันมีมากขึ้นเป็นลำดับ

สำหรับการบริหารงานทั้งสี่ด้านของผู้จัดการสาขา มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบริหารงานโดยทั่วไป

ผู้จัดการสาขาจะบริหารงานได้ดี ควรให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ คือ การวางแผนงาน การให้ความสำคัญต่อลูกค้า การให้ความสำคัญต่อพนักงานและการทำงานเป็นหมู่คณะ การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้นำของสาขา และการให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของสำนักงานใหญ่

(1) การให้ความสำคัญต่อการวางแผนงาน โดย

- จัดทำแผนงานของสาขาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลา พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ
- ติดตามดูแลและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบทวนและปรับปรุงแผนงาน เมื่อมีปัญหาอุปสรรคและปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมาย

(2) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดย

- สรรวจความต้องการและทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อสาขาอยู่เสมอ
- กำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานถือปฏิบัติต่อลูกค้าและเกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้า
- ดูแลและปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไปให้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี
- กำหนดให้มีพนักงานทำหน้าที่จัดหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นการเฉพาะเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน
- สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยผู้จัดการสาขาคำเนินการด้วยตนเอง และมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไป มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบด้วย

(3) การให้ความสำคัญต่อพนักงานและการทำงานเป็นหมู่คณะ โดย

- ยกย่องและให้เกียรติแก่ผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานของสาขา

- ให้นักงานสาขาทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและรับผิดชอบในการปรับปรุงงานและธุรกิจของสาขา
- เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ รวมทั้งนโยบายและระเบียบ คำสั่งของธนาคารให้นักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง
- มอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนโดยกระจายงานให้นักงานแบ่งกันรับผิดชอบอย่างเหมาะสมด้วย
- จัดให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นครั้งคราว เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานของสาขาหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็นด้วย
- ส่งเสริมให้นักงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยการให้ข้อแนะนำในการปฏิบัติงาน และจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อมีโอกาส
- สนับสนุนให้นักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน
- ให้ความยุติธรรมแก่พนักงานอย่างทัดเทียมกัน เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ให้ความสำคัญชอบแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน
- ติดตามดูแลและส่งเสริมให้นักงานมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ
- จัดให้มีการประชุมพนักงานสาขา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกัน เป็นประจำสม่ำเสมอ เช่น ทุกเดือน เป็นต้น

- (4) การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นผู้นำของสาขา โดย
- ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน ในทุก ๆ ด้าน เช่น การปฏิบัติตามระเบียบของธนาคาร การไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวเกี่ยวข้องกับลูกค้า เป็นต้น
 - กระตือรือร้นในการทำงานและบริหารงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของธนาคารเป็นที่ตั้ง
 - สนใจหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - กล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของสาขา
 - วางแผนและหมยกำหนดการใช้เวลาในการทำงานล่วงหน้า โดยจัดลำดับตามความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน
- (5) การให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของสำนักงานใหญ่ โดย
- ปฏิบัติงานให้อยู่ในขอบเขต อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานใหญ่
 - ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของสำนักงานใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของสาขาร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย และง่ายต่อการค้นหา
 - สอดส่องดูแลพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่น่าไว้วางใจอย่างใกล้ชิด เช่น พนักงานที่มีความขยันขันแข็งผิดปกติ และไม่เคยลาหยุด นอกจากเหตุสุดวิสัย พนักงานที่ใช้จ่ายเกินฐานะของตนเอง พนักงานที่มีหนี้สินมากหรือชอบเล่นการพนัน เป็นต้น

2.2 การบริหารเงินฝาก

การที่ผู้จัดการสาขาจะบริหารเงินฝากให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรมีการบริหารงาน ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญต่อการวางแผนการหาเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนด โดยระบุถึงแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

(2) กำหนดให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายในการหาเงินฝากทั้งจากลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่ โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็นรายเดือน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลต่อไป

(3) กำหนดให้มีพนักงานทำหน้าที่จัดหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเงินฝากรายใหญ่เป็นการเฉพาะ รวมทั้งทำหน้าที่ให้บริการในลักษณะพิเศษต่าง ๆ ด้วย เช่น ช่วยดูแลความเคลื่อนไหวทางการบัญชี รวบรวมและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเกี่ยวกับธุรกิจส่วนตัวของลูกค้าด้วย

(4) ให้การต้อนรับลูกค้าเงินฝากรายใหญ่เมื่อมาติดต่อที่สาขาด้วยตนเอง เสมอ และออกเยี่ยมเยียนเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อขอให้ช่วยแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาใช้บริการของสาขาด้วย

(5) ดูแลและปรับปรุงระบบการให้บริการพื้นฐานแก่ลูกค้าทั่วไปให้อยู่ในระดับที่ดีอยู่เสมอ โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และให้บริการอย่างถูกต้อง, รวดเร็ว และด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี

(6) กำหนดให้มีการประชุมพนักงานทั้งสาขา เพื่อประเมินผลการทำงานเงินฝากเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และพิจารณาแก้ไขปัญหาคุอุปสรรคในการหาเงินฝากร่วมกันเป็นประจำทุกเดือน

(7) นำผลงานในการหาเงินฝากของพนักงานทุกคนมาประกอบการพิจารณาให้ความดีความชอบประจำปี หรือในวาระพิเศษต่าง ๆ

2.3 การบริหารสินเชื่อ

การที่ผู้จัดการสาขาจะบริหารสินเชื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรมีการบริหารงาน ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญต่อการวางแผนในการขยายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนด โดยระบุถึงแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของสาขา และพนักงานสินเชื่อมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

(2) ให้ความสำคัญในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากลูกค้ารายใหญ่ จากพนักงานสาขา ฯลฯ เพื่อการเข้าถึงและเชิญชวนให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมาใช้บริการด้านสินเชื่อและบริการด้านอื่น ๆ กับสาขา

(3) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อ เพื่อมิให้มีเสียงวิจารณ์ในทางที่เสื่อมเสียต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของสาขา

(4) ให้ความสำคัญในการพิจารณาค่าขอสินเชื่อของลูกค้า โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการนำเงินที่จะขอกู้ไปใช้ด้วย รวมทั้งความสามารถในการชำระหนี้และแหล่งที่มาของเงินที่ลูกค้าจะนำมาชำระหนี้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายของสินเชื่อ ตั้งแต่เบื้องต้น

(5) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของสินเชื่อที่จะให้กู้ยืมแก่ลูกค้า เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการใช้เงินของลูกค้าให้เป็นตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งต่อสาขา และสามารถทราบถึงการมีปัญหาทางการเงินของลูกค้าได้แต่เนิ่น ๆ

(6) ออกเยี่ยมเยียนและประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจของลูกค้ารายใหญ่ด้วยตนเองอยู่เสมอ

(7) กำหนดให้พนักงานสินเชื่อติดตามดูแลการชำระหรือการผ่อนชำระดอกเบี้ยและเงินต้นของลูกค้าทุกราย ให้เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญากู้ยืมอย่างเคร่งครัดและโดยใกล้ชิด รวมทั้งให้จัดทำรายงานสรุปลูกค้าที่ค้างชำระดอกเบี้ยและต้นเงิน โดยมีรายละเอียดพอสังเขปแจ้งให้ผู้จัดการสาขาทราบเป็นประจำทุกเดือน

(8) ให้ความสำคัญในการติดตามเร่งรัดหรือแก้ไขสินเชื่อที่เริ่มมีปัญหาในการชำระดอกเบี้ยและต้นเงินอย่างจริงจังตั้งแต่เนิ่น ๆ ทุกราย และดำเนินการในขั้นตอนต่อไปโดยเร็วเมื่อติดตามเร่งรัดหรือแก้ไขแล้วไม่ได้ผล เช่น ส่งเรื่องให้ทนายความดำเนินคดี ทั้งนี้ เพื่อ

ป้องกันมิให้เกิดผลเสียหาย หรือเกิดผลเสียหายน้อยที่สุด

(9) กำหนดให้มีการประชุมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานสินเชื่อของสาขา เป็นประจำทุกเดือนเพื่อประเมินผลการขยายสินเชื่อของสาขาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนด และพิจารณาแก้ไขปัญหาค่าอุปสรรคในการดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขา ร่วมกัน

2.4 การบริหารการทำการ

การที่ผู้จัดการสาขาจะบริหารการทำการให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรมีการบริหารงาน ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญต่อการวางแผนในการทำการให้ได้ตามเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนด โดยระบุถึงแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

(2) ให้ความสำคัญต่อการบริหารสินทรัพย์ทุกรายการ โดยลดจำนวนสินทรัพย์ที่ไม่ก่อรายได้ให้คงเหลือน้อยที่สุด โดย

- เร่งดำเนินการกับสินเชื่อที่ค้างคดดอกเบี้ยให้ถึงที่สุดโดยเร็ว เพื่อมิให้เกิดผลเสียหาย หรือเสียหายน้อยที่สุด และนำเงินที่ได้รับชำระมาหมุนเวียนหาผลประโยชน์ต่อไป

- เร่งรัดให้ลูกหนี้ทุกรายชำระดอกเบี้ยที่ค้างค้างโดยเร็วและควบคุมดูแลให้ชำระดอกเบี้ยตรงตามกำหนดอย่างเคร่งครัดต่อไป ทั้งนี้เพื่อนำเงินที่ได้รับมาหมุนเวียนหาผลประโยชน์

- ดำรงเงินสดในมือ และเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือเงินฝากที่ธนาคารอื่น เท่าที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจเท่านั้น ซึ่งไม่ควรสูงเกินไป

- เร่งสะสางสินทรัพย์อื่น ๆ ที่ไม่ก่อรายได้

(3) เน้นการหาเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำ ให้มีสัดส่วนที่สูงขึ้น

(4) ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงบริการต่างๆ ที่สาขามีอยู่และพยายามชักชวนให้ลูกค้าใช้บริการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากบริการด้านเงินฝากและเงินให้สินเชื่อ เพื่อให้มีรายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มมากขึ้นด้วย

ถูกต้องครบถ้วน

(5) สํารวจและเรียกเก็บคอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมจากลูกค้าทุกรายให้

(6) ควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณ

(7) ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันมิให้

เกิดผลเสียหายจากการทุจริต