

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยมีสถาบันทางการเงินประเภทธนาคารอยู่เป็นจำนวนมาก ในบรรดาธนาคารเหล่านี้ มีธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ธนาคาร ในจำนวนธนาคารดังกล่าว มีธนาคารที่เริ่มก่อตั้งเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2449 และมีบางธนาคารที่ก่อตั้งมานานแล้ว จะมีเพียงไม่กี่ธนาคารเท่านั้นที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นมาใหม่ ภายหลังจากปี พ.ศ. 2509 ไม่มีธนาคารใดเพิ่มขึ้นเลย เพราะรัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะอนุญาตให้ตั้งธนาคารใหม่ (ตารางที่ 1.1)

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ เป็นกิจการธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อแสวงหาผลกำไร สร้างความเจริญเติบโตและชื่อเสียงให้กับกิจการของตน การที่ธนาคารจะมุ่งให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของธุรกิจธนาคารในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มในการแข่งขันกันมากขึ้น แต่เท่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ปรากฏว่าความเจริญเติบโตและผลการดำเนินงานของแต่ละธนาคารแตกต่างกัน บางธนาคารมีความเจริญเติบโตและขยายหน่วยงานออกไปอย่างรวดเร็ว เป็นที่รู้จักแก่ประชาชนทั่วไปเป็นอย่างดี แต่บางธนาคารยังคงอยู่ในสภาพเดิมหรือดีกว่าเก่าเพียงเล็กน้อย ปัจจัยที่สำคัญในการทำให้ความเจริญเติบโตของแต่ละธนาคารแตกต่างกันก็คือ ตัวผู้บริหารธนาคารนั่นเอง ถึงแม้ว่าความเจริญเติบโตของธนาคารอาจเนื่องมาจากนโยบายของธนาคารในทางต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงธนาคารของตนเอง การเสนอบริการตอบแทนให้แก่ประชาชน หรือลูกค้าที่นำเงินมาฝากและการเพิ่มทุนขยายกิจการโดยการขายหุ้น

การที่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้นก็เนื่องจากว่า บุคคลระดับผู้บริหารนั้น

ตารางที่ 1.1

แสดงรายชื่อธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย
เรียงตามลำดับการเปิดดำเนินการ¹

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	วันที่เปิดดำเนินการ	
1	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	1 เมษายน	2449
2	ธนาคารหวังหลี จำกัด	11 ตุลาคม	2476
3	ธนาคารเอเซีย จำกัด	2 ตุลาคม	2482
4	ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด	24 พฤษภาคม	2484
5	ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม จำกัด	18 พฤศจิกายน	2487
6	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	10 ธันวาคม	2487
7	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด	2 เมษายน	2488
8	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	8 มิถุนายน	2488
9	ธนาคารแหลมทอง จำกัด	20 ธันวาคม	2491
10	สหธนาคาร จำกัด	11 มีนาคม	2492
11	ธนาคารไทยทุน จำกัด	8 เมษายน	2492
12	ธนาคารศรีนคร จำกัด	21 สิงหาคม	2493
13	ธนาคารทหารไทย จำกัด	8 พฤศจิกายน	2500
14	ธนาคารมหานคร จำกัด	17 สิงหาคม	2503
15	ธนาคารเอเซียทรัสต์ จำกัด	20 ตุลาคม	2508
16	ธนาคารกรุงไทย จำกัด	14 มีนาคม	2509

¹ ประยูร จินดาประสิทธิ์, การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี, พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์บริษัทพิมพ์ จำกัด, 2512), หน้า 25-35.

เปรียบเทียบสถานการณ์สำคัญที่ควบคุมกลไกระบบบริหารและการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานของ
 คนบังเกิดความสำเร็จก้าวหน้าและประสมผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการที่ผู้บริหาร
 จะใช้เทคนิคในการบริหารแบบใด เพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ
 และทักษะของผู้บริหารเอง

เราไม่อาจปฏิเสธความจริงในข้อที่ว่า ตำราหรือวิชาความรู้ทางด้านการบริหารนั้น ย่อม
 จะสร้างสรรค์แนวความคิด เหตุผลและกฎเกณฑ์ที่มั่นคงพอสมควรให้แก่ผู้บริหาร เพื่อใช้เป็น
 แนวทางในการบริหารงานของตน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เราก็คงจะไม่กล่าวว่า วิชาความรู้เกี่ยว
 กับการบริหารที่เขาได้รับมานั้นจะทำให้เขาเป็นผู้บริหารที่เก่งกล้าสามารถ แต่เขาจะต้อง
 พิสูจน์ตนเองต่อสายตาของคนอื่น ด้วยการแสดงความสามารถในพฤติกรรมการบริหารว่า
 เขาสามารถที่จะ "ทำเป็นงานใหม่บังเกิดผลสำเร็จ" ได้หรือไม่ ดังคำกล่าวสุนทรพจน์ของ
 "พอล สุนทร หงส์คารมก" เมื่อครั้งประชุมทางวิชาการด้านการจัดการ "..... ผมว่า
 ความสำเร็จในชีวิตโดยเฉพาะสำหรับนักบริหารนั้น วิชาการอย่างเดียวไม่ได้ช่วยเท่าไร
 นัก อย่างอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่จะทำให้การบริหารหรือนักบริหารสำเร็จในชีวิต การมี
 มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี การพูดจาสำหรับผู้ใหญ่ก็ดี หรือการพูดจาสำหรับลูกน้องของเราก็ดี สิ่ง
 ต่าง ๆ เหล่านี้แหละที่จะทำให้การบริหารหรือผลของการบริหารของเราเกิดผล ประสิทธิ
 ภาพนั้นแน่ละ เราต้องมีวิชาการหรือเทคนิค แต่ประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ไม่มีในตำรา เป็น
 สิ่งที่อยู่ในบุคลิกลักษณะของแต่ละคน"

ดังนั้น ถ้าจะกล่าวแล้ว ผู้บริหารงานธนาคารก็คือบุคคลซึ่งเป็นผู้นำในองค์กรนั้น
 เอง เป็นจุดรวมแห่งพลังของทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน
 ในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของ
 สถาบัน เพราะจะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือ

¹สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, "การบริหารงานภาครัฐบาลและภาค
 เอกชนในประเทศไทย" (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย,
 2521), หน้า 131.

หน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างก็

ปัญหาหลักของความ เป็นผู้นำก็คือ การพัฒนาในด้านความสามารถซึ่งจะมีอิทธิพล จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ ปรับปรุงความสามารถในการใช้อิทธิพลของตน เพื่อจูงใจผู้อื่น จำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องเข้าใจสถานการณ์ของหน่วยงานที่ตนบริหารอยู่นั้นอย่างแท้จริง จากเหตุผลดังกล่าวมานี้เอง จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของ ผู้บริหารว่า เขามีเทคนิคอย่างไรในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเอง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารว่า โดยทั่วไปผู้บริหาร ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 16 ธนาคาร ใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบไหนในการบริหารงาน โดยจะทำการวิเคราะห์จากลักษณะเทคนิคการจัดระบบบริหารของผู้บริหารแต่ละธนาคาร
2. ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะระบบการบริหารที่คิดว่า เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร งานของธนาคาร

ขอบเขตและวิธีค้นคว้าวิจัย

- ผู้วิจัยจะเฝ้าทำการศึกษาในแบบพรรณนาและวิเคราะห์โดยวิธีการศึกษา 2 วิธีคือ
1. การค้นคว้าจากเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือต่าง ๆ ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทความรู้ทางด้านการบริหาร ภาวะความเป็นผู้นำ ฯลฯ
 2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยทำการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามระดับผู้บริหารธนาคารทั้ง 16 ธนาคารแบ่งผู้บริหารเป็น 3 ระดับ ในระดับสูง กรรมการผู้จัดการจำนวน 16 คน ระดับกลางผู้อำนวยการฝ่ายจำนวน 80 คน และระดับต่ำหัวหน้าส่วนหรือหัวหน้าแผนกจำนวน 80 คน ทั้งนี้เพื่อทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งจะมีผล ให้การวิเคราะห์วิจัยเป็นไปอย่างถูกต้องและมีเหตุผล

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้เดิมที่มีอยู่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารให้เพิ่มมากขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าในปัจจุบันผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีลักษณะเทคนิคการจัดระบบบริหารแบบไหน
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของกิจการธุรกิจธนาคารหรือกิจการที่เป็นการให้บริการทางการเงิน จะได้พิจารณาว่าการคัดเลือกบุคคลให้มาบริหารกิจการของตนนั้น ควรเลือกนักบริหารแบบไหน
4. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคคลในวงธุรกิจการเงินและการธนาคารที่กำลังจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคต ได้พิจารณาว่าลักษณะการบริหารแบบไหนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อได้รับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารที่ดีต่อไป

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยที่จะทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบริหาร (Executive) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารธนาคาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการรองผู้จัดการ หรือ กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการ
 - ก. กรรมการบริหารธนาคาร เป็นผู้ถือหุ้นของธนาคารและได้รับเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนของบรรดาผู้ถือหุ้นให้บริหารธนาคารแทนตน กรรมการบริหารธนาคารมีหน้าที่กำหนดนโยบายของธนาคาร และมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานอื่น ๆ ของธนาคาร
 - ข. กรรมการผู้จัดการ ส่วนใหญ่เป็นกรรมการบริหารธนาคารและได้รับเลือกตั้งจากคณะกรรมการให้เป็นหัวหน้าก้านบริหาร รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารธนาคาร ตามปกติกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างกรรมการบริหารธนาคารและพนักงานอื่น ๆ ของธนาคาร

ก. กรรมการรองผู้จัดการหรือกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการ ส่วนใหญ่ เป็นกรรมการบริหารธนาคารด้วย ซึ่งคณะกรรมการบริหารธนาคาร เลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ผู้ช่วยของ กรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่รับผิดชอบแทนเมื่อกรรมการผู้จัดการไม่อยู่ในธนาคาร หรือไม่อาจปฏิบัติงานได้

2. ระดับอำนาจการ (Administrative) หมายถึงผู้บริหารระดับ กลาง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเรียกว่า ผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นพนักงานชั้นสูง ซึ่งธนาคารมอบหมายให้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องการปฏิบัติงานสายโคสายหนึ่ง และ ควบคุมดูแลการบริหารหน่วยงานระดับ "ฝ่าย" หรือ "ส่วน-แผนก" ในฝ่ายนั้น บางครั้ง ก็เรียกว่า "หัวหน้าฝ่าย"

3. ระดับควบคุมตรวจตรา (Supervisory) หมายถึง ผู้บริหารระดับ ต่ำ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนหรือหัวหน้าแผนก

ก. หัวหน้าส่วน คือ บุคคลที่ธนาคารได้มอบหมายให้รับผิดชอบใน การควบคุมดูแลการดำเนินงานธุรกิจทั่ว ๆ ไปของแผนกต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วน หัวหน้าส่วนอาจ มีผู้ช่วยอีกก็ได้

ข. หัวหน้าแผนก คือ บุคคลที่รับผิดชอบในงานของแผนก และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนกอาจมีผู้ช่วยอีกก็ได้

4. พฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง ผู้บริหารใช้ระบบบริหารหรือแบบของความเป็นผู้นำแบบไหนในการบริหารงาน ซึ่งแบ่งได้ เป็น 4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบเผด็จขาด (Exploitive Authorita-
tive)

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะหรือการใช้อำนาจในฐานะผู้มี
พระคุณ (Benevolent Authoritative)

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System)

ระบบที่ 4 ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System)

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

การบริหารงานธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตยคือการใช้อำนาจเด็ดขาดในการจัดระบบบริหาร



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย