



บทที่ ๕

### ลักษณะของระบบงาน และการจัดองค์การด้านสินเชื่อสาขา

สำนักงานสาขาของธนาคารทุกแห่งนั้น มีลักษณะ เป็นธุรกิจขนาดเล็กไปจนถึงธุรกิจขนาดกลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการขายบริการในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นการอำนวยความสะดวก และเข้าไปสู่ความต้องการของลูกค้าในเขตธุรกิจนั้น ๆ ให้มากที่สุด ในการขายบริการของธนาคารสาขานั้น ธนาคารจำเป็นต้องให้บริการ และความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า การจัดองค์การให้เหมาะสมของสาขา จะเป็นหนทางหนึ่งซึ่งช่วยให้การบริหารงานสาขาค่อยงตัวยิ่งขึ้น

การบริหารงานด้านสินเชื่อของสาขาแต่เดิมนั้นยังเป็น ลักษณะของการรวมอำนาจ คือ อำนาจอนุมัติสินเชื่อภายในวงเงินจำนวนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับ ผู้จัดการสาขาแต่เพียงผู้เดียว วงเงินสินเชื่อในอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขานี้เป็นจำนวนไม่สูงนัก ส่วนรายได้วงเงินที่ขอมารวมอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขานั้น ยังอยู่ในอำนาจอนุมัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพียงไม่กี่คน

การพัฒนาด้านสินเชื่อของสาขานั้นได้ดำเนิน เรื่อยมาจากการที่มีฝ่ายอำนวยสินเชื่อทำหน้าที่พิจารณาค่าขอทุกรายที่เกินอำนาจอนุมัติสาขา จนกระทั่งถึง พ.ศ. ๒๕๐๔ ขณะที่เศรษฐกิจได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางนั้น ปริมาณคำขอสินเชื่อในความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยสินเชื่อทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว จนไม่อาจพิจารณาสินเชื่อทุกรายได้อย่างรอบคอบต่อไป อันอาจเป็นสาเหตุให้อัตราการเสี่ยงจากหนี้สูญสูงขึ้นในภายหลัง จึงได้แยกหน้าที่ในการรับผิดชอบ การวิเคราะห์สินเชื่อมาตั้งเป็นฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อให้งานด้านการวิเคราะห์เป็นไปอย่างรัดกุม และมีระบบที่ดี โดยใช้นักวิเคราะห์สินเชื่อที่มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษมาพิจารณาคำเดินการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่งมีจำนวนมากราย เพื่อให้ทราบถึงอัตราการเสี่ยงต่อการให้กู้แต่ละครั้ง และมั่นใจได้ว่า ผู้ขอจะจะสามารถชำระ เงินกู้คืนได้ในที่สุด

และในระยะเวลา ๔ ปีที่ผ่านมา สายงานด้านสินเชื่อในประเทศก็ได้รับผลกระทบกระเทือนอย่างมากจาก วิกฤตการณ์ด้านองค์การของธนาคาร ซึ่งสืบเนื่องมาจากนโยบายศูนย์กำไร (Profit Center) และแนวความคิดด้านการตลาด (Bank Marketing Concepts) การบริหารสินเชื่อสาขาจึงเปลี่ยนรูปไปจากเดิม โดยมีลักษณะของการกระจายอำนาจสู่สาขามากขึ้น ซึ่งนอกจากอำนาจอนุมัติสินเชื่อของสำนักงานสาขาจะมีเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว ความรับผิดชอบในงานด้านการวิเคราะห์ ให้ความเห็น ของสินเชื่อทุกรายโดยเฉพาะรายที่เกินอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขานั้นได้กระจายออกมาให้อยู่ในความรับผิดชอบของสาขา ซึ่งก่อนที่จะได้มีการศึกษาถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงต่อไป จะได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรูปลักษณะของการบริหารสินเชื่อในปัจจุบันซึ่งมีการกระจายอำนาจมากขึ้น ดังนี้

๑. การขยายตัวของธุรกิจการค้า ลักษณะการขยายตัวของธุรกิจนี้ จะพิจารณาถึงการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจผู้ใช้บริการอื่น เป็นสาเหตุประการสำคัญในการขยายตัวของธนาคารผู้ใช้บริการนั่นเอง ภาวะการลงทุนที่ได้จาก จำนวนผู้ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ในรอบระยะเวลา ๔ ปีที่ผ่านมา เป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงการขยายตัว และความต้องการเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงขึ้นทุกปี ธนาคารในฐานะที่เป็นแหล่งระดมเงินฝากจากประชาชน และนำเงินฝากดังกล่าวไปลงทุนเพื่อหาผลกำไรอันได้แก่ ดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืม เป็นส่วนใหญ่ จำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ โดยการขยายสินเชื่อ กระจายไปยังธุรกิจทุกแขนง ความรับผิดชอบและบทบาทของธนาคารในการอำนวยความสะดวกตามความต้องการของธุรกิจเพื่อขยายการผลิตนี้ จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยช่วยให้เกิดมีงานทำในภาคเอกชน ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางธุรกิจเพิ่มขึ้น และส่งผลย้อนกลับมายังธนาคารในรูปของดอกเบี้ยรับจากการให้กู้ยืม เพื่อการลงทุนเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันการเพิ่มขึ้นของรายได้ของประชาชนนั้นก็จะเป็นผลให้เกิดเงินออม อันเป็นที่มาของเงินฝากของธนาคารในที่สุด วงจรนี้จะหมุนเวียนต่อเนื่องกันไปเป็นลักษณะที่เป็นความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจของประเทศ

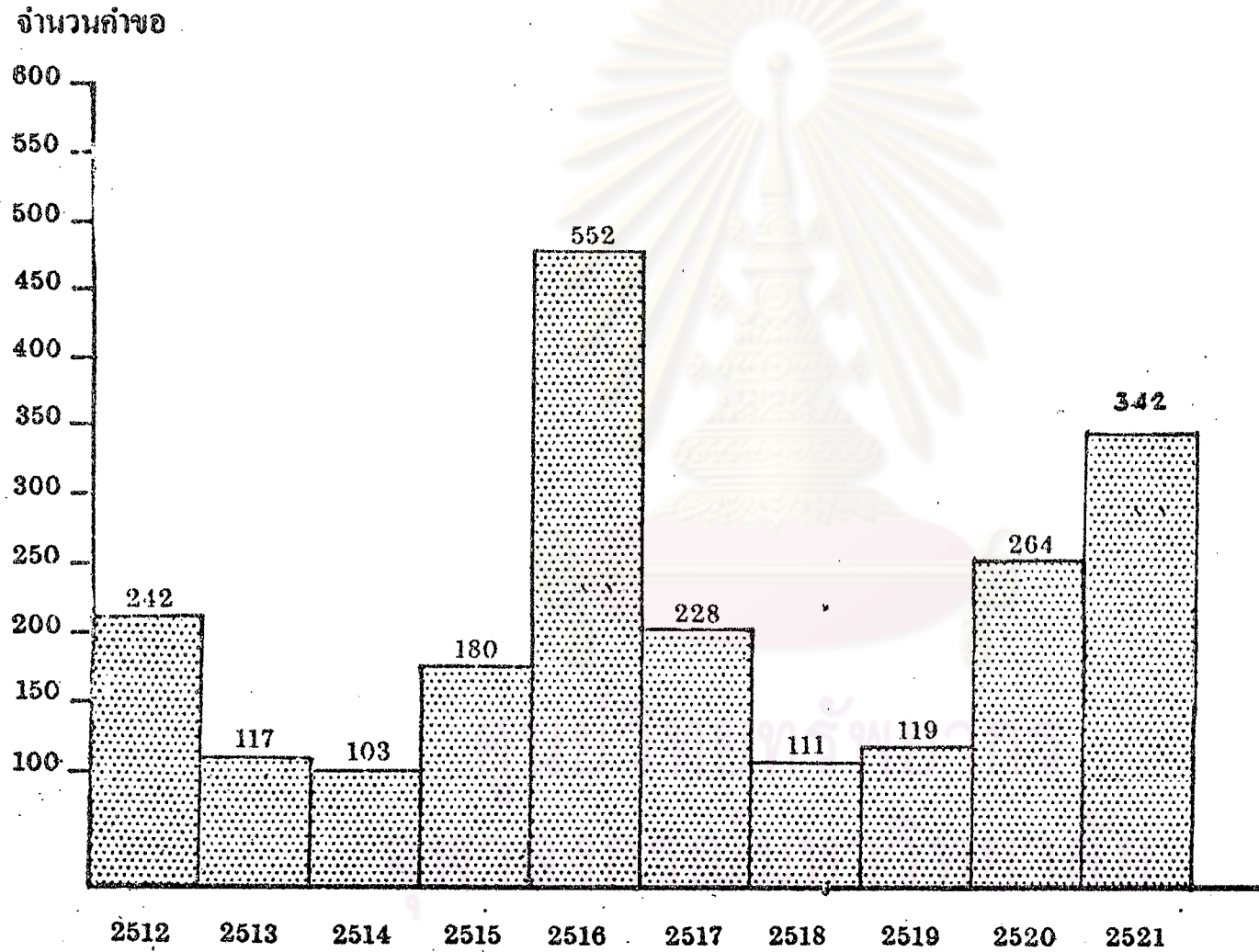
จากรูปที่ ๑ แผนภูมิเกี่ยวกับคำสั่งส่งเสริมการลงทุนของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน แสดงให้เห็นถึง ความต้องการในการลงทุนของผู้ลงทุนแต่ละปี โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นนับ จากปี ๒๕๑๔ และสูงสุดในปี ๒๕๑๖ จำนวน ๔๒๒ ราย หลังจากนั้นความต้องการในการลงทุน ทุกด้านลดลงเนื่องจากในระยะระหว่างปลายปี ๒๕๑๖ - ๒๕๑๘ เป็นช่วงที่ประเทศไทยได้ประสบ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองมากที่สุด (สถานการณ์น้ำมันก่อให้เกิด ความปั่นป่วนทั่วโลก มีมาแต่ปลายปี ๒๕๑๖) จวบจนถึงปี ๒๕๑๙ ที่สถานการณ์ภายใน ประเทศ ทั้งด้านการเมือง, เศรษฐกิจ ก็เริ่มคลี่คลาย และฟื้นตัวเข้าสู่สู่ทางที่แจ่มในขึ้น แต่บรรยากาศ การลงทุนในประเทศยังไม่แจ่มในนัก ความต้องการลงทุนในกิจการทั่วไปเพิ่มขึ้นไม่มาก ปี ๒๕๒๐ เป็นปีที่บรรยากาศของการลงทุนมีแนวโน้มดีขึ้นมาก คือมีผู้ยื่นขอรับการส่งเสริม การลงทุนเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๑๙ ซึ่งมีจำนวน ๑๑๙ ราย เพิ่มเป็น ๒๖๔ ราย และ ๓๔๑ รายในปี ๒๕๒๑ ทั้งนี้ นอกจากมีเหตุผลสืบเนื่องมาจากรัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ ในการลงทุนให้ดีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาแรงงาน, การลงทุนในภาครัฐบาลอยู่ในระดับสูง และยังคงมี โครงการต่อเนื่องอยู่หลายโครงการแล้ว ความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง และภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งดีขึ้นมากในปี ๒๕๒๑ นี้ ได้เอื้ออำนวยให้การลงทุนในภาคเอกชน ซึ่งเป็นภาคสำคัญขยายตัว ขึ้นมาก

จากรูปที่ ๒ เป็นจำนวนเงินทุนของผู้ได้รับการส่งเสริมในปี ๒๕๒๐ นั้น จำนวนเงิน ลงทุน ๒.๖ พันล้านบาทเป็นจำนวนเงินลงทุนของผู้ที่ได้รับการส่งเสริม (ออกบัตรส่งเสริม) จำนวน ๖๙ ราย เพิ่มขึ้นเป็น ๑๕๘ ราย ในปี ๒๕๒๑ หรือเพิ่มขึ้น ๕๕% ของปี ๒๕๒๐ ปริมาณเงินลงทุนเป็น ๑๕.๙ พันล้านบาท หรือ ๕๑๑% ของปี ๒๕๒๐ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้ม ของการลงทุนว่า มีลักษณะเป็นการลงทุนในกิจการขนาดใหญ่มีปริมาณเงินทุนสูง

ฉะนั้นในภาวะการณืปกติแล้ว เราจึงกล่าวได้ว่าความต้องการในเงินทุนเพื่อลงทุนใน ธุรกิจของกลุ่มผู้ลงทุน ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการของธนาคารในฐานะที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญยิ่งนั้นมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี

รูปที่ 1

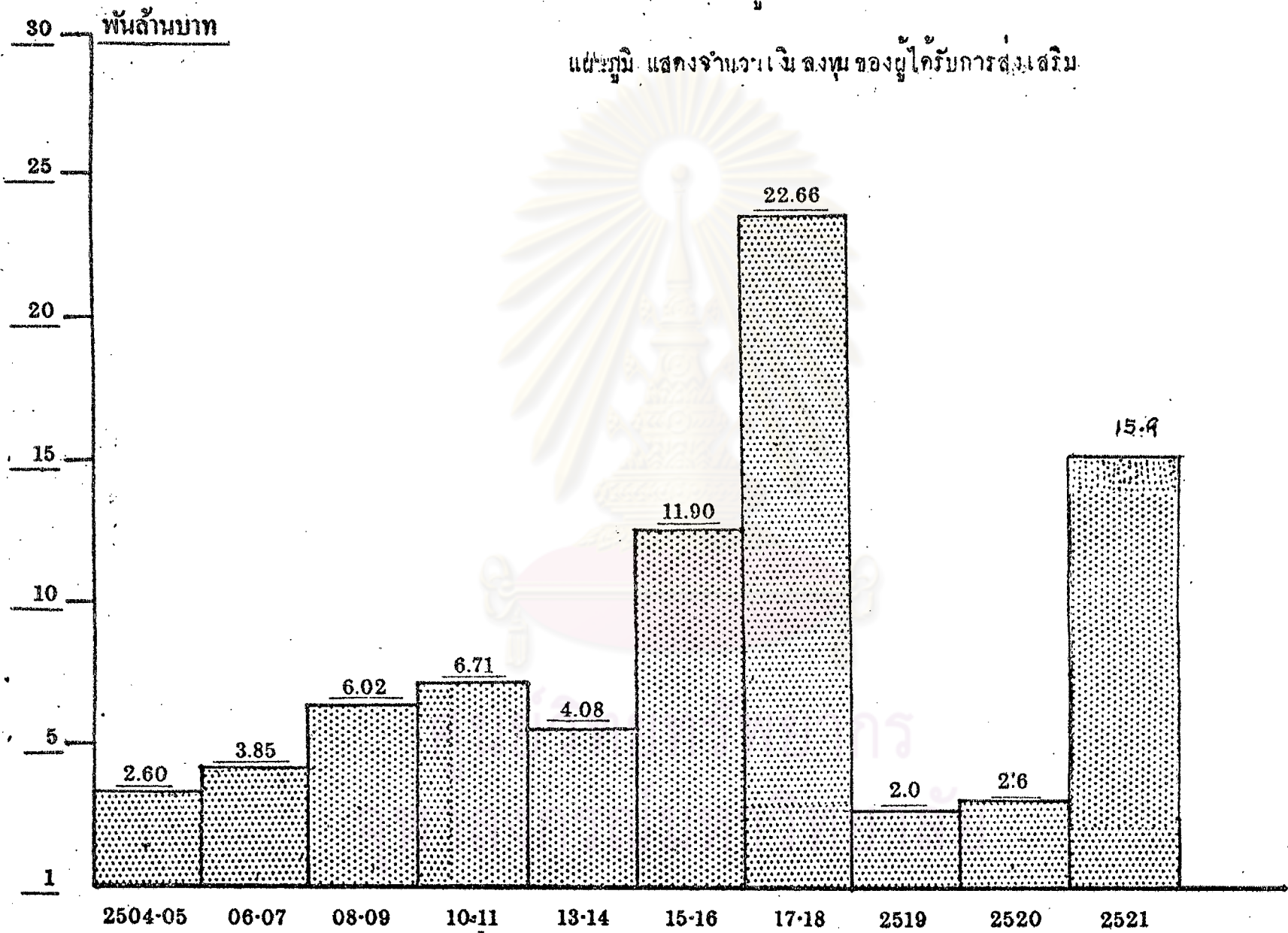
แผนภูมิแสดงจำนวนคำขอรับการส่งเสริมการลงทุน



ที่มา : รายงานการส่งเสริมการลงทุน 2521

รูปที่ 2

แผนภูมิ แสดงจำนวนเงินลงทุนของผู้ที่ได้รับการส่งเสริม



ที่มา : รายงานการส่งเสริมการลงทุน 2521



๒. การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ แต่เดิมมานั้น ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งยังมี สำนักงานสาขาในอันที่จะอำนวยความสะดวกไม่มากนัก แต่ในรอบระยะเวลา ๕ ปีที่ผ่านมา สาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว จาก ๘๘๖ สาขา ในปี ๒๕๑๗ เป็น ๑๒๘๘ สาขา ในปี ๒๕๒๑ เท่ากับเพิ่มขึ้น ๔๐๒ สาขาในการนี้เป็นการเพิ่มขึ้นของธนาคารกรุงเทพ จำกัด จาก ๑๒๒ สาขา เป็น ๒๐๓ สาขาในรอบระยะเวลา ๕ ปี (ตารางที่ ๒)

อัตราการขยายตัวของธนาคารสาขา อย่างรวดเร็วเช่นนี้ ชี้ให้เห็นเด่นชัดว่าเป็น การยากแก่การบริหารงานโดยการรวมอำนาจไว้ ณ ศูนย์กลางคือ สำนักงานใหญ่เช่นที่ได้เคย ปฏิบัติมา นอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียด้านการอำนวยความสะดวกที่ล่าช้ามาแล้ว ความคุ้นเคยและความเข้าใจในสภาพของท้องถิ่นของเจ้าหน้าที่สาขาย่อมมีมากกว่าสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่สาขา ยังช่วยให้สาขาเกิดความรับผิดชอบในความพยายามหารายได้ตามนโยบายศูนย์กำไร อีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# ตารางที่ 1

ตารางแสดงจำนวนสำนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (ณ. 31 ธ.ค. 2521)

Banks Incorporated in Thailand	Bangkok Bank	The Thai Farmers Bank	The Krung Thai Bank	Bank of Ayudhya	The Bangkok Bank of Commerce	The Siam Commercial Bank	The Siam City Bank	The Union Bank of Bangkok	The Thai Military Bank	Bangkok Metropolitan Bank	First Bangkok City Bank	The Asia Trust Bank	The Bank of Asia	The Thai Danu Bank	Wang Lee Bank	The Laem Thong Bank	TOTAL
Bangkok	65	61	22	51	14	36	19	19	15	37	14	10	6	12	3	3	387
Ayuthaya	2	2	5	3	-	1	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	17
Chai Nat	1	3	2	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Nontha Buri	2	2	2	1	1	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	12
Lop Buri	4	4	4	1	1	1	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	17
Pathum Thani	2	2	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Saraburi	1	2	1	3	1	-	2	2	2	1	-	-	-	-	-	-	15
Sing Buri	1	1	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
Ang Thong	1	3	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	8
<b>Region 1</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>480</b>
Chachoengsao	3	3	3	2	1	1	-	-	-	-	1	1	2	1	-	-	18
Chanthaburi	2	2	2	1	2	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	13
Chon Buri	6	5	4	3	3	4	-	3	3	3	1	2	4	-	-	-	41
Trat	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Prachin Buri	2	4	2	-	-	-	2	1	2	-	-	-	-	-	-	-	13
Rayong	2	2	1	-	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	11
Samut Prakan	3	4	3	3	1	2	1	1	2	3	1	-	-	-	1	-	25
Nakhon Nayok	1	-	2	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
<b>Region 2</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>131</b>
Nakhon Ratchasima	4	4	6	2	-	2	1	1	5	2	3	-	1	-	-	-	31
Chaiyaphum	1	1	1	1	-	1	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	9
Buri Rum	1	2	2	-	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	9
Si Sa Ket	2	3	2	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	10
Surin	1	1	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Yasothon	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Ubon Ratchathani	5	3	2	3	-	2	-	2	2	-	-	1	1	-	-	-	21
<b>Region 3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>88</b>
Udon Thani	2	1	2	1	1	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	12
Khon Kaen	4	3	3	3	2	2	1	1	3	-	1	1	-	-	-	-	24
Nakhon Phanom	2	-	1	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	6
Roi Et	1	1	1	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Maha Sarakham	1	-	2	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Loei	1	2	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	6
Kalasin	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Sakon Nakhon	1	2	1	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Nong Khai	1	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
<b>Region 4</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79</b>
Lampang	2	1	1	1	5	1	2	-	1	1	-	-	-	1	-	-	16
Chiang Mai	7	4	2	1	7	5	2	1	1	1	2	1	1	-	-	-	34
Chiang Rai	3	5	2	2	5	2	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	21
Nan	1	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Phrae	1	2	1	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Mae Hong Son	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Lamphun	1	1	1	-	2	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	7
Uttaradit	1	1	1	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	7
<b>Region 5</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

Banks incorporated in Thailand																	
	Bangkok Bank	The Thai Farmers Bank	The Krung Thai Bank	Bank of Ayudhya	The Bangkok Bank of Commerce	The Siam Commercial Bank	The Siam City Bank	The Union Bank of Bangkok	The Thai Military Bank	Bangkok Metropolitan Bank	First Bangkok City Bank	The Asia Trust Bank	The Bank of Asia	The Thai Danu Bank	Wang Lee Bank	The Leam Thong Bank	TOTAL
Phitsanulok	2	2	2	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	10
Kamphaeng Phet	1	2	2	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	7
Tak	2	1	2	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Nakhon Sawan	4	4	5	3	4	1	2	1	1	1	1	1	-	-	-	-	28
Phichit	3	3	4	1	1	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	15
Phetchabun	3	4	3	2	6	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Sukhothai	2	2	4	-	3	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	15
Uthai Thani	1	2	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	7
Region 6	18	20	23	8	16	6	5	4	3	1	5	1	-	-	-	-	110
Nakhon Pathom	3	1	2	1	1	1	5	1	-	-	1	1	-	-	-	-	17
Kanchanburi	2	2	2	2	1	2	3	1	1	-	2	-	-	-	-	-	18
Prachuap Khiri Khan	3	2	2	2	5	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	16
Petchaburi	2	2	2	1	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	12
Ratchaburi	4	2	4	2	4	2	4	1	1	-	1	2	-	-	-	-	27
Samut Songkhram	1	2	1	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Samut Sakhon	4	1	1	2	1	-	3	1	-	1	-	-	-	-	-	-	14
Suphan Buri	1	4	2	3	4	1	2	2	-	-	-	-	1	-	-	-	20
Region 7	20	16	16	13	18	8	21	9	2	1	4	3	1	-	-	-	132
Nakhon Si Thammarat	3	3	2	1	3	4	3	-	-	-	-	1	2	-	-	-	22
Krabi	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Chumphon	2	2	2	1	1	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	11
Phangnga	1	3	3	-	-	1	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	12
Phuket	1	1	1	-	1	1	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-	9
Ranong	1	1	1	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	6
Surat Thani	1	1	2	1	4	2	3	1	2	-	-	-	-	-	-	-	17
Region 8	10	11	12	3	10	8	13	3	2	-	2	3	3	-	-	-	80
Songkhla	4	2	3	2	6	2	2	2	1	1	2	1	1	-	-	-	29
Trang	2	1	2	1	3	1	4	-	1	-	1	-	-	-	-	-	16
Narathiwat	2	-	2	1	-	-	2	-	1	-	3	-	-	-	-	-	11
Pattani	1	-	1	1	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	6
Phatthalung	1	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Yala	1	-	1	1	2	1	2	-	-	-	2	-	1	-	-	-	11
Satun	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Region 9	12	4	11	6	11	4	13	2	4	1	8	1	2	-	-	-	79
TOTAL	204	193	161	125	116	98	97	61	55	52	49	24	22	14	5	3	1,279

ที่มา: Statistical Data on Commercial Banks in Thailand, December 1970



## ตารางที่ 2

### ตารางแสดงการขยายตัวของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

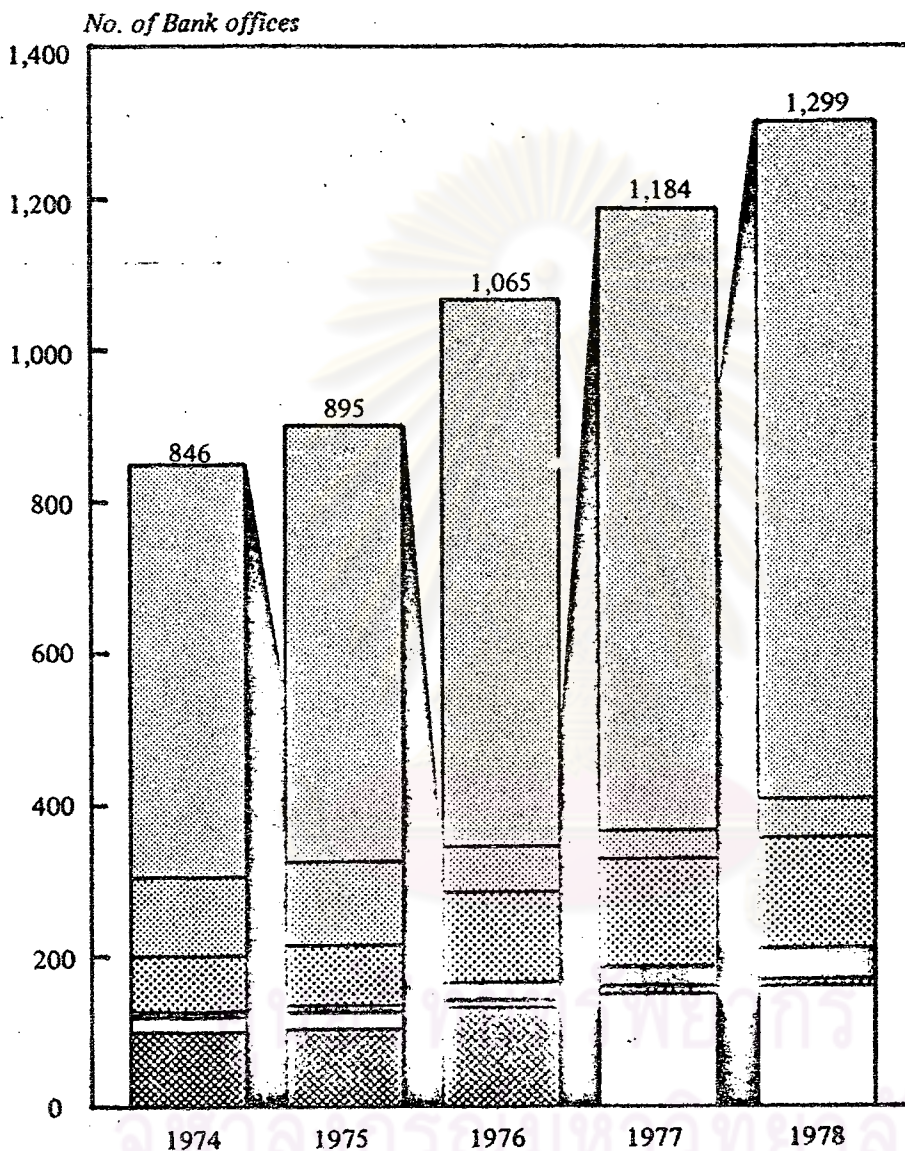
หน่วย (1) - (5) : พันบาท

31 ธค.	เงินโทอิม และเบิกเกิน บัญชี	หลักทรัพย์	เงินฝาก	เงินกองทุน	สินทรัพย์รวม	จำนวน พนักงาน	สาขา	
							นับท.	คปท.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
2488	4,503	4,537	18,538	1,413	19,951	30	-	-
2489	15,106	1,017	47,090	2,511	49,601		-	-
2490	16,420	1,017	21,064	2,995	24,059		-	-
2491	13,484	2,083	37,521	3,676	41,215		-	-
2492	15,379	2,051	34,318	4,861	39,206		-	-
2493	15,574	1,123	53,846	5,606	59,483		2	-
2494	21,661	1,133	78,102	6,509	84,650		3	-
2495	51,377	2,233	89,952	23,395	113,394		3	-
2496	119,066	74,392	221,124	59,787	366,593		4	-
2497	141,681	35,079	194,351	64,267	380,366		5	1
2498	113,236	55,447	214,369	68,220	363,557		7	2
2499	199,552	74,810	375,958	73,156	647,335		8	2
2500	257,384	86,566	412,111	78,213	712,442		11	4
2501	346,317	88,043	579,998	82,150	920,325		15	4
2502	466,099	99,281	715,303	87,250	1,285,544		17	5
2503	692,711	139,419	995,842	93,572	1,352,468	839	18	6
2504	811,213	159,978	1,240,864	101,423	1,733,350	1,187	24	8
2505	1,115,013	194,861	1,570,628	111,029	2,297,876	1,548	34	9
2506	1,265,887	264,494	2,077,948	121,983	2,907,473	1,872	39	9
2507	1,525,000	306,287	2,571,063	162,006	3,500,641	2,046	45	9
2508	1,746,802	370,343	3,189,451	233,590	4,200,349	2,473	48	10
2509	2,220,956	530,417	4,069,381	283,413	5,306,452	2,744	54	10
2510	2,789,469	631,999	4,789,627	309,454	6,269,796	3,170	63	11
2511	3,406,145	875,364	6,097,749	477,872	7,676,088	3,647	71	12
2512	4,307,845	845,884	7,905,935	515,952	9,773,843	4,291	78	13
2513	5,197,584	1,109,528	10,062,144	698,589	11,896,021	5,050	84	14
2514	6,283,820	1,562,929	12,227,621	886,161	14,937,107	5,927	89	15
2515	8,954,116	2,274,873	17,432,515	954,728	20,244,497	6,927	101	16
2516	13,445,261	2,566,868	24,295,234	1,437,761	29,161,890	7,979	111	16
2517	16,926,606	2,967,463	29,125,359	2,394,775	37,860,147	9,777	122	16
2518	22,097,206	3,444,197	34,314,061	2,860,548	46,393,880	11,165	131	16
2519	24,690,130	4,993,536	41,534,423	3,328,047	51,473,018	12,747	176	14
2520	33,341,669	4,723,680	50,054,112	4,154,572	68,405,511	13,938	187	15
2521	42,554,137	5,553,658	60,227,289	4,657,346	89,653,244	15,077	203	15

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

รูปที่ 3

แผนภูมิแสดงจำนวนสาขานาการพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการในประเทศไทย



Source : Bank of Thailand

- |  |                       |  |                      |
|--|-----------------------|--|----------------------|
|  | (Northeastern Region) |  | (Central Region)     |
|  | (Southern Region)     |  | (Bangkok Metropolis) |
|  | (Northern Region)     |  | (Total)              |

ที่มา: Statistical Data on Commercial Banks in Thailand  
December, 1978

๓. นโยบายศูนย์กำไร แนวความคิดเรื่องศูนย์กำไรนั้นถือว่า ผลกำไรเป็นเครื่องวัดความสำเร็จ และความสามารถของหน่วยงาน หรือสาขานั้น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขานั้น รายได้ อันได้แก่ ดอกเบี้ยและส่วนลดรับ, ค่าธรรมเนียมรับ และรายได้อื่น จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุน อันได้แก่ ดอกเบี้ยจ่าย(เงินฝาก) เงินเดือน และค่าใช้จ่ายอื่น (รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เป็น Transferred Cost อีกส่วนหนึ่งด้วย)

การวัดผลการปฏิบัติงานของสาขาด้วยกำไรนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันสำคัญ คือ ความรับผิดชอบในรายจ่ายอันเป็นต้นทุน รายการที่เป็นรายจ่ายอันสำคัญได้แก่ ดอกเบี้ยเงินฝาก ซึ่งเป็นรายการที่ขึ้นอยู่กับยอดเงินฝากของสาขา และผันแปรในอัตราคงที่ ส่วนรายการที่เป็นรายจ่ายซึ่งมีความสำคัญรองลงมาได้แก่ ค่าเงินเดือนพนักงาน ซึ่งนอกเหนือจากค่าเงินเดือนพนักงานประจำสาขาแล้ว มีค่าใช้จ่ายอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องจัดสรรเข้าเป็นต้นทุนของสาขา คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ เป็นผู้ดำเนินการแทนสาขา การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อต้นสังกัดตามลักษณะระบบสินเชื่อ เดิม ถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งที่ต้องจัดสรรให้สาขา

การโอนความรับผิดชอบในงานด้านการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ซึ่งรวมอยู่ ณ จุดศูนย์กลางคือ สำนักงานใหญ่ ไปยังสาขา นอกจากจะทำให้การวัดต้นทุนสามารถทำได้แม่นยำขึ้นแล้วยังช่วยให้เกิดความรับผิดชอบ และเพิ่มความระมัดระวังในการอำนวยการสินเชื่อของสาขาสูงขึ้นกว่าเดิม เพราะผลการดำเนินงานสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของสาขาโดยตรง ขจัดปัญหาในทางปิดความรับผิดชอบ

๔. ภาวะการแข่งขัน ในภาวะที่การแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินเป็นไปอย่างเข้มข้นเช่นทุกวันนี้ ธนาคารจำเป็นจะต้องพยายามหาวิธีทางที่จะให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการมาติดต่อธุรกิจการค้ามากที่สุด โดยยึดในแนวความคิดที่จะให้สาขาทุกแห่ง เป็นศูนย์รวมของการให้บริการธนาคารและการเงินแก่ลูกค้าได้ทุกอย่างและในครั้งเดียวในลักษณะ Full service Banking หรือ One day Banking หลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญของงานโดยผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มากขึ้นตอนเกินความจำเป็น

๕. นโยบายมุ่งย่านธุรกิจ แต่เดิมมานั้นธนาคารได้แบ่งประเภทลูกค้าออกตาม เขตท้องที่สาขา และประเภทธุรกิจที่ลูกค้าประกอบการ ในแนวความคิดใหม่นี้ ธนาคารได้เน้นให้เห็นความสำคัญของธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Wholesale Customer) และลูกค้ารายปลีก (Retail Customer) โดยใช้งบการเงินสินเชื่อเป็นเกณฑ์ว่า ลูกค้ารายที่มีวงเงินสินเชื่อเกินกว่า ๑ ล้านบาทขึ้นไป นับเป็นลูกค้ารายใหญ่ และรายวงเงินสินเชื่อไม่เกิน ๑ ล้านบาท นับเป็นลูกค้ารายปลีก

โดยที่ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่นี้มักอยู่ในความดูแลของสาขาซึ่งตั้งอยู่ในย่านธุรกิจการค้าใหญ่ ๆ ธนาคารจึงมุ่งที่จะให้สาขามีบทบาทมากขึ้น ในการที่จะนำบริการเข้าไปสู่ย่านธุรกิจการค้านั้นอย่างทั่วถึง และโดยเหตุที่ ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่มักมีการใช้บริการสินเชื่อหลายลักษณะจึงได้เกิดการกระจายเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถไปประจำ ณ สาขาในย่านธุรกิจ เพื่อเป็นการช่วยให้บริการสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๖. นโยบายการกระจายอำนาจ ได้มีการกำหนดอำนาจการบริหารสินเชื่อและความรับผิดชอบให้แก่ ผู้จัดการสาขาให้สูงขึ้นเป็นลำดับ อันมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดการกระจายอำนาจ โดยมุ่งให้เกิดความสมบูรณ์ภายในสาขามากขึ้น และเป็นการสร้างผู้บริหารธนาคารให้สามารถบริหารสาขา และบริหารสินเชื่อควบคู่กันไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกระจายอำนาจในการบริหารสินเชื่อและความรับผิดชอบไปยังผู้จัดการสาขานั้น เป็นไปในลักษณะที่เป็นการเพิ่มวงเงินสำหรับอำนวยสินเชื่อของสาขา (Credit Extension Limit) หมายถึง วงเงินรวมของสินเชื่อทุกลักษณะและทุกรายรวมกัน ให้ผู้จัดการสาขาอนุมัติได้สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ในการพิจารณาสินเชื่อได้ขยายขอบเขตออกไปถึงการตัดสินใจที่รอบคอบภายหลังที่ได้รู้ ข้อมูลอย่างพอเพียง หากสาขายังมีนโยบายที่รวมหน้าที่ และอำนาจความรับผิดชอบในการพิจารณาสินเชื่อไว้ที่ผู้จัดการสาขาแต่ผู้เดียวแล้ว ย่อมก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ซึ่งนอกจากจะเป็นภาระหน้าที่งานด้านสินเชื่อของสาขาแล้ว ความรับผิดชอบในบริการด้านอื่นของสาขาก็ย่อมเพิ่มขึ้น ซึ่งมักจะเริ่มมาจากสาเหตุเดียวกันคือ การขยายตัวของสาขานั้นเอง ภาระงานที่จำเป็นต้องใช้พิจารณาและความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจสูงและมี



โอกาสของความเล็งเห็นเกิดขึ้นควบคู่กันไปเสมอเช่นนี้ ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ด้าน  
 อำนวยการสินเชื่อผู้ซึ่งมีความสามารถในการวิเคราะห์ และให้ความเห็นที่สมบูรณ์ พอเพียงที่จะใช้  
 ประกอบการตัดสินใจได้อย่างดี เพื่อความฉับไว

ปัจจัยต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการ  
 เปลี่ยนแปลงในระบบบริหารสาขา ในลักษณะที่มีการกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อ คือ  
 การวิเคราะห์ และให้ความเห็น ให้มาอยู่ในความรับผิดชอบของสาขา และเป็นเหตุให้เกิด  
 รูปขององค์กรด้านสินเชื่อในสาขาในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียด  
 ต่อไป

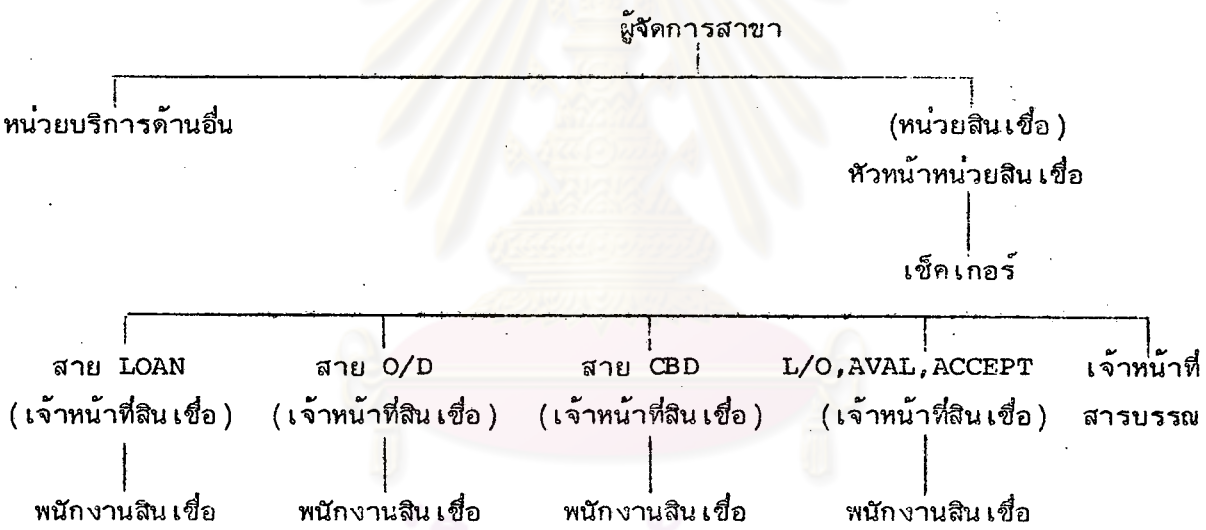
#### องค์กรด้านสินเชื่อของสาขา

จากการสำรวจพบว่า รูปการจัดองค์กรด้านสินเชื่อสาขาในปัจจุบันนี้มีอยู่ ๒ ลักษณะ  
 คือ ลักษณะที่รวมงานด้านอำนวยการสินเชื่อ และพิธีการสินเชื่อไว้ในหน่วยงานเดียว ซึ่งเป็นลักษณะ  
 ขององค์กรที่ได้ยึดถือเป็นรูปแบบมาแต่ในอดีต ที่มีสาขาอยู่จำนวนไม่มากนัก (และยังปรากฏอยู่ใน  
 ในสาขาธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน เป็นส่วนมาก) ซึ่งมีลักษณะของการรวมอำนาจในการพิจารณา  
 สินเชื่อ และการตัดสินใจไว้ที่ผู้จัดการสาขาอย่างเด่นชัด ส่วนลักษณะที่ ๒ เป็นลักษณะของ  
 องค์กร ที่ได้แบ่งงานด้านอำนวยการสินเชื่อ และพิธีการออกจากกันโดยให้มีเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ  
 เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการอำนวยการสินเชื่อทั้งหมดของสาขา ซึ่งเป็นงานที่เคยอยู่ในความรับผิดชอบ  
 ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขา และเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อประจำฝ่ายต้นสังกัดรวมกัน อันเป็นรูป  
 องค์กรที่ได้เริ่มนำมาใช้ในระยะเวลา ๔ ปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารสินเชื่อ  
 สาขาตามปัจจัยสำคัญ ๓ ประการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น



๑. ลักษณะขององค์กรที่รวมการอำนวยสินเชื่อ และงานด้านพิธีการสินเชื่ออยู่ในหน่วยงานเดียวกัน

การจัดสายงานโดยทั่วไปนั้นมักจะแยกตามสายงานออกตามประเภทของสินเชื่อ คือ เงินกู้ เบิกเงินเกินบัญชี รับซื้อลด การออกหนังสือค้ำประกัน ออวัล และรับรองตั๋ว การรวมความรับผิดชอบของงานในสายใดสายหนึ่งเข้าด้วยกันนั้น พิจารณาถึง ปริมาณงานรวมทั้ง ลักษณะของสินเชื่อแต่ละประเภท ว่ามีปริมาณมากน้อย และลักษณะของงานการจะรวมเข้าอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสายงานเดียวกันหรือไม่ โดยทั่วไปแล้ว มักจะรวมประเภทการออกหนังสือค้ำประกัน ออวัล และรับรองตั๋ว อยู่ในสายงานเดียวกัน เนื่องจากปริมาณงานไม่มากนัก และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากระบบงานลักษณะที่ ๑ นี้ จะแยกอำนาจ และหน้าที่ของงานด้านสินเชื่อ ได้ดังนี้

๑. ผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้ง การให้ความเห็นในรายที่เกินอำนาจอนุมัติ แล้วเสนอต่อเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติ ผ่านภาคหรือฝ่ายต้นสังกัด

๒. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทำหน้าที่เป็นผู้รับคำขอเบื้องต้น เก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์เบื้องต้น เสนอต่อผู้จัดการสาขา รวมทั้งการให้ความเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติ นอกจากนี้ยังต้องดำเนินการด้านพิธีการสินเชื่อเกี่ยวกับ เอกสารสัญญา ตลอดจนการรับชำระ ควบคุม และติดตามหนี้ในความรับผิดชอบอีกด้วย

๓. เจ้าหน้าที่สารบรรณสินเชื่อ รับผิดชอบดำเนินการจัดเก็บแฟ้มประวัติรายตัว, จัดการและดูแลให้แฟ้มสินเชื่อสมบูรณ์ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ แฟ้มประวัติรายตัวลูกหนี้ จะเป็นแหล่งที่เก็บและรวบรวมประวัติและข้อมูลด้านการใช้สินเชื่อของลูกค้า แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การจัดเก็บ แยกหมวดหมู่ที่สะดวกแก่การหยิบใช้และค้นหา เป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สารบรรณสินเชื่อ

๔. พนักงานสินเชื่อ ทำหน้าที่ด้านการจัดพิมพ์ เอกสารสัญญา สลิปผ่านบัญชีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในสายงานด้านสินเชื่อ

ตาม ลักษณะของงานที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขานั้น ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะสิ้นสุดภายในสำนักงานสาขานั้น ๆ โดยสาขายังคงมีหน้าที่ในการรายงานการอนุมัติให้ฝ่ายต้นสังกัดทราบ ซึ่งมีทั้งในรูปของสำเนาเอกสารตามที่ปรากฏในแฟ้มประวัติรายตัวลูกหนี้ของสาขา และการจัดทำรายงานยอดเป็นรายเดือนและในการปฏิบัตินั้น ภาระหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบในงานด้านสินเชื่อยังคงตกอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา

ส่วนรายที่เกินอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขานั้น ความรับผิดชอบของสาขาจะมีลักษณะเป็นการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ขั้นต้นเท่านั้น เมื่อผู้จัดการสาขาให้ความเห็นแล้ว บันทึกคำขอสินเชื่อแต่ละรายก็จะถูกส่งมายังต้นสังกัด สำนักงานใหญ่ ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรม, ก่อสร้าง, ขาเข้า, ขาออก ฯ เป็นผู้ส่งกรองข้อมูลและทำการวิเคราะห์ซ้ำอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสาขาตามเสนอ หรืออาจจะขอข้อมูลเพิ่มเติมจากสาขา หรือ อาจจะไปพบลูกค้าด้วยตนเองตามความเหมาะสม เพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติของเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติวงเงินสินเชื่อรายนั้น ๆ ตามลำดับชั้น ดังนี้คือ

๑. เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ และหัวหน้าสาย (L/O)
๒. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
๓. ผู้จัดการฝ่าย
๔. กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ (ด้านสินเชื่อ)
๕. กรรมการรองผู้จัดการใหญ่
๖. กรรมการผู้จัดการใหญ่
๗. คณะกรรมการบริหารร่วม (กปร.)

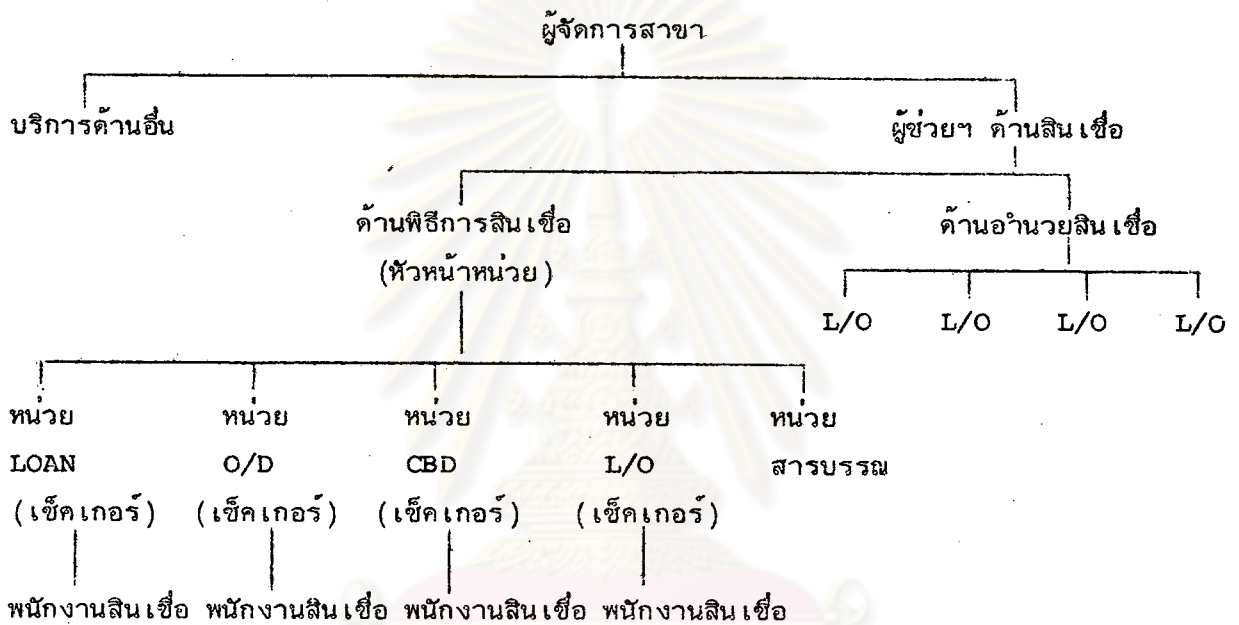
และเมื่อสาขาได้รับแจ้งการอนุมัติแล้ว ก็จะต้องดำเนินการด้านเอกสารสัญญาให้ถูกต้องตามลำดับขั้นตอนต่อไป

## ๒. ลักษณะขององค์กรที่แยกการอำนวยการสินเชื่อ ออกจากงานด้านพิธีการสินเชื่อ

เป็นลักษณะขององค์กรของสาขาในย่านธุรกิจการค้าที่สำคัญมีปริมาณสินเชื่อสูง และเป็นลูกค้ารายใหญ่ (WHOLESALE คือมีภาระหนี้ตั้งแต่ ๑ ล้านบาทตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย) ลักษณะของงานจะมีความซับซ้อนมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจการค้าขนาดใหญ่ เช่น มีปัญหาทางด้านการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านช่วยในการวิเคราะห์แก้ปัญหาการอำนวยการสินเชื่อ จำเป็นที่จะต้องได้รับการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด

สายงานด้านการอำนวยสินเชื่อมี ๒ ลักษณะ คือ แบ่งตามประเภทธุรกิจ และแบ่งตามประเภทสินเชื่อ ส่วนสายงานด้านพิธีการสินเชื่อ นั้น เป็นสายงานที่แยกออกเพื่อรับผิดชอบทางด้านการจัดทำเอกสารสัญญาให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย

ตัวอย่างการจัดรูปร่างองค์กรสินเชื่อ ลักษณะที่ ๒



ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากระบบงาน ลักษณะที่ ๒ นี้ จะแยกอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสินเชื่อ ได้ ดังนี้

๑. ผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติ และ เสนอความเห็นในรายที่เกินอำนาจอนุมัติ
๒. ผู้ช่วยฯ ด้านสินเชื่อ ทำหน้าที่เป็นผู้รับมอบอำนาจจากผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจในระดับหนึ่ง ตลอดจน ควบคุมดูแล แก้ปัญหา เพื่อให้การ อำนวยสินเชื่อเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่ได้วางไว้
๓. เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อ ทำหน้าที่เป็นผู้รับคำขอสินเชื่อ เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ ตลอดจนใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งแก่ธนาคารเองและตัวลูกค้า ด้วย เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่ออาจเป็นผู้อนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจ หรือสำหรับรายที่ เกินอำนาจอนุมัติของตน เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อมีหน้าที่เสนอความเห็นอย่างมืออาชีพ (Professional) ที่เป็นประโยชน์ทั้งแก่ด้านผู้กู้และผู้อนุมัติ การวิเคราะห์สินเชื่อของ เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อในลักษณะนี้ ถือได้ว่าได้กระทำอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว

ความแตกต่างในหน้าที่อำนวยสินเชื่อกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อตาม ลักษณะที่ ๑ นั้น คือ ความซับซ้อนของงานด้านการวิเคราะห์ที่ต้องใช้เวลา และความชำนาญเฉพาะด้านสูง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการให้ความเห็น อันเป็นสาเหตุที่ต้องแยกหน่วยงานออกมาเป็น อิสระ เพื่อให้เกิดความถูกต้องสมบูรณ์ในแต่ละ ลักษณะงาน

๔. เจ้าหน้าที่พิธีการสินเชื่อ รับผิดชอบทางด้านการจัดทำเอกสารสัญญาให้ถูกต้องครบถ้วนตาม กฎหมาย ในขณะที่ปริมาณงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ นั้น ความสมบูรณ์ตามกฎหมายจำเป็นที่จะต้อง ได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ รัดกุม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของธนาคาร นอกจากนี้ หลักฐานทางด้านภาระหนี้ การออกสลิปผ่านบัญชีในรายการอัน เกี่ยวเนื่องกับการใช้สินเชื่อ อยู่ในความดูแลของเจ้าหน้าที่พิธีการสินเชื่อ
๕. เจ้าหน้าที่สารบรรณ รับผิดชอบทางด้าน Filing แฟ้มประวัติรายตัวลูกหนี้เป็นงานใน ความรับผิดชอบที่ต้องจัด เก็บและดูแลให้เรียบร้อยทันสมัยอยู่เสมอ



๖. พนักงานสินเชื่อ สังกัดสายพิธีการสินเชื่อ เพื่อรับผิดชอบงานด้านการจัดพิมพ์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

โดยลักษณะของระบบงานลักษณะที่ ๒ นี้จัดได้ว่าเป็นระบบงานที่มีนโยบายในการกระจายอำนาจสูงกว่าลักษณะแรกทั้งด้านความรับผิดชอบของสาขาในผลการวิเคราะห์ ตลอดจนอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ที่กระจายลงไปหลายลำดับชั้นกว่าและสิ่งที่น่าสังเกตก็คือ วงเงินอนุมัติในอำนาจสาขาสูงกว่าสาขาในลักษณะแรก และโดยเหตุที่สาขามีวงเงินอนุมัติสูงนี้เอง รายที่เกินอำนาจอนุมัติของสาขาจึงอยู่ในอำนาจผู้อนุมัติที่สูงขึ้นไป เพียงไม่กี่ลำดับชั้นเท่านั้น การกลั่นกรองข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยลงจนถึงไม่ต้องกระทำเลย โดยเฉพาะในสาขาที่มีเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพสูง

ในบทต่อไป จะเป็นการวิเคราะห์ถึงรูปองค์กรที่แยกหน่วยงานด้านอำนวยการสินเชื่อออกจากพิธีการสินเชื่อในระบบงานลักษณะที่ ๒

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย