

เปรียบเทียบการบริหารงานฝึกรวมภายในธนาคารระหว่าง
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์



นางสาวเนาวรัตน์ จันทวานิช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532

ISBN 974-576-318-7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

015817

I 17613145

A COMPARATIVE STUDY OF IN-HOUSE TRAINING MANAGEMENT
OF THE BANK OF THAILAND AND THE CENTRAL BANK OF THE PHILIPPINES



MISS NAOVARATANA CHANTAVANICH

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration
Department of Public Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1989

ISBN 974-576-318-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เปรียบเทียบการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคาร
ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์
โดย นางสาวเนาวรัตน์ จันทวานิช
ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา
 นายณรงค์ วีรกุล



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็นส่วนตัวหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรภักย์) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณเบล) ประธานกรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา) กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส) กรรมการ

.....
(นายณรงค์ วีรกุล) กรรมการ

ลิขสิทธิ์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวเนาวรัตน์ จันทวนิช : เปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคาร
ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ (A COMPARATIVE STUDY
OF IN-HOUSE TRAINING MANAGEMENT OF THE BANK OF THAILAND AND THE
CENTRAL BANK OF THE PHILIPPINES) อ. ที่ปรึกษา : รศ. ไพโรจน์ ลิตปรีชา,
185 หน้า

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานและการดำเนินงาน
ฝึกอบรมภายในธนาคารระหว่างสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สถาบันฝึกอบรม
ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ตลอดจนเสนอแนะวิธีการจัดดำเนินการฝึกอบรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้
กับการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาปรากฏว่า การบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีทั้งลักษณะที่คล้ายคลึงและ
แตกต่างกัน เนื่องจากบทบาท ภาระหน้าที่หลักของการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมเป็นไปตาม
นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ของสถาบันฝึกอบรมทั้ง
สองสถาบันเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จะได้นำผลการศึกษาเปรียบเทียบในส่วนที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งแนว
ความคิดตามหลักวิชาการมาเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม
ของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

MISS NAOVARATANA CHANTAVANICH : A COMPARATIVE STUDY OF IN-HOUSE TRAINING MANAGEMENT OF THE BANK OF THAILAND AND THE CENTRAL BANK OF THE PHILIPPINES. THESIS ADVISOR : ASSO. PROF. PAIROJ SITPRIJA, 185 PP.

This study has a particular purpose to compare in-house training of the banks' management between Training and Development office of the Bank of Thailand and Central Bank Institute of the Central Bank of the Philippines, which includes major suggestions to be applied or supplemented in training of the Bank of Thailand.

From the study, management and operation of both entities show similarities and differences. It convinces that major roles and functions complied with policies, rules and regulations depend upon situation and environment of both organizations. Beneficial results of this study as well as academic concepts could well be employed for improving the management and operation of Training and Development Office of the Bank of Thailand.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2531.....

ลายมือชื่อนิสิต นางสาว นภาพร
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา น.พ. ส.พ.ค.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือของทุกท่าน ผู้เขียนขอกราบ
ขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นผู้สนับสนุนด้านการศึกษาตลอดมา คณะอาจารย์ทุกท่านที่ได้
ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ไพโรจน์ สิตปรีชา และ
คุณณรงค์ วิรุณกุล ที่กรุณาสละเวลาช่วยให้ผู้เขียนมาถึงจุดหมายปลายทางของการศึกษานี้

ขอขอบคุณ คุณสุภมาศ สมิตอินันท์ เพื่อนร่วมงานทุกคนที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนา
ธนาคารแห่งประเทศไทย เจ้าหน้าที่ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ โดยเฉพาะ
MR. BENEDICTO BAYAVA ตลอดจนเพื่อนทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูล
ต่างๆ การให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำ
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างมาก รวมทั้งการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

ผู้ศึกษาเชื่อว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีใช้เป็นเพียงผลงานทางวิชาการที่เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาเท่านั้น หากแต่เป็นการร่วมมือของทุกท่าน เพื่อต้องการให้การบริหารงาน
และการดำเนินงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้นต่อไป

นางสาวเนาวรัตน์ จันทวานิช

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตารางประกอบ	ญ
สารบัญแผนภาพประกอบ	ฎ

บทที่

1. บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
ขอบเขตการศึกษา	6
ข้อจำกัดในการศึกษา	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
ระเบียบวิธีการศึกษา	8
การเสนอเรื่อง	9
2. กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการจัดโครงสร้างองค์การ ในการฝึกอบรม	10
2.1 กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม	10
ความหมายของการฝึกอบรม	10
การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	12
ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	14
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม	15
การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	20
การประเมินผลการฝึกอบรม	25

2.2	กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ ในการฝึกอบรม	29
	ปัจจัยในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ	30
	การจัดองค์การแบบโครงการ	31
3.	การบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	41
3.1	กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม	41
	ศึกษา สำนวจความจำเป็นในการฝึกอบรม	42
	วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม	43
	การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม	59
3.2	การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม	63
	การแบ่งส่วนงาน	64
	อัตรากำลัง	66
3.3	ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงาน ฝึกอบรม	69
4.	การบริหารงานและการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	73
4.1	กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม	75
	ศึกษา สำนวจความจำเป็นในการฝึกอบรม	75
	วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม	78
	การประเมินผล การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม การทัศนศึกษา และการติดตามผลการฝึกอบรม	93
4.2	การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม	104
4.3	อุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานและการดำเนินงาน ฝึกอบรม	107
5.	วิเคราะห์และเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคาร ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	111

	หน้า
5.1	เปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม 111
	การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม 111
	วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม 113
	การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม 131
5.2	เปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม 133
5.3	เปรียบเทียบอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานและ การดำเนินงานฝึกอบรม 135
6.	บทสรุปและข้อเสนอแนะ 138
บรรณานุกรม 150
ภาคผนวก	
ก.	ตัวอย่างแบบสอบถามการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และของ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ 153
ข.	ตัวอย่างแบบสอบถามประเมินผลการฝึกอบรมของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ 166
ประวัติผู้เขียน 185

สารบัญตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดจริงของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	47
2	จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	49
3	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	50
4	จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรจากภายในธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	52
5	จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรจากภายนอกธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	53
6	งบประมาณในการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2528-2530	57
7	จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดจริงของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	80
8	จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	82
9	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยกตามประเภทของหลักสูตร/โครงการ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	84
10	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	85
11	จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนทั้งจากภายในและภายนอก ธนาคารฯ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	87
12	งบประมาณในการฝึกอบรมในช่วงปี 2528-2530 แยกตามประเภท หลักสูตร/โครงการ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย	90
13	งบประมาณในการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530	91

สารบัญแผนภาพประกอบ

แผนภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม	12
2	รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม เข้าไปศึกษาในงานในหน่วยงาน	16
3	รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม เป็นผู้ให้คำแนะนำ	18
4	รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม เป็นที่ปรึกษา	19
5	รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรมร่วมกันศึกษาและวิเคราะห์	20
6	การจัดองค์การแบบหน้าที่	33
7	การจัดองค์การแบบเน้นโครงการ	35
8	การจัดองค์การแบบผสม	37
9	แสดงจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	55
10	แสดงจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกธนาคารของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	56
11	แสดงค่าเฉลี่ยของยอดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ในช่วงปี 2528-2530	58
12	ผังการแบ่งส่วนงานและอัตรากำลังของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	68
13	เปรียบเทียบชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในและภายนอกธนาคารฯ ของ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	89
14	แสดงค่าเฉลี่ยของยอดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ในช่วงปี 2528-2530	92
15	ผังการแบ่งส่วนงานของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	106
16	เปรียบเทียบจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	116

แผนภาพที่

17	เปรียบเทียบจำนวนวันที่จัดฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	118
18	เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงที่จัดฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	119
19	เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	121
20	เปรียบเทียบจำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	122
21	เปรียบเทียบจำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ารับการฝึกอบรมของ ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	123
22	เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในของ ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	126
23	เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกของ ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	127
24	เปรียบเทียบงบประมาณในการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	129
25	รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบผสมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	146
26	อัตรากำลังใหม่ของพนักงานสายธุรการของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย	148