

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในกระบวนการของวิธีการควบคุมธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ นั้น การเข้าตรวจสอบกิจการและสินทรัพย์ ณ ที่ทำการของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นวิธีการที่เรียกว่า Spot Examination จัดว่าเป็นการควบคุมที่มีความสำคัญและได้ผลมากที่สุด ทั้งนี้เพราะเป็นการเข้าไปสอบยืนยันข้อเท็จจริงต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนประเมินราคาและคุณค่าของสินทรัพย์และการจัดการโดยใกล้ชิด

ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้แต่งตั้งพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ตามความในมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 (ดูพระราชบัญญัติที่กล่าวได้จากภาคผนวก ก.) ซึ่งในการนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งส่วนงานและหน่วยงานโดยเฉพาะขึ้นเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 1 กับส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 2 ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้อยู่ในสังกัดของฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน นอกจากนี้ก็ได้แก่หน่วยกำกับสถาบันการเงินประจำสาขาภาคเหนือ สาขาภาคใต้ และสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับแต่งตั้ง มีหน้าที่ตรวจสอบและรายงานกิจการและสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

จุดมุ่งหมายในการตรวจสอบก็เพื่อให้ทราบถึงฐานะและการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์นั้นๆ ว่าอยู่ในเกณฑ์มั่นคงปลอดภัย สามารถให้ความคุ้มครองผู้ฝากเงินและเจ้าหน้าที่ของธนาคารได้เพียงพอ โดยการประเมินราคาสินทรัพย์ของธนาคาร พิสูจน์ความถูกต้องของหนี้สิน พิจารณาถึงความเพียงพอของเงินกองทุน ความสามารถในการหารายได้ ความสามารถในการจัดการ ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต รวมตลอดถึงตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และติดตามผลการปฏิบัติตามคำสั่งและข้อแนะนำของธนาคารแห่ง

ประเทศไทย

เมื่อตรวจสอบพบว่าธนาคารพาณิชย์ใดมีฐานะการเงินอ่อนลง หรือเสื่อมลง อันเนื่องมาจากวิธีการดำเนินงานที่เสี่ยงภัย ขาดความรัดกุมรอบคอบ หรือเนื่องจากผู้บริหารดำเนินถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง หรือมีการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์สุขของประชาชน เศรษฐกิจของประเทศ หรือระบบการธนาคารพาณิชย์โดยส่วนรวมได้ ก็จจะรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังทราบ พร้อมทั้งสั่งการให้ธนาคารพาณิชย์นั้นๆปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน หรือเสริมสร้างฐานะให้มั่นคงขึ้น รวมทั้งจัดวางมาตรการที่จำเป็นเพื่อให้มีการดำเนินงานที่มั่นคงปลอดภัย

ในการวางแผนการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ จะต้องยึดหลักการสำคัญ คือ จะไม่ให้ระยะเวลาการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารและแต่ละครั้งว่างเว้นนานเกินควร หลังจากการตรวจสอบธนาคารนั้นครั้งก่อน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินการไปโดยปราศจากการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล ซึ่งบางครั้งธนาคารพาณิชย์อาจดำเนินการไปโดยขาดความระมัดระวังและเสี่ยงภัย จนกระทบกระเทือนถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศและความผาสุกของประชาชน

แต่การวางแผนมักจะประสบปัญหาเนื่องจากจำนวนธนาคารพาณิชย์มีอยู่อย่างมากมาย และขยายจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี จึงเป็นเรื่องที่จะต้องจัดวางโครงการการตรวจสอบให้เหมาะสมโดยสร้างความสมดุลระหว่างหลักการที่กล่าวข้างต้นกับจำนวนธนาคารพาณิชย์ ในขณะที่จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบมีอยู่จำกัด และการเพิ่มขึ้นของจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบค่อนข้างยุ่งยากเนื่องจากระบบราชการ

ผู้เขียนจึงได้แนะนำเทคนิคที่อาจจะนำมาใช้ในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสม เทคนิคในการวางแผนและควบคุมนั้นคือ เพอท (PERT หรือ Program Evaluation and Review Technique)

ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนและควบคุมในเรื่องเวลาในการทำโครงการ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งแก่ผู้บริหารในการชี้ให้เห็นถึงข้อขัดข้องที่จะเกิดขึ้นในการทำโครงการ และช่วยตระเตรียมการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

โครงการที่ใช้เพอธ อาจเป็นโครงการเล็กหรือโครงการใหญ่ที่สามารถแบ่งงานในโครงการออกเป็นงานย่อยๆ และสามารถกำหนดจุดเริ่มต้น และจุดเสร็จสิ้นของงานนั้นๆได้ ขบวนการทำงานของเพอธ แบ่งออกเป็น 3 ขบวนการ ได้แก่ ขบวนการวางแผน ขบวนการจัดทำตารางเวลา และขบวนการควบคุม

ขบวนการวางแผน เป็นการแบ่งโครงการออกเป็นกิจกรรม โดยมีเหตุการณ์เริ่มต้นและเหตุการณ์สิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมที่แน่นอน ระยะเวลาของกิจกรรม แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม แล้วเขียนแผนภาพแสดงข่ายงาน ขบวนการจัดทำตารางเวลาเป็นขบวนการคำนวณเวลาต่างๆของโครงการ แล้วจัดทำตารางเวลาของโครงการ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุม และขบวนการควบคุมจะหมายถึงการเปรียบเทียบการทำงานที่เป็นจริงกับตารางเวลาที่จัดทำไว้ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการนำข่ายงานของเพอธที่วางแผนไว้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ควรจะทำการทบทวนข่ายงานโดยการพิจารณาสายงานวิกฤติ และคำนวณโอกาสที่โครงการจะสำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด หากโอกาสดังกล่าวมีน้อยมาก ก็ควรจะทำการปรับปรุงข่ายงานหรือโครงการปฏิบัติงานเสียใหม่ เพื่อให้โครงการนั้นๆสามารถกระทำให้สำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้

จากขบวนการที่กล่าวจะจำแนกลำดับขั้นในการทำงานเกี่ยวกับเพอธออกเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสร้างข่ายงาน การคำนวณเวลา การพยากรณ์ความสำเร็จของโครงการ และการปรับปรุงโครงการ

ในขั้นการสร้างข่ายงาน จะต้องวิเคราะห์โครงการเพื่อแสดงงานต่างๆของโครงการที่จะต้องทำ เรียกว่า กิจกรรม และมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรมที่แน่นอนเรียกว่า เหตุการณ์ เมื่อจะสร้างข่ายงานต้องจัดลำดับของกิจกรรมที่จะต้องทำไม่ให้

สืบสนแล้วเขียนภาพแสดงข่ายงานโดยใช้ลูกศรแทนกิจกรรม และวงกลมแทนเหตุการณ์

ในขั้นของการคำนวณเวลา จะแยกออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การคำนวณเวลาของกิจกรรม และการคำนวณเวลาของโครงการ

เวลาของกิจกรรมจะให้ผู้มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมนั้น หรือผู้เชี่ยวชาญกิจกรรมนั้นเป็นพิเศษเป็นผู้ประมาณเวลาของกิจกรรมเป็น 3 ค่า คือ เวลาที่เร็วที่สุดในการทำกิจกรรม (Optimistic time หรือ a) เวลาที่ช้าที่สุดในการทำกิจกรรม (Pessimistic time หรือ b) และเวลาปกติที่ใช้ในการทำกิจกรรมนั้น (Most likely time หรือ m) จากค่าเวลาทั้ง 3 จะคำนวณค่าเวลาขึ้นมา 1 ค่าเพื่อใช้ในการวางแผน คือค่าเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการทำกิจกรรมนั้นในโครงการ (Expected time หรือ t_e) จากสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

จากเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ จะนำมาคำนวณเวลาการทำโครงการ ได้แก่ค่าเวลาที่เร็วที่สุดที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น (Earliest expect time หรือ T_E) เวลาที่ช้าที่สุดที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น (Latest allowable time หรือ T_L) เวลายืดหยุ่นหรือสแลค (Slack) และถ้าจะพิจารณาการทำโครงการให้ละเอียดลงไปอีกก็อาจคำนวณเวลาของโครงการเพิ่มเติมขึ้นอีก 2 ค่า ได้แก่ ค่าเวลาที่เร็วที่สุดที่กิจกรรมจะเสร็จสิ้นได้ (Earliest completion time หรือ EC) และเวลาที่ช้าที่สุดที่กิจกรรมจะเริ่มขึ้นได้ (Latest start time หรือ LS)

ค่าเวลาทั้ง 5 ที่กล่าวนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้บริหารในการควบคุมการทำโครงการ เพราะจะสามารถทราบได้ว่าควรจะทำกิจกรรมใดเมื่อใด และกิจกรรมใดบ้างที่ไม่สามารถเลื่อนเวลาการทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ไม่มีเวลายืดหยุ่นหรือสแลคเหลืออยู่เลยก็จะเป็นสายงานวิกฤติ (Critical path) ของโครงการที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพราะการกระทำกิจกรรมบนสายงานวิกฤติหาก

เกิดความผิดพลาดล่าช้าก็จะส่งผลให้ความสำเร็จของโครงการทั้งหมดล่าช้าไปด้วย

ในขั้นของการพยากรณ์ความสำเร็จของโครงการ จะเป็นการคำนวณโอกาสที่จะทำโครงการได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด นั่นก็คือ ถ้าหากการทำโครงการได้ถูกกำหนดวันเสร็จสิ้นไว้ล่วงหน้า ก็ควรจะทำ การคำนวณความเป็นไปได้ที่จะทำโครงการนั้นได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด โอกาสของความสำเร็จของโครงการจะคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$z = \frac{T_s - D}{s}$$

เมื่อ z เป็นค่าซีสคอร์ของโอกาสความสำเร็จของโครงการ T_s หมายถึงถึงเวลาที่กำหนดไว้ D หมายถึงถึงเวลาที่ใช้ในการทำโครงการ ซึ่งได้แก่ผลบวกของ t_e บนสายงานวิกฤติ และ s เป็นค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเวลาบนสายงานวิกฤติ จากค่าซีสคอร์ที่คำนวณได้จะเปิดตารางพื้นที่การกระจายปกติ ก็จะได้โอกาสที่โครงการจะสำเร็จตามเวลาที่กำหนด (ดูตารางที่กล่าวได้จากภาคผนวก ข.)

ถ้าหากโอกาสของความสำเร็จของโครงการภายในเวลาที่กำหนดมีน้อยมาก และต้องการที่จะทำโครงการให้สำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนดแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนสุดท้ายของเพอทคือ จะต้องทำการปรับปรุงโครงการเสียใหม่ ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร การลดรายละเอียดของงาน การเปลี่ยนแปลงลำดับของกิจกรรม การตัดบางส่วนของโครงการ และการเพิ่มทรัพยากรซึ่งอาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งทีกล่าวหรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้

นอกจากนั้น ในขณะที่ใช้เพอทในการควบคุมการทำงานตามโครงการ จำเป็นจะต้องตรวจตราทุกระยะหรือตามโอกาส เพื่อให้โครงการดำเนินตามแผนที่วางไว้ หากมีข้อขัดข้องเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้การล่าช้าเกินกำหนด ก็จะต้องทำการแก้ไขหรือปรับปรุงโครงการในระยะเหล่านั้น

การนำเพอทเข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ จะต้องให้สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนดการวางแผนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้

นั้นได้แก่นโยบายการตรวจสอบ การแบ่งเขตปฏิบัติการตรวจสอบระหว่างส่วนงานและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ จำนวนสำนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ทั้งสิ้นทั่วประเทศ จำนวนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ และปัจจัยสุดท้าย คือระยะเวลาที่จะใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละสำนักงาน ปัจจัยที่กล่าวนี้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และร่วมกันกำหนดโครงการการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ในแต่ละปี

การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน จะต้องให้สอดคล้องกับปัจจัยที่กล่าวข้างต้น ในที่นี้ ผู้เขียนได้สมมติตัวอย่างโครงการการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ปี 2521 เพื่อทดลองวางแผนและแสดงวิธีจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนดการวางแผน จากตัวอย่างโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ปี 2521 จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้น 404 กิจกรรม หลังจากที่ได้ประมาณค่าเวลา จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมแล้ว จึงได้สร้างแผนภาพข่ายงานของโครงการดังกล่าว และคำนวณค่าเวลาต่าง ๆ ของโครงการ ได้แก่ t_E, T_E, T_L, EC, LS และ SLACK เพื่อนำมาพิจารณาสายงานวิกฤติและคำนวณโอกาสที่จะทำโครงการได้สำเร็จภายในปี 2521 ผลปรากฏว่า โอกาสที่จะทำโครงการตัวอย่างสำเร็จภายในปี 2521 มีน้อยมาก จึงทำการปรับปรุงโครงการใหม่โดยเสนอวิธีลดเวลาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ลง

จากการสมมติตัวอย่างโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ปี 2521 ได้แสดงให้เห็นวิธีการนำเพอทเข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ และแสดงให้เห็นด้วยว่าเพอทสามารถชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำโครงการ นั่นคือ ไม่สามารถตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ให้ครบโครงการที่วางไว้ในปี 2521 ถ้าจะทำโครงการดังกล่าวให้สำเร็จภายในปี 2521 แล้ว จะต้องลดเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ ซึ่งก็คือเทคนิคของเพอทที่ช่วยกระเทียมการแก้ไขปัญหาค่าวงหน้า

สรุปคำดับชั้นการนำเพื่อเข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์

การวางแผน

1. พิจารณาจากนโยบายการตรวจสอบว่าจะให้มีการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ในปีที่วางแผนเป็นจำนวนเท่าใด และแบ่งออกเป็น การตรวจสอบโดยส่วนงาน และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ส่วนงานและหน่วยงานละเท่าใด
2. ทำการวิเคราะห์ว่าการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละสำนักงานนั้น ควรจะทำการอะไรบ้าง และมีเหตุการณ์เริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร
3. จัดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่จะต้องทำตามคำดับ โดยแบ่งกิจกรรมออกตามส่วนงานและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์
4. ทำการประมาณเวลาของแต่ละกิจกรรมออกเป็น 3 ค่าเวลา คือ ค่า a, m และ b
5. จากค่าเวลาที่ได้ในข้อ 4 คำนวณค่า t_e ของกิจกรรม
6. สร้างข่ายงานของโครงการการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์โดยให้ลูกศรแทนกิจกรรม และวงกลมแทนเหตุการณ์ โดยแบ่งข่ายงานออกตามส่วนงานและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์
7. ให้เลขที่ของเหตุการณ์ในข่ายงานเรียงลำดับ และควรกำกับชื่อของกิจกรรมเหนือลูกศรที่เป็นสัญลักษณ์แทนกิจกรรมนั้น โดยอาจใช้รหัส พร้อมกันนั้นก็กำกับค่าเวลา t_e ของกิจกรรมลงใต้ลูกศรทุกกิจกรรม

8. คำนวณค่าเวลาของโครงการ ได้แก่ T_E, T_L, EC, LS และ Slack
- การควบคุม

1. จัดทำตารางเวลาที่แสดงค่า T_E, T_L, EC, LS และ Slack ของทุกกิจกรรม
2. พิจารณาสายงานวิกฤติซึ่งจะได้แก่สายงานที่มีค่าสแลคค่าที่ต่ำที่สุด

3. เมื่อมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ จะต้องคอยควบคุมการปฏิบัติงานหรือการทํากิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามตารางเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทํากิจกรรมบนสายงานวิกฤติ จะต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิดยิ่งกว่าการทํากิจกรรมอื่น ๆ

การปรับปรุงโครงการ

1. พิจารณาจากวันที่กำหนดให้การทำโครงการจะต้องสำเร็จ (T_s) แล้วคำนวณโอกาสที่โครงการจะสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด

2. เมื่อพบว่าโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์มีโอกาสที่จะสำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนดน้อยมาก หรือไม่มีเลย ก็จะดำเนินการลดเวลาการทํากิจกรรมต่าง ๆ ลง ดังนี้

1) คำนวณเวลาส่วนที่เกินกว่าเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเท่ากับผลต่างระหว่าง T_s กับ T_E ณ เหตุการณ์สุดท้าย

2) นำผลต่างที่คำนวณได้ไปบวกเข้ากับค่าสแลคของแต่ละกิจกรรม ผลที่ได้คือค่าสแลคใหม่

3) พิจารณาลดเวลาการดำเนินงาน (ค่า t_e) บนสายงานต่าง ๆ ทุกสายงานที่มีค่าสแลคใหม่ติดลบ จนกระทั่งเวลาที่ลดลงของแต่ละสายกิจกรรมสอดคล้องกับค่าสแลคใหม่ที่ติดลบของสายกิจกรรมนั้น หลังจากการลดค่า t_e ของกิจกรรมต่าง ๆ ลงแล้วจะได้ค่า t_e ใหม่ของแต่ละกิจกรรมที่ถูกลดเวลาดัง

4) จากค่า t_e ใหม่ที่ได้ จะนำไปแก้ไขค่า t_e เดิมในสายงานการตรวจสอบแล้วทำการคำนวณค่าเวลาต่าง ๆ ใหม่อีกครั้ง ได้แก่ T_E, T_L, EC, LS และ Slack ของแต่ละกิจกรรม

5) เริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการควบคุมต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำเพอทเข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์

ข้อเสนอแนะในการวางแผน

1. นโยบาย นโยบายการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์สมัยปัจจุบัน ได้กำหนดให้มีการตรวจสอบสำนักงานใหญ่รวมสาขา และให้มีการตรวจสอบธนาคารใดธนาคารหนึ่งโดยเอกเทศ แต่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายในเรื่องช่วงเวลาระหว่างการตรวจสอบแต่ละครั้ง ว่าควรเว้นระยะนานเท่าใดไว้แน่ชัด การไม่มีนโยบายดังกล่าว ทำให้ขาดเป้าหมายในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ขณะใดขณะหนึ่งว่าจะสามารถตรวจสอบได้ครบถ้วนภายในระยะเวลาเท่าใด และควรจะทำการตรวจสอบเป็นจำนวนเท่าใดต่อปี แต่ถ้าให้มีนโยบายดังกล่าวแล้ว นอกจากจะทำให้การวางแผนมีเป้าหมายแน่นอน ในการนำเพอทเข้ามาใช้ในการวางแผนและควบคุมก็จะสะดวกยิ่งขึ้น เพราะจะสามารถทราบว่า จะต้องทำกิจกรรมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์เป็นจำนวนเท่าใด นั่นคือสามารถจะทราบได้ว่า จะต้องทำกิจกรรมอะไร และเป็นจำนวนเท่าไรในโครงการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์โครงการในความหมายของเพอท ในที่นี้ ผู้เขียนได้เสนอแนะนโยบายเรื่องระยะเวลาไว้ในบทที่ 4 โดยให้มีการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละสำนักงานอย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง ทั้งนี้โดยพิจารณาจากการเว้นระยะการตรวจสอบแต่ละธนาคารตามความเหมาะสมที่เคยเป็นมาในอดีต

2. กิจกรรม การกำหนดกิจกรรมของโครงการควรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะควบคุม กล่าวคือ ในโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ผู้บริหารจะแบ่งแยกโครงการออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ได้มากน้อยเพียงไร ย่อมแล้วแต่ความต้องการของผู้บริหารที่จะควบคุมกิจกรรมเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ควรใช้แผนการดำเนินงานที่มีรายละเอียดของกิจกรรมมากพอสมควร ตัวอย่างเช่น ในที่นี้ ผู้เขียนได้กำหนดให้การตรวจสอบสาขาธนาคารพาณิชย์โดยเอกเทศเป็นกิจกรรมหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ในการควบคุมเพื่อที่จะให้การตรวจสอบสาขาธนาคารพาณิชย์โดยเอกเทศนั้น เป็นไปตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะควบคุมการทำงานให้แยกย่อยลงไปอีก แต่ในการวางแผนที่นำไป

โรงงานจริง ผู้บริหารงานการตรวจสอบอาจแบ่งกิจกรรมดังกล่าวให้แยกย่อยลงไปได้อีก เช่น ให้มีกิจกรรมการเตรียมการ กิจกรรมการตรวจสอบ และกิจกรรมการจัดทำรายงาน หรืออาจแบ่งกิจกรรมดังกล่าวทั้ง 3 กิจกรรมให้แยกย่อยกว่านั้นก็ได้ ถ้าประสงค์จะควบคุมขอบเขตการทำงานให้ละเอียดถึงเพียงนั้น

3. เหตุการณ์ เหตุการณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้น และจุดเสร็จสิ้นของแต่ละกิจกรรม ควรให้คำจำกัดความและกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานให้แน่นอน และชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบและเข้าใจ เพื่อมิให้เกิดความสับสนทั้งในการวางแผน การสร้างรายงาน และการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการ

4. การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การจะตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ใดก่อนหรือหลัง ควรพิจารณาจากปัญหาการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์นั้น เป็นสำคัญ โดยจัดให้ธนาคารพาณิชย์ที่มีปัญหาในการดำเนินงานอยู่มากเป็นลำดับแรกของการตรวจสอบในแต่ละปี เพราะการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่เวลานี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการตรวจสอบมากกว่าธนาคารอื่น ถ้าหากนำไปไว้ในตอนท้ายของโครงการแล้ว หากมีข้อขัดข้องเกิดขึ้นในการทำกิจกรรมลำดับต้น ๆ ของโครงการ ก็จะทำให้การตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่มีปัญหานั้นล่าช้าออกไปอีก จนทำให้ปัญหาพอกพูนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

อย่างไรก็ตาม การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์นั้น ควรให้สัมพันธ์กับจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบ และให้มีการใช้ทรัพยากรในเรื่องกำลังคนโดยสม่ำเสมอ กล่าวคือ ผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ทำการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์จะใดขณะหนึ่งให้ได้มากที่สุด

5. การกะประมาณเวลา การกะประมาณเวลาการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละสำนักงานออกมาเป็นค่าเวลา 3 ค่า คือ a, m และ b ควรให้ผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลา เช่น โดยอาจใช้วิธีการส่งใบสอบถามประมาณการเรื่องเวลา หรือการจัดกลุ่มวางแผนเรื่องเวลา เป็นต้น

6. การสร้างรายงาน ควรบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมและเหตุการณ์

คงบนข้างงานให้เพียงพอที่ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการจะเข้าใจ และสามารถทราบได้ทันทีถึงสิ่งที่จะต้องทำ กำหนดเวลา และการเชื่อมโยงไปสู่การทำกิจกรรมต่อไป แต่ทั้งนี้กรณีที่เป็น เช่น เป็นความลับ ก็อาจให้เป็นรหัสได้ แล้วจัดทำคำแปลรหัสโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารโครงการ

7. การให้เลขที่เหตุการณ์ อาจให้เลขที่ประจำเหตุการณ์ด้วยระบบกระโดดข้าม (Skip numbering system) เช่น 10, 20, 30 เป็นต้น เพื่อความสะดวกในการแก้ไขหรือเพิ่มเติมข้างงานภายหลัง

ข้อเสนอแนะในการควบคุม

1. ควรแปลงตัวเลขจากตารางเวลาในความหมายของเพื่อกออกมาในรูปตารางวันที่ตามปฏิทิน โดยให้วันที่ 1 ของข้างงานเป็นวันที่ตามปฏิทินวันแรกที่จะเริ่มทำโครงการ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการอ่านตารางเวลาและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเวลาที่กล่าว

2. เวลาต่าง ๆ ของการทำกิจกรรมบนสายงานวิกฤติควรให้มีตารางโดยเฉพาะเพิ่มขึ้นมา เพื่อเป็นสิ่งที่เตือนให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงการทำการทำกิจกรรมบนสายงานวิกฤติ ซึ่งต้องการการควบคุมเป็นพิเศษ

3. ตารางเวลาควรระบุหรือผู้จะต้องทำการต่าง ๆ ไว้ และให้รายงานผลการปฏิบัติงานทุกระยะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่รับผิดชอบการทำกิจกรรมบนสายงานวิกฤติ อาจให้รายงานผลการทำกิจกรรมเป็นพิเศษกว่าผู้ทำการอื่น ๆ

4. ผู้บริหารควรเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นจริง กับตารางเวลาที่จัดทำไว้ทุกระยะ ผลต่างของการใช้เวลาควรทราบสาเหตุ หากผลต่างที่เกิดขึ้นไม่เป็นที่พอใจ ก็อาจต้องทำการปรับปรุงโครงการ เพราะผลต่างนั้นอาจทำให้ความสำเร็จของโครงการต้องล่าช้าออกไปกว่าที่ได้วางแผนไว้ และการบันทึกผลต่างกับสาเหตุของผลต่างจะช่วยให้การวางแผนครั้งต่อ ๆ ไปมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงการ

เมื่อสร้างรายงานของโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้แล้ว ควรพยากรณ์โอกาสที่จะทำโครงการได้สำเร็จในแต่ละปี จำนวนวันที่นำมาคำนวณได้แก่วันที่ทำการตามปกติ (ไม่รวมวันหยุดประจำสัปดาห์และวันหยุดธนาคาร)

ถ้าโอกาสที่คำนวณได้มีน้อยมาก ก็ควรจะทำ การปรับปรุงโครงการเสียใหม่ ก่อนที่จะนำแผนโครงการไปปฏิบัติจริง วิธีการปรับปรุงที่เสนอแนะได้แก่การลดเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารลงรวมทั้งการลดเวลาดำเนินกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่การลดเวลาดังกล่าวจะต้องไม่ทำให้ผลงานที่จะได้รับต้องเปลี่ยนไป ฉะนั้น อาจต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ควบคู่กันไปด้วย คือ

1. เพิ่มจำนวนผู้ตรวจสอบให้มากขึ้น เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการตรวจสอบ ซึ่งจะมีผลให้การตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารเสร็จลงอย่างรวดเร็วโดยที่ผลของการตรวจสอบไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในทางที่จะทำให้เกิดผลเสียแก่โครงการ อย่างไรก็ตามการเพิ่มจำนวนผู้ตรวจสอบจะเป็นการแก้ไขปัญหในระยะสั้น แต่ในระยะยาวที่จำนวนธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นอย่างมากมาแล้ว การจะแก้ไขปัญหในการตรวจสอบโดยการเพิ่มจำนวนผู้ตรวจสอบจะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอย่างยิ่ง

2. ลดรายละเอียดของงานการตรวจสอบในบางด้านที่ไม่จำเป็นและจะไม่ทำให้โครงการตรวจสอบต้องเสียหายไป หรือไม่ทำให้เป้าหมายหรือนโยบายในการควบคุมธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ การลดรายละเอียดการปฏิบัติงานที่ได้ลดนั้นอาจนำวิธีการศึกษาเทคนิคอื่นเข้ามาใช้ประกอบกันด้วย เช่น การศึกษาในเรื่องเวลาและความเคลื่อนไหว การศึกษารายละเอียดของงาน เป็นต้น โดยจัดให้มีการสังเกตการปฏิบัติงานที่เป็นจริงระยะหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาลดรายละเอียดของงาน

3. พัฒนาขบวนการตรวจสอบและมาตรการในการควบคุมธนาคารพาณิชย์ให้รัดกุมและเป็นประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกแก่การตรวจสอบยิ่งขึ้น เช่นในการตรวจสอบเพื่อประเมินฐานะของสินทรัพย์บางอย่าง อาจกำหนดเป็นมาตรการให้ธนาคาร

พาณิชย์เป็นผู้ประเมินฐานะสินทรัพย์ของธนาคาร แล้วจัดส่งรายงานการประเมินฐานนั้น มาให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นระยะ เมื่อผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ออกไปทำการ ตรวจสอบ ก็จะอาศัยข้อมูลจากรายงานดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ ใช้เวลาในการตรวจสอบเพื่อประเมินฐานะน้อยลง และไม่ทำให้ผลของการตรวจสอบต้อง เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากที่กล่าวไว้ ธนาคารแห่งประเทศไทยควรจะใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการลงโทษธนาคารพาณิชย์ที่มีการปฏิบัติฝ่าฝืนพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจะเป็น ผลให้ธนาคารพาณิชย์ระมัดระวังมากยิ่งขึ้นในการบริหารและดำเนินงาน เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ก็จะช่วยลดเวลาในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้

นอกจากการปรับปรุงโครงการด้วยวิธีการลดเวลาในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารในโครงการลงแล้ว ข้อเสนอแนะอื่นที่อาจนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ ได้แก่การใช้วิธีการ ต่อไปนี้

1. ปรับปรุงการแบ่งสรรธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วน ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 1 กับส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 2 เสียใหม่ เพื่อให้ส่วนงานทั้งสองรับภาระในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์โดยมีปริมาณงานที่หักเหียวกัน ทั้งใน ด้านจำนวนสำนักงานธนาคารพาณิชย์ และปัญหาของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้เพราะผลจากการทดลองวางโครงการตัวอย่างปี 2521 ปรากฏว่า สายงานวิฤติเกือบทุกสายอยู่ใน ความรับผิดชอบของส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 2 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ส่วนตรวจสอบ ธนาคารพาณิชย์ 2 ต้องรับภาระการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ในจำนวนสำนักงานที่มากกว่า กับทั้งปัญหาของธนาคารพาณิชย์ในความรับผิดชอบของส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 2 มี แนวโน้มค่อนข้างซับซ้อนกว่าช่วยทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบค่อนข้างสูง ถ้าให้มีการแบ่งสรรธนาคารพาณิชย์ในความรับผิดชอบเสียใหม่ ก็จะช่วยกระจายสายงานวิฤติ ของส่วนตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ 2 ให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนตรวจสอบ ธนาคารพาณิชย์ 1 บ้าง ซึ่งจะเป็นผลให้เวลาในการทำโครงการลดลงได้

2. การกำหนดนโยบายการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารอย่างน้อย 3 ปี ต่อครั้ง อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากปัญหาในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ หากธนาคารพาณิชย์ใดที่มีการบริหารงานโดยรอบคอบรัดกุม ไม่ปรากฏการปฏิบัติที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย และมีสินทรัพย์ค้ำประกันอยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่มีเลยตลอดจนมีการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลด้วยดี ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้อาจเว้นระยะเวลาการตรวจสอบแต่ละครั้งให้นานกว่า 3 ปีที่กำหนดได้ แต่สำหรับธนาคารพาณิชย์ใดที่มีการปฏิบัติตรงกันข้ามกับที่กล่าว ก็อาจจำเป็นต้องตรวจสอบให้บ่อยครั้งขึ้น ระยะเวลาที่กำหนดไว้ก็อาจเร็วกว่า 3 ปีได้ การคัดเลือกการตรวจสอบเฉพาะธนาคารที่มีปัญหาในการดำเนินงานเช่นนี้อาจช่วยลดการพำนักกิจกรรมในโครงการตรวจสอบ และลดเวลาการทำโครงการลงได้

3. อาจให้มีการสลับสายงานหลังจากที่มีการปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่ง โดยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าสายการดำเนินงานกิจกรรมใดมีการปฏิบัติงานให้ผลเป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือใช้เวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าเวลาที่กำหนดไว้เดิม ก็อาจโยกย้ายกิจกรรมบนสายงานวิฤติให้มาอยู่ในสายกิจกรรมที่ให้ผลเป็นที่น่าพอใจนั้น หรือโยกย้ายกำลังคนจากสายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจให้ไปช่วยการพำนักกิจกรรมบนสายงานวิฤติ วิธีการปรับปรุงโครงการเช่นนี้จะช่วยให้เวลาของโครงการถูกเร่งให้เร็วขึ้นได้ และการสลับสายกิจกรรมอาจทำได้ทั้งภายในส่วนงานเดียวกัน และระหว่างส่วนงาน ถ้าหากไม่มีข้อขัดข้องในการบังคับบัญชาและการควบคุมการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เพื่อในการวางแผนและควบคุมการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์

1. ช่วยให้การวางแผนโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์มีเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือสามารถทราบได้ว่าธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ทั้งสิ้นขณะที่ทำการวางแผนจะได้รับการตรวจสอบให้ครบถ้วนภายในระยะเวลาเท่าใด และระยะเวลาที่กล่าวนั้นจะเหมาะสมหรือขัดแย้งกับหลักการสำคัญในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่จะไม่เว้นระยะเวลาการ

ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารให้ทันเกินควรหรือไม่ เพียงไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับปรุงนโยบายและระยะเวลาการตรวจสอบให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว

2. ช่วยให้แผนการดำเนินงานตามโครงการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์มีรายละเอียด และมีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือสามารถทราบว่าจะต้องทำการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ใดและเมื่อใดแน่นอนล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเตรียมปัญหาที่เกี่ยวข้องกับธนาคารที่จะทำการตรวจสอบนั้น และจะเป็นประโยชน์ในการเตรียมเอกสาร และการเตรียมเจ้าหน้าที่ที่จะทำการตรวจสอบ นอกจากนี้ การที่แผนการดำเนินงานมีรายละเอียดดังกล่าว จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าจะสามารถทำการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้ครบถ้วนตามโครงการที่วางไว้นั้นก็คือ การวางแผนการดำเนินงานโดยใช้เพื่อช่วยสนับสนุนให้มีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

3. มีการประมาณเวลาที่จะใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารอย่างมีหลักการ และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น คำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของค่าเวลาต่างๆ ได้แก่ เวลาที่เร็วที่สุดที่จะทำการตรวจสอบ เวลาที่ช้าที่สุดที่จะทำการตรวจสอบและเวลาปกติ จากค่าเวลาทั้งสามจึงจะนำมาคำนวณค่าเวลาที่เป็นกลางเพื่อใช้ในการวางแผน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการวางแผนเรื่องเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคาร ได้มีการคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์นั้นอย่างรอบคอบยิ่งขึ้น

4. การวางแผนในรูปของช่วยงานช่วยให้ผู้บริหารทราบความสัมพันธ์ของงานการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงจุดสิ้นสุดโครงการโดยติดต่อกับเนื่องไม่ขาดระยะ และจะอำนวยความสะดวกในการควบคุมโครงการ เพราะสามารถตรวจตราและทราบความก้าวหน้าของโครงการว่าได้ดำเนินการไปแล้วเพียงไร และเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่

5. ผู้บริหารจะสามารถทราบถึงข้อบกพร่องในการใช้ทรัพยากรของโครงการ ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ กล่าวคือ สามารถทราบว่าในช่วง เวลาใดบ้างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในทรัพยากรอย่างเต็มที่ ได้แก่ มีจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่ว่างงานอยู่เป็นจำนวนเท่าใด และมีระยะเวลาว่างงานนานเท่าใด เพื่อให้ผู้บริหารโครงการจะได้จัดให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่ว่างงานในระยะเวลาที่กล่าวนั้นไปทำหน้าที่อื่นที่อาจเป็นประโยชน์สนับสนุนงานการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้ เช่นงานค้นคว้าและพัฒนาเทคนิคและวิธีการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

6. ช่วยให้เห็นถึงความขัดข้องและความล่าช้าที่มีอยู่ในขั้นตอนต่างๆของ การปฏิบัติงานตามโครงการ และมีการเตรียมวิธีการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า ได้แก่ การ พิจารณาโอกาสที่จะตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้ครบจำนวนตามโครงการภายในระยะเวลา ที่กำหนด ถ้าหากไม่สามารถทำได้ทันเวลาที่กำหนดแล้วจะสามารถทราบได้ว่ามีการตรวจสอบธนาคารแห่งใดบ้างที่ใช้เวลาเกินกว่าเวลาที่กำหนด ก็จะเตรียมการแก้ไขเวลาที่จะ ใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์นั้น หรือมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการทำให้โครงการกับเวลาที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติมีความกลมกลืนกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติ ตามโครงการนั้น

7. ในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วนเกิดขึ้น เช่นกรณีที่จะต้องมีการตรวจสอบธนาคาร พณิชย์บางธนาคารที่ไม่ได้บรรจุไว้ในแผนงานอย่างฉุกเฉิน เนื่องจากมีเหตุการณ์ให้สงสัย ในการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์นั้น หรือมีเรื่องราวร้องเรียนที่จะต้องทำการตรวจสอบ เป็นพิเศษ ก็อาจทำการทบทวนโครงการที่วางไว้เดิม แล้วบรรจุงานการตรวจสอบ ธนาคารพาณิชย์นั้นลงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่เหมาะสม เช่น ในช่วงที่มีผู้ตรวจการ ธนาคารพาณิชย์ว่างงานพอ หรือบางครั้งอาจเลื่อนการทำกิจกรรมหรือการตรวจสอบ ธนาคารพาณิชย์บางธนาคารออกไปก่อน แล้วบรรจุการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์กรณีเร่งด่วนนั้นเข้ามาแทน อย่างไรก็ตาม ในการวางแผนที่เป็นจริงและมีประสิทธิภาพนั้น ควร จะสำรองกิจกรรมบางส่วนของโครงการไว้สำหรับถว้ทำกิจกรรมการตรวจสอบธนาคาร พณิชย์ในกรณีเร่งด่วนนี้ด้วย

8. ในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามโครงการ เมื่อพบว่ามีการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์โดยประสบปัญหาไม่สามารถตรวจสอบได้ทันตามเวลาที่กำหนดก็อาจทำการแก้ไขได้ทันทีโดยการปรับปรุงโครงการเสียใหม่จนกระทั่งสามารถทำโครงการได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้เดิม ทั้งนี้โดยอาจจัดให้มีการเพิ่มทรัพยากร เช่นผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ หรือการจัดให้มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในลำดับต่อไปจนกระทั่งสามารถลดเวลาการปฏิบัติงานลงสอดคล้องกับเวลาที่ใช้เกินไปแล้ว.

9. ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเพราะก่อนที่จะวางแผนงานได้จะต้องมีการหาข้อมูลต่างๆจากผู้ปฏิบัติงานคือผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ ได้แก่การประมาณเวลาที่จะใช้ในการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความรับผิดชอบต่องานนั้นร่วมกันเป็นผลให้มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อันเป็นผลทางค้ำจุนจิตใจ.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย