

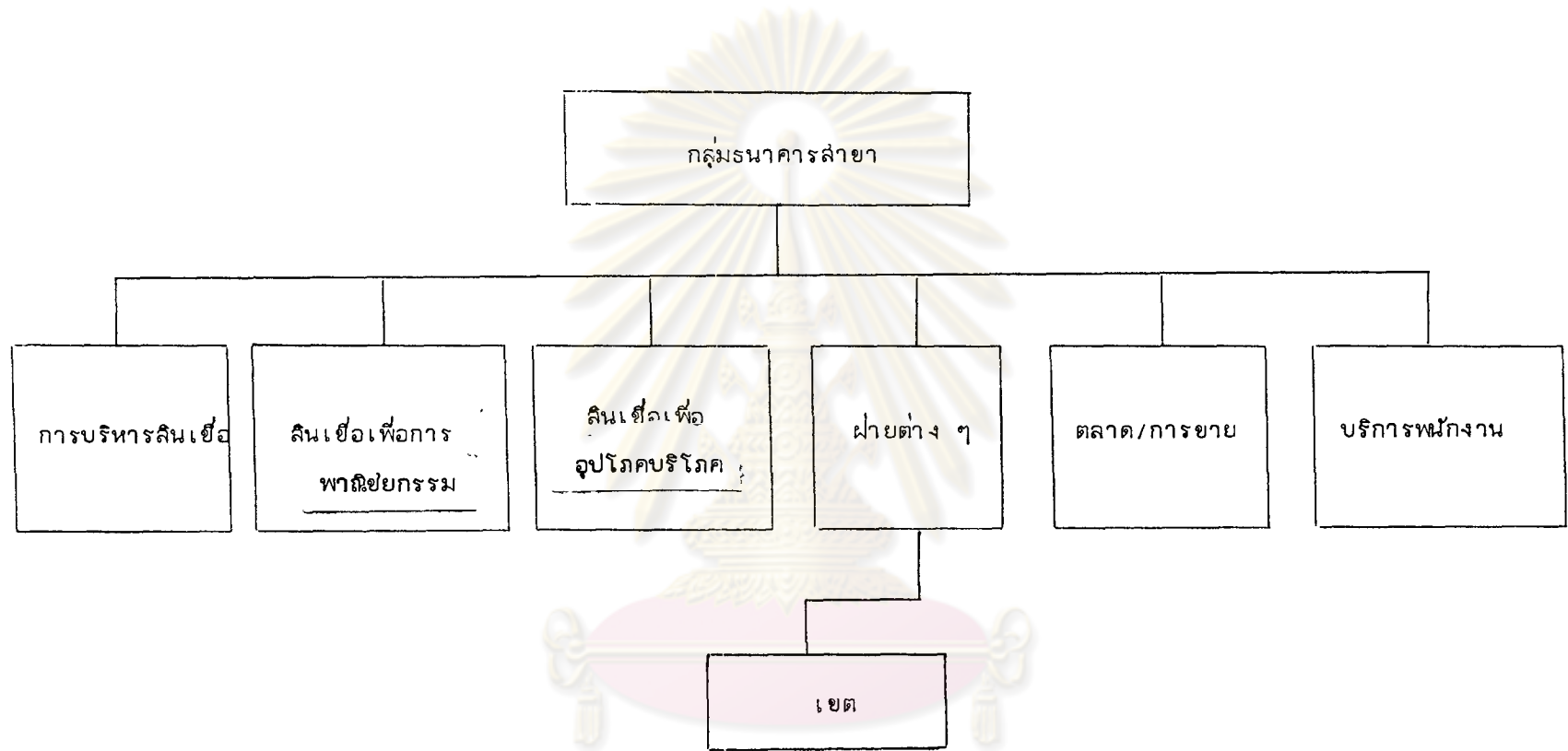
การควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ

ระบบการธนาคาร

ในสมัยเดิมธนาคารในสหรัฐอเมริกาเป็นธนาคารสาขา ต่อมาเปลี่ยนเป็นธนาคารเดี่ยว คือ มีสำนักงานแห่งเดียวตั้งขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชนในท้องถิ่น ในระยะต่อมาในช่วงปี 1977 ธนาคารเดี่ยวมีมากกว่าธนาคารสาขา แต่มีในไม่กี่รัฐ ซึ่งไม่อนุญาตให้มีธนาคารสาขา เช่น รัฐอิลลินอย เท็กซัส เป็นต้น แต่ปัจจุบันธนาคารเดี่ยวมีจำนวนน้อยลง ธนาคารสาขาเริ่มมีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากกาเปิดสาขามากขึ้นในท้องถิ่นที่เจริญ ประกอบกับกฎหมายบางรัฐที่อนุญาตให้มีสาขาของธนาคารได้ทั่วประเทศ เช่น รัฐแคลิฟอร์เนีย อริโซนา และคาโรไลนา ธนาคารที่มีขนาดใหญ่ที่สุดอันดับ 1 และอันดับ 2 ของสหรัฐอเมริกาเป็นธนาคารสาขา ส่วนธนาคารในประเทศอังกฤษเป็นธนาคารสาขาทั้งสิ้น

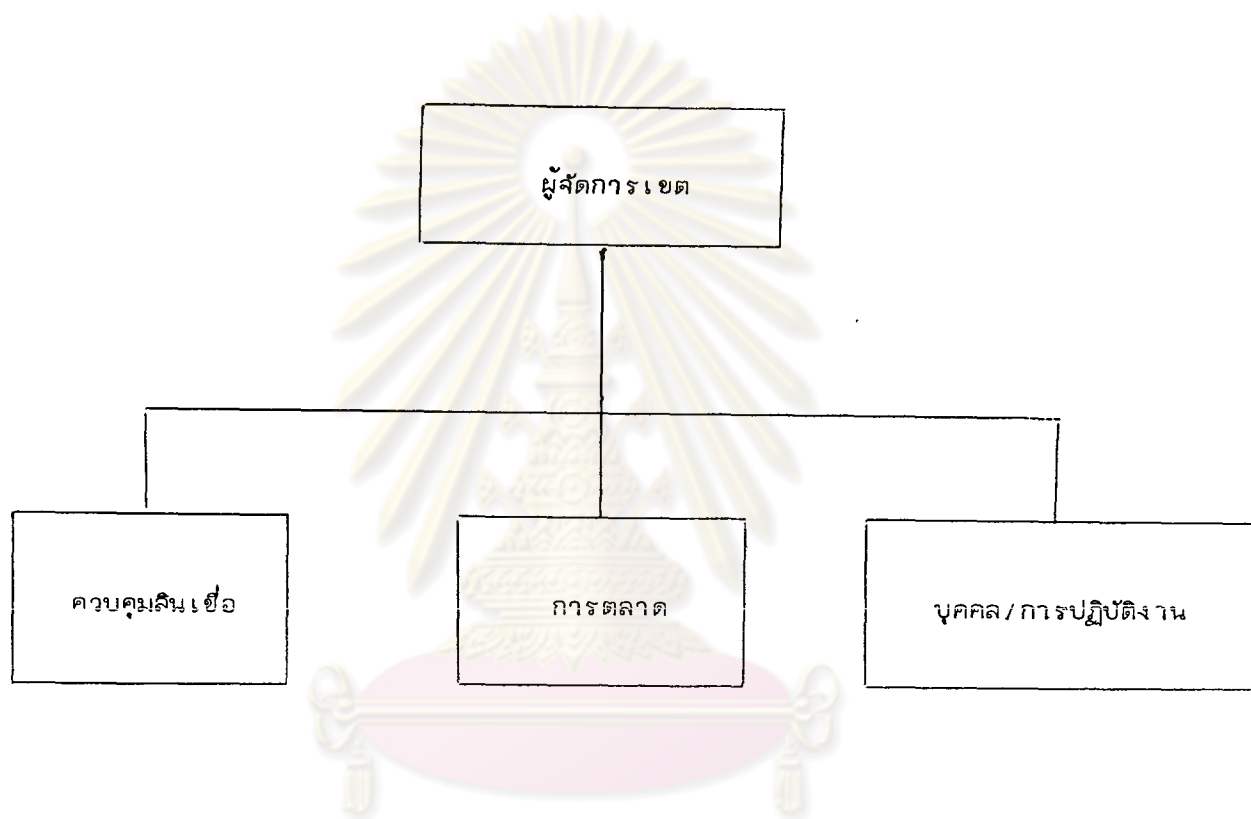
โครงสร้างของธนาคารเพื่อควบคุมสาขา

ธนาคารที่เป็นระบบการธนาคารสาขาจะมีโครงสร้างของธนาคารคล้าย ๆ กัน คือ มีสำนักงานใหญ่ในนครใหญ่ ๆ ของประเทศ มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานสาขา โดยเฉพาะ ซึ่งอาจจะเรียกชื่อว่า กลุ่มธนาคารสาขา (Retail Banking Group) ในแต่ละกลุ่มธนาคารสาขาจะแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายแคลิฟอร์เนียใต้ (South California Division) ฝ่ายเพนินซูลา (Peninsula Division) ฝ่ายเบย์ (Bay Division) เป็นต้น แต่ละฝ่ายจะมีหลาย ๆ เขต แยกอยู่ตามที่ตั้งต่าง ๆ แต่ละเขตจะควบคุมและประสานงานสาขาหลายสาขาที่อยู่บริเวณรอบเขตนั้น การบริหารสาขาและการควบคุมในแต่ละด้านจะมีหน่วยงานเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ควบคุมอีกชั้นหนึ่ง เช่น การบริหารสินเชื่อ การตลาด พนักงาน เป็นต้น การส่งรายงานทุก ๆ อย่างของสาขาไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในสำนักงานใหญ่จะต้องส่งผ่านเขต และการติดต่อจากหน่วยงานทุกหน่วยในสำนักงานใหญ่มายังสาขาต้องผ่านเขต



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 12 โครงสร้างการควบคุมสาขาของธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 13 โครงสร้างการบริหารสาขาของสำนักงานเขต

### การจัดองค์การในเขต

นอกจากสาขาต่าง ๆ แล้ว ในเขตจะมีหน่วยงานอื่น ๆ อีก เช่น การควบคุมสินเชื่อ การตลาด พนักงานและการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานในเขตจะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานหลักของธนาคาร

หน้าที่และความรับผิดชอบของ เขต โดยจะขอแยกกล่าวตามหน้าที่และความรับผิดชอบของหน้าที่สำคัญ ๆ ดังนี้

#### ผู้จัดการเขต

- 1) เป็นผู้นำและให้คำปรึกษา เกี่ยวกับนโยบายทั้งหมดของธนาคารแก่ผู้จัดการสาขาทุกสาขาในเขต
- 2) เป็นผู้จัดการบริหารงานด้านบุคคล คัดเลือกพนักงานผู้ที่มีความสามารถมอบหมายงานให้ทำให้ออกมาดี และทำการพัฒนาพนักงาน
- 3) ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้สาขาดำเนินการ เพิ่มกำไรแก่สาขา
- 4) ดูแลลูกหนี้ให้มีคุณภาพดี ตลอดจนควบคุมแรงกดดันที่ผิดนัดชำระของสาขา และจัดทำรายงานต่อหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในนโยบายของธนาคาร
- 5) ควบคุมดูแลการดำเนินงานของสาขาให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร
- 6) จัดให้มีแผนการตลาดในการดำเนินงานธุรกิจของธนาคารของแต่ละสาขา สืบสวนความคิดเห็นของลูกค้า และพยายามแก้ไข หาทางขยายตลาดของธนาคาร
- 7) พยายามให้การดำเนินงานของสาขามีกำไร ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ

#### การควบคุมสินเชื่อของเขต

##### 1) อนุมัติเงินกู้ยืม

1.1) อนุมัติเงินให้กู้ยืมที่เกินวงเงินอำนาจของผู้จัดการสาขาตามวงเงินที่ได้รับมอบหมาย

1.2) ทบทวนการให้กู้ยืมในวงเงินอำนาจของผู้จัดการสาขา

1.3) ให้ข้อเสนอแนะการให้กู้ยืมในวงเงินที่เกินอำนาจของเขต

## 2) การบริหารเงินให้กู้ยืม

2.1) ทบทวนการให้กู้ยืมของเขตให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร ช่วยเหลือ และแนะนำสาขาในเรื่องการตรวจสอบคุณภาพหนี้

2.2) จัดให้เขตส่งรายงานตามที่ธนาคารกำหนดให้ตรงต่อเวลา

2.3) ให้การประสานงานกับแผนกตรวจสอบและแผนกปล่อยทานสินเชื่

## 3) จัดการฝึกอบรมการให้กู้ยืมแก่พนักงานสินเชื่อสาขา

4) จัดให้มีพนักงานจากเขตไปตรวจสอบเอกสารสัญญาของสาขาตามวงเงินที่ธนาคาร กำหนด เช่น ตั้งแต่ 100,000 ดอลลาร์สหรัฐขึ้นไป

ด้านการปฏิบัติงาน

1) ควบคุมและจัดการให้การดำเนินงานด้านการปฏิบัติงานของสาขาภายในเขต ให้ถูกต้องตามนโยบายของธนาคาร

2) ดูแลทรัพย์สินของธนาคาร

3) ดูแลความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า

4) ดูแลสินทรัพย์ของธนาคาร

- เงินสดที่สาขามีเก็บไว้

- ติดตามยอดเงินสดคงเหลือที่แตกต่างของพนักงานการเงิน

5) การวางแผนกำไร

ด้านการพนักงาน

1) การพัฒนาการวางแผนกำลังคน

2) การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน

3) การให้คำปรึกษาแก่โครงการฝึกอบรมของสาขา

4) บริหารเงินเดือน และประเมินค่างาน

5) การวางแผนผลประโยชน์

6) พนักงานสัมพันธ์

7) อื่น ๆ

### การบริหารงานสาขา

การบริหารงานสาขา สำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดนโยบายเป้าหมายของธนาคาร โดยส่วนรวม' และมอบหมายให้สาขากำหนดเป้าหมาย และวางแผนของสาขาเอง เพื่อส่งให้สำนักงานใหญ่พิจารณาปรับปรุง เป้าหมายของสาขาให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของธนาคาร และแจกจ่ายให้แก่ละสาขารับไปดำเนินการให้ได้ผลตามที่สำนักงานใหญ่อนุมัติ

ดังนั้นในการควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ จะกระทำในแง่ของการควบคุมว่าสาขาแต่ละสาขาของธนาคารได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องต่าง ๆ ดังที่จะกล่าวต่อไป ดังนี้

### การวางแผนกำไรของสาขา

ธุรกิจการธนาคารก็เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวางแผนงาน กลายเป็นกิจกรรมที่สำคัญ เพราะการวางแผนที่เหมาะสมทำให้การบริหารงานของธนาคารประสบความสำเร็จ ถ้าไม่มีการวางแผนงานการปฏิบัติงานของธนาคาร ก็จะกลายเป็นงานประจำวัน ส่วนที่สำคัญที่สุดของการวางแผน คือ การวางแผนกำไรของสาขา ธนาคารในยุโรปและสหรัฐอเมริกา มีการนำโครงการวางแผนกำไรของสาขามาใช้อย่างกว้างขวาง โดยใช้หลักการตัดการตามวัตถุประสงค์ คือ มุ่งที่จะพัฒนาศักยภาพของธุรกิจของสาขา เพื่อพัฒนารายได้ของธนาคาร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันและวางแผนการปฏิบัติงานในเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อรายได้ ประเมินสภาพการณ์และแนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะเป็นไปได้ เพื่อที่จะกำหนดกำไรและเป้าหมายของธนาคารในอนาคต

### ประโยชน์ของการวางแผนกำไร มีดังนี้

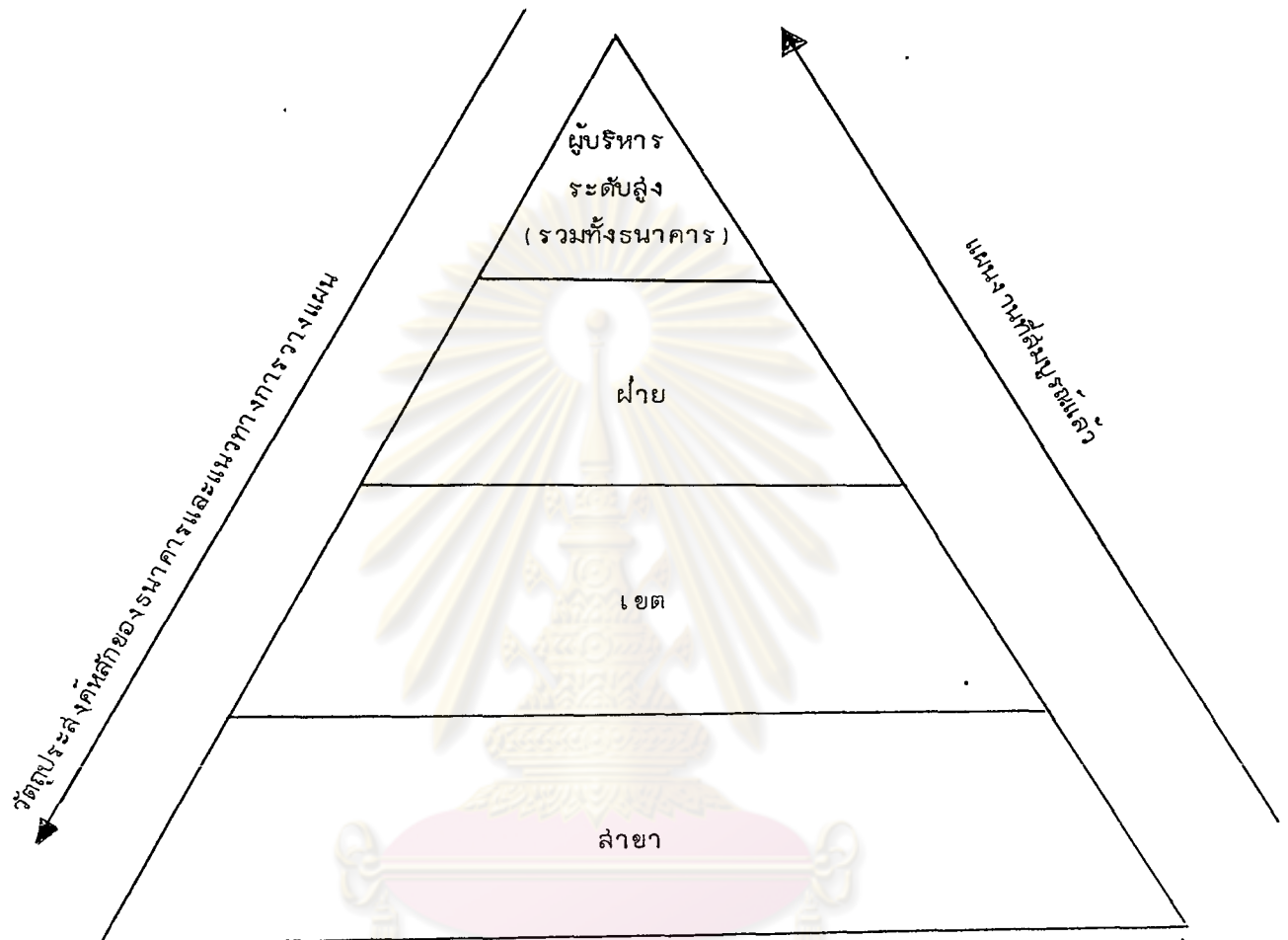
- 1) เพื่อทำกำไรให้มากที่สุดในอนาคต ความสามารถในการหากำไรของธนาคาร จะเท่ากับผลรวมของสาขาของธนาคารทั้งหมดบวกกับผลสะท้อนที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ นอก ระบบสาขา
- 2) การปฏิบัติให้ได้ตามแผนกำไรที่วางไว้จึงเป็นวิธีการควบคุมรายได้และรายจ่าย วิธีที่ดีที่ลู่ลู่วิธีหนึ่ง
- 3) ทำให้สามารถทราบแนวโน้มที่จะไม่ดีขึ้นในอนาคตได้ล่วงหน้า เพื่อจะหาทางป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้

- 4) ทำให้ฝ่ายบริหารชั้นสูงสามารถวัดผลงานที่ทำไปแล้ว โดยเปรียบเทียบกับผลงาน  
ที่ทำได้กับเป้าหมาย
- 5) ทำให้เกิดแรงจูงใจแก่สาขาให้มีพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคและปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
6. เป็นการวัดความสามารถของผู้จัดการสาขาในการวางแผนอย่างฉลาดและบริหารงาน  
ของสาขาให้ได้ผลสำเร็จตามแผนกำไรที่วางไว้หรือไม่

#### วิธีการวางแผนกำไรของสาขา

ธนาคารชั้นนำในต่างประเทศจะมีการวางแผนระยะสั้นประจำปี และแผนระยะยาว  
5 ปี สาขาจะกำหนดแผนงานเอง แล้วส่งให้ระดับเขตทำการรวบรวมให้ระดับฝ่าย และ  
ท้ายที่สุดจะนำมารวมกันทั้งธนาคาร เพื่อสรุปทำแผนกำไรของธนาคาร (ดังรูปที่ 14)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 14 การสร้างแผนงานของธนาการ

การวางแผนกำไรของสาขาจะมีการเตรียมการก่อนเริ่มปีการเงินใหม่ โดยสำนักงานใหญ่ จะกำหนดวัตถุประสงค์หลักและแนวทางการวางแผนงานให้สาขาทำตามวางแผน แผนงานจะแสดง เป้าหมายที่สาขาคาดว่าจะทำได้ในปีต่อไปในรูปของจำนวนเงิน ซึ่งทำขึ้นจากการประมาณการ ตัวเลขแต่ละรายการในงบดุลและงบกำไรขาดทุน สำหรับงวดระยะเวลา 1 ปี และ 5 ปีข้างหน้า จากเป้าหมายของสาขาในเรื่องสำคัญ ๆ และทำงบประมาณหรือแผนสำหรับส่วนประกอบในเรื่อง สำคัญ ๆ ดังกล่าว

การประมาณการตัวเลขทำขึ้นจากประสบการณ์ของปีก่อนมาประกอบกับเป้าหมายของ ปีต่อ ๆ ไป พร้อมกับศึกษากำลังและจุดอ่อนของตลาดอย่างใกล้ชิดและเครื่องอำนวยความสะดวก



ต่าง ๆ ของสาขา และตั้งสมมติฐานในเรื่องสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและผลที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยทางการแข่งขัน นโยบายการให้กู้ยืม ความเจริญเติบโตทางด้านเงินฝากสินเชื่อและธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของแผนงานของสาขาที่ก่อให้เกิดเป้าหมายกำไร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร อาจจะไปเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาอันสั้นและก่อให้เกิดความแปรปรวนจากแผนงานได้มาก
2. เป้าหมายที่ตั้งขึ้นโดยผู้จัดการสาขาในเรื่องสำคัญ ๆ โดยการสำรวจโอกาสใหม่ ๆ มีผลกระทบกระเทือนธุรกิจอื่น ๆ ของสาขาด้วย

อย่างไรก็ตามเป้าหมายกำไรตามแผนงานของสาขาจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรายได้ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดผลกำไรที่น่าพอใจ เมื่อสาขาวางแผนกำไรเสร็จแล้วผู้บริหารระดับสูงจะตรวจสอบเป้าหมายกำไรที่สาขากำหนดมาว่าสูงพอที่จะท้าทายผู้ปฏิบัติงานได้หรือไม่ เพื่อให้สาขาใช้เป็นเครื่องนำทางในการบริหารงาน สาขาจะบริหารงานได้ผลสำเร็จตามแผนกำไรหรือไม่เป็นสิ่งสำคัญพอ ๆ กับการอธิบายชี้แจงผลได้ที่แตกต่างจากเป้าหมายให้สำนักงานใหญ่ทราบอย่างเป็นทางการ

### การบริหารเงินฝาก

สำนักงานใหญ่จะบริหารงานด้านเงินฝากของสาขาในเรื่องที่สำคัญดังนี้

1. สาขาต้องบริหารเงินฝากให้ได้ผลตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ในแต่ละปี เช่น สาขาที่มีเป้าหมายเงินฝากไว้ 100,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ สาขาจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ในกรณีที่มิได้เพิ่มยอดเงินฝากในระยะเวลา 5 ปี สาขาจะต้องวางแผนงานด้านอื่น ๆ เพื่อเตรียมรับมือกับความเจริญเติบโตด้านนี้เพื่อให้สามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การเตรียมโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ในพื้นที่ของสาขา

2. กำหนดอัตราส่วนการให้กู้ยืมต่อเงินฝากของสาขา ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าสาขาให้กู้ยืมไปแค่ไหน สาขามีส่วนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้เพียงพอนหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนการให้กู้ยืมต่อเงินฝากสูงจะชี้ให้เห็นว่าสาขาจะมีสภาพคล่องต่ำ และถ้าอัตราส่วนเงินให้กู้ยืมต่อเงินฝากต่ำ แสดงว่าสาขาจะมีสภาพคล่องสูง ซึ่งผู้จัดการสาขาจะต้องแน่ใจว่ามีเงินพอที่จะให้ลูกค้าถอนเงินและเพียงพอกที่จะชดเชยแก่สินเชื่อที่ผิดสัญญาหรือหลักประกันของสินเชื่อนี้ที่เสื่อมค่าลง

- กำหนดให้มีประกันเงินฝากให้แก่ผู้ฝากเงินทุกคน



### การบริหารสินเชื่อ

การให้สินเชื่อของสาขาแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค (Consumer Loan)
2. สินเชื่อเพื่อการซื้ออสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Loan)
3. สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Homeowner Loan)
4. สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์กรรม (Commercial Loan)

การให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าของสาขาจะอยู่ภายใต้การควบคุมการบริหารงานสินเชื่อของสำนักงานใหญ่ในเรื่องการกำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสินเชื่อ การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ การดำเนินการเกี่ยวกับหนี้ด้อยคุณภาพ และให้คำแนะนำแก่สินเชื่อของสาขาที่มีปัญหา โดยส่วตลประสงคดังนี้

1. เพื่อให้การให้สินเชื่อของสาขาเป็นไปตามที่กฎหมายต้องการ ซึ่งจะเป็นการรักษาชื่อเสียงของธนาคารในสังคม
2. เพื่อให้การให้สินเชื่อของสาขารวดเร็วเป็นไปในแนวเดียวกันทุกสาขา เพราะหากมีความแตกต่างกันมากจะเกิดความยุ่งยาก
3. เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ทั้งด้านคุณภาพสินเชื่อและความปลอดภัย
4. เพื่อรักษาต้นทุนในการล่อบทานสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่พอสมควรถ
5. เพื่อให้ผู้จัดการสาขาส่งสามารถบริหารงานสินเชื่อในบรรยากาศที่เป็นอิสระจากข้อจำกัดที่มากเกินไป และจะเป็นการกระตุ้นให้พัฒนาธุรกิจใหม่

### การกำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ

เพื่อให้การให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของสาขาทำได้รวดเร็ว ลูกค้าไม่ต้องคอยการตัดสินใจของบุคคลอื่นที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งไม่รู้สักลูกค้าดีเท่าสาขา สำนักงานใหญ่จึงกระจายอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติสินเชื่อให้แก่ผู้จัดการสาขาและพนักงานสินเชื่อสาขา โดยทำหน้าที่สั่งแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

วงเงินอำนาจที่ผู้จัดการสาขาสามารถให้สินเชื่อได้โดยไม่ต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ วงเงินที่ได้รับมอบจากสำนักงานใหญ่นี้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดของสาขา ประสบการณ์และความสามารถของผู้จัดการสาขา สำนักงานใหญ่จะกำหนดจำนวนเงินสูงสุดที่ผู้จัดการสามารถให้กู้ยืมแก่ลูกค้าแต่ละราย ถ้าลูกค้าขอสินเชื่อเกินกว่าวงเงินในอำนาจผู้จัดการสาขาต้องขออนุมัติต่อเขต และหากสูงกว่าอำนาจที่เขตจะอนุมัติได้ เขตจะเสนอให้ฝ่ายในสำนักงานใหญ่อนุมัติต่อไป

อำนาจในการให้กู้ยืมของผู้จัดการสาขาหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อคนหนึ่ง ๆ ยังมีจำนวนแตกต่างกันตามประเภทของหลักประกัน เช่น วงเงินที่ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Loan Limit) และวงเงินที่มีหลักประกัน (Secured Loan Limit) จะแตกต่างกัน

นอกจากนี้สำนักงานใหญ่ยังกำหนดประเภทหนี้ที่ต้องขออนุมัติสินเชื่อ การให้สินเชื่อ บางประเภท เช่น หนี้ที่ถูกจัดขึ้นตามรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน ฝ่ายลอบทานสินเชื่อ ผู้ตรวจสอบจากธนาคารชาติ สาขาต้องขออนุมัติขึ้นไปตามลำดับชั้นแล้วแต่ยอดหนี้

#### การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับสินเชื่อ

สำนักงานใหญ่จะกำหนดลำดับการปฏิบัติงานภายในของสาขาในเรื่องดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. วิธีการจัดทำเอกสารการให้สินเชื่อ และวิธีดำเนินการทางเอกสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การชำระคืน ข้อตกลงอื่น ๆ ฯลฯ

2. ให้แยกหน้าที่ในการพิจารณาสินเชื่อ และการดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารออกจากกัน กล่าวคือ พนักงานสินเชื่อเป็นผู้พิจารณาให้สินเชื่อ ติดต่อลูกค้า บันทึกเรื่องเสนอ เมื่อได้รับอนุมัติเสร็จแล้วจะส่งบันทึกไปยังแผนกที่ดำเนินการเกี่ยวกับสินเชื่อ ซึ่งจะเตรียมเอกสารสัญญาเตรียมจ่ายเงินกู้ ทำแฟ้มประวัติลูกหนี้ และทำเอกสารคู่บัญชีคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก เพื่อรวบรวมข้อมูลสินเชื่อของสาขาที่อยู่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน

3. แฟ้มรายตัวของลูกหนี้แต่ละคนจะแยกตามประเภทของเงินให้กู้ยืม เช่น ลูกหนี้รายเดียวกันมีเงินให้กู้ยืมหลายประเภท จะแยกแฟ้มเป็นหลายประเภทตามประเภทการให้กู้ยืม

4. ต้องให้ลูกหนี้ประกันชีวิต

5. การให้กู้โดยไม่มีหลักประกัน ต้องเป็นลูกค้าที่ดีทั้งในอดีตและในปัจจุบัน  
พิจารณาจากงบแสดงฐานะการเงินส่วนตัว ความสามารถและความชำนาญงาน
6. แฟ้มสินเชื่อที่เกินอำนาจล่าช้าต้องส่งมาเก็บที่เขตด้วย โดยให้ล่าช้าเป็นผู้เก็บ  
ต้นฉบับ
7. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ของลูกค้าต้องบันทึกไว้ในแฟ้มสินเชื่อให้ทันต่อเหตุการณ์
8. ห้ามมิให้ คู่แค้นพนักงานธนาคาร กรรมการธนาคาร พนักงานกิจการประกันภัย  
พนักงานของส่วนงานบางแห่งของรัฐบาล เกินกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือขัดต่อกฎหมาย
9. การให้สินเชื่อแก่สถานที่ราชการหรือหน่วยราชการหรือกิ่งราชการต้องไม่ขัด  
ต่อกฎหมาย
10. ลูกค้าที่มีวงเงินสูงกว่าที่กำหนด (เช่น 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ) ทุกราย ล่าช้า  
จะต้องสักระดลูกหนี้ ในรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อต่อระบุงการของลูกหนี้ทุกครั้ง
11. การให้สินเชื่อทุกชนิดต้องมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยปกติจะไม่ให้เกิน 12  
เดือน ยกเว้นในกรณีเงินกู้ระยะกลาง
12. สินเชื่อที่, ขตอนุมัติ เมื่อต่อสัญญาต้องขออนุมัติต่อ, เขตทุกครั้ง

#### การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

ในเขตจะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่สอบทานสินเชื่อ ซึ่งจะทำการตรวจสอบคุณภาพสินเชื่อของล่าช้า เพื่อลดความเสี่ยงของธนาคาร และรายงานข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพสินเชื่อให้ฝ่ายบริหาร ได้ทราบทุกระยะ

หน้าที่หลักในการควบคุมคุณภาพสินเชื่อของล่าช้ามีดังนี้

1. ทำหน้าที่ควบคุมการให้สินเชื่อแก่คณะกรรมการและพนักงานระดับบริหารของ  
ธนาคารให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
2. ทำหน้าที่ตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของรายงานการตรวจสอบของฝ่ายสอบทาน  
ก่อนที่จะออกรายงานว่าถูกต้อง ชัดเจน และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้
3. ติดตามรายงานการปรับปรุง ซึ่งกำหนดให้ล่าช้าต่าง ๆ ที่ได้รับการตรวจสอบ  
แจ้งผลการปรับปรุงคุณภาพหนี้ และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกลับมามีคุณภาพในเวลาที่กำหนด

4. สินเชื่อที่มีจำนวนเงินตามที่ระบุไว้จะต้องได้รับการสอบทานจากฝ่ายสอบทาน เช่น สินเชื่อรายใหม่ที่มีจำนวนเงินสูงกว่า 1,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ เอกสารสัญญาจะต้องได้รับการสอบทานก่อนให้สินเชื่อทุกครั้ง

#### การดำเนินการเกี่ยวกับหนี้ด้อยคุณภาพ

สาขามีหน้าที่ต้องเอาใจใส่ติดตามหนี้ด้อยคุณภาพ ซึ่งจะต้องรายงานผลการติดตามหนี้ในลักษณะที่กล่าวให้เขตรับทราบเป็นประจำทุกเดือน หากการติดตามไม่ได้ผลจะต้องส่งไปยังแผนกติดตามหนี้ ซึ่งมีหน้าที่ติดตามหนี้ที่มีปัญหาของธนาคาร

การติดตามหนี้ด้อยคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานสินเชื่อจะต้องติดตามก่อน หากการติดตามไม่ได้ผลให้เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาต่อไป เมื่อผู้จัดการสาขาเห็นว่าหนี้รายใดที่ติดตามไม่ได้ผล ต้องปรึกษากับเขตหรือแผนกควบคุมสินเชื่อเพื่อดำเนินการต่อไป

นอกจากสำนักงานใหญ่จะควบคุมการบริหารงานสินเชื่อที่กล่าวแล้วยังให้การสนับสนุนช่วยเหลือสาขาในเรื่องสินเชื่อ เช่น การฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานสินเชื่อ และจัดการติดตามทวงถามหนี้ เป็นต้น

#### การควบคุมค่าใช้จ่าย

ในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ฝ่ายจัดการต้องพิจารณาว่าอะไรที่มั่นคง หรือดีกว่าเดิมเพื่อดึงดูดใจผู้ลงทุน บัญชีที่สำคัญและผลต่อกำไรมากที่สุดอย่างหนึ่ง คือ ค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าธนาคารใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยดูจากค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อรายได้เบื้องต้น ถ้ารายได้เบื้องต้นของสาขาไม่เพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานได้ จะมีผลทำให้กำไรน้อยลง

ภาวะค่าใช้จ่ายของธนาคารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ๆ มีจำนวนพุ่งสูงขึ้นตามดอกเบี้ยจ่าย เนื่องจากธนาคารหาเงินฝากเพิ่มขึ้นและขยายสินเชื่อให้มากขึ้นเพื่อให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายของธนาคารก็เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ และการแข่งขันระหว่างธนาคาร ซึ่งหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยใช้อัตราดอกเบี้ย แต่ใช้วิธีการหาลูกค้า โดยตรงค่อนข้างประณีต การให้บริการอย่างดี ยิ่งทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

โดยไม่ก่อให้เกิดบริการมากขึ้น หรือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาให้มากขึ้นต่อไป ดังนี้

#### 1. การใช้งบประมาณควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา

ธนาคารในต่างประเทศไม่ว่าธนาคารขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กเพียงใดก็ตาม จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะก่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างประหยัด และเป็นการจูงใจผู้จัดการสาขาด้วย

การตัดท่างบประมาณ สาขาเป็นผู้ตัดท่างบประมาณค่าใช้จ่ายของสาขาทุกรายการ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์เพิ่มขึ้นของตัวเลขค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าปีก่อน ประมาณการเงินฝาก การให้สินเชื่อ และธุรกิจอื่น ๆ ของสาขา สภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป โดยจะท่างบประมาณใหม่ทุกปี เมื่อสาขาท่างบประมาณเสร็จจะเสนอให้สำนักงานใหญ่พิจารณาความเหมาะสมระหว่างค่าใช้จ่ายตามงบประมาณกับเป้าหมายในการดำเนินงานของสาขา งบประมาณที่สำนักงานใหญ่อนุมัติแล้วจะเป็นเกณฑ์ที่ผู้จัดการสาขาจะต้องควบคุมให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมิให้ค่าใช้จ่ายของสาขาเกินกว่างบประมาณ นอกจากนี้จะมีการขยายปริมาณธุรกิจเกินกว่าที่ได้คาดคะเนไว้ ในกรณีที่ปริมาณธุรกิจของสาขาเพิ่มขึ้น หรือลดลง จะมีการใช้ "งบประมาณยืดหยุ่น" คือ จะปรับปรุงค่าใช้จ่ายในงบประมาณให้ผันแปรไปตามระดับของธุรกิจ

ทุกเดือนสาขาจะรายงานผลการดำเนินงานของสาขาประจำเดือน โดยแสดงรายละเอียดรายไตรมาส รายจ่ายที่เกิดขึ้นทุกประเภท สำนักงานใหญ่จะเปรียบเทียบรายจ่ายที่แท้จริงกับงบประมาณที่ท่างขึ้นทุกเดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปีตามลำดับเวลา เพื่อหาว่ามีความแตกต่างกันร้อยละเท่าไร และวิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง รายจ่ายใดที่แตกต่างจากงบประมาณจำนวนมากจะให้ผู้จัดการสาขาชี้แจงให้สำนักงานใหญ่ทราบ เพื่อรายงานเสนอผู้บริหารระดับสูงของธนาคารต่อไป

การที่ธนาคารใช้งบประมาณจะเป็นประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา คือ งบประมาณจะเป็นเครื่องรองและป้องกันมิให้รายจ่ายของสาขาสูงเกินไป ทำให้ทุกสาขาเกิดความรับผิดชอบในการใช้จ่ายในการดำเนินงานของตนก็จะพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เท่าที่เป็นไปได้ อาจละยก, เลิกหรือจำกัดกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สาขาปฏิบัติตามงบประมาณที่ตั้งไว้ได้

2. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของสาขา นอกจากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณแล้ว การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายมีความจำเป็นมากในการควบคุมค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่จะกำหนดวิธีการแยกประเภทค่าใช้จ่ายให้สาขา เพื่อจะใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา โดยทำการวิเคราะห์ต้นทุนของแต่ละรายการ และต้นทุนของแต่ละหน้าทำงานเพื่อใช้กำหนดเป็นต้นทุนโดยตรงในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เช่น การลงบัญชี การให้สินเชื่อ ต้นทุนเหล่านี้จะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับสาขาอื่น ๆ ในขนาดเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับระบบและขบวนการปฏิบัติงานวิธีอื่นของธนาคารอื่น ๆ

### 3. การแบ่งปันค่าใช้จ่ายระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา

สำนักงานใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบและควบคุมการแบ่งปันค่าใช้จ่ายร่วม โดยการแบ่งปันค่าใช้จ่ายส่วนที่ควรจะเป็นของสาขาแจกจ่ายโดยตรงให้สาขา เช่น ฝ่ายการตลาดมีต้นทุนในด้านการส่งคนให้สาขาต้องคิดค่าใช้จ่ายแบ่งให้สาขารับภาระด้วยเพื่อให้การคำนวณรายได้ของสาขาเป็นไปอย่างถูกต้อง (ในรูปของผลตอบแทนในการลงทุนของเงินทุนในธุรกิจของสาขา) ในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์โปสเตอร์ มีการแบ่งปันค่าใช้จ่ายระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา ค่าใช้จ่ายมากกว่า  $\frac{1}{4}$  ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสาขาประกอบด้วยค่าใช้จ่ายที่ได้จากการแบ่งปันจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สาขาควบคุมได้และควบคุมไม่ได้

ค่าใช้จ่ายที่สาขาควบคุมได้ เช่น ค่าโฆษณา การลอบทานสินเชื่อ ซึ่งสำนักงานใหญ่จะให้บริการเมื่อสาขาขอเรื่อง เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายที่สาขาควบคุมได้โดยอ้อม เช่น การลงบัญชี การหักบัญชี การพนักงาน การซ่อมแซมบำรุงบางส่วน บัญชีที่เคลื่อนไหวน้อย ซึ่งให้บริการน้อยกว่าบัญชีที่เคลื่อนไหวปกติ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่สาขาสามารถควบคุมได้

ค่าใช้จ่ายที่สาขาควบคุมไม่ได้ เช่น การบัญชีทั่วไป การตรวจสอบ บางส่วนของค่าโฆษณา ไม่ว่าจะสาขาต้องการหรือไม่ สำนักงานใหญ่ก็จำเป็นต้องให้บริการ

การแบ่งปันค่าใช้จ่ายเหล่านี้ยากที่จะแบ่งได้อย่างถูกต้อง รายจ่ายชนิดหนึ่ง ๆ ควรจะเป็นของสาขาใด เท่าใด เกณฑ์ที่ใช้แบ่งปันที่ใช้ในแต่ละธนาคารจะแตกต่างกันในรายละเอียดเพื่อความยุติธรรมในการแบ่งปันค่าใช้จ่าย นิยมใช้วิธีแบ่งตามจำนวนรายการบัญชี จำนวนอัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายของสาขา ฯลฯ

4. การขยายธุรกิจสาขาของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้น ทำให้ธนาคารเจริญเติบโตขึ้น และมีขนาดที่ก่อให้เกิดการประหยัด (Economy of Scale) สามารถลดต้นทุนของธนาคารในระยะยาวได้ เนื่องจากเหตุผล 2 ประการคือ

ประการแรก ธนาคารจะได้ผลประโยชน์จากความชำนาญงานเพราะธนาคารสามารถให้บริการที่กว้างขวางมากขึ้น และใช้คนที่มีความรู้ความชำนาญสูงในการให้บริการได้มากขึ้น เดิมพนักงานคนหนึ่งทำงานหลาย ๆ ด้าน เช่น การให้สินเชื่อทุกชนิดและการวิเคราะห์สินเชื่อ เมื่อปริมาณธุรกิจของสาขามีมากขึ้น ทำให้มีการทำงานเฉพาะอย่าง ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของสาขาจึงลดลง เช่น เงินเดือนและค่าจ้างลดลง เมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อต้นทุนของสาขาทั้งหมด ทำให้กำไรของสาขามากขึ้น

ประการที่สอง การประหยัดเกิดขึ้นมากเมื่อสาขาของธนาคารกระจายการให้กู้ยืมแก่บุคคลต่าง ๆ มากขึ้น จะทำให้หนี้ที่ผิดสัญญามีน้อยลง

5. การนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานของสาขา ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย ตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ธนาคารพาณิชย์นิยมนำเครื่องประมวลผลข้อมูล และเครื่องประหยัดแรงงานอื่น ๆ มาใช้ในสาขามากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น เมื่อมีจำนวนบัญชีและรายการมากขึ้น ซึ่งเป็นการลดต้นทุนของสาขาของธนาคารในระยะยาว โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มอัตราค่าส่งมากขึ้น ทำให้เงินเดือนและค่าจ้างเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานทั้งหมดแล้วลดลง

#### การบริหารพนักงานสาขา

เนื่องจากพนักงานธนาคารเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของธนาคาร อนาคตของธนาคารขึ้นอยู่กับปัจจัยพนักงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ การควบคุมการบริหารจึงมุ่งที่ตัวบุคคลเพื่อให้พนักงานใช้กำลังความสามารถให้เต็มที่ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของธนาคาร สำนักงานใหญ่ได้กำหนดวิธีการบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน เนื่องจากต้นทุนเกี่ยวกับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนสูงขึ้นเรื่อย ๆ ประมาณ 70% ของค่าใช้จ่ายของธนาคาร ประกอบด้วยต้นทุนเกี่ยวกับพนักงาน วิธีการจำกัดต้นทุนเกี่ยวกับพนักงานที่สำคัญที่สุด คือ การควบคุมจำนวนพนักงาน เพราะหากไม่



ควบคุมที่จำนวนพนักงานแล้ว การควบคุมรายจ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานจะทำได้ยาก ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องมุ่งควบคุมจำนวนพนักงานของสาขาให้สัมพันธ์กับปริมาณธุรกิจของสาขา โดยดำรงจำนวนพนักงานของสาขาทั้งหมดต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้จะคำนึงถึงการสำรองคนไว้ใช้ในกรณีที่ปริมาณธุรกิจสูงขึ้นด้วย

วิธีการควบคุมจำนวนพนักงานที่สำคัญที่สุดก็คือ การวางแผนกำลังของสาขาอย่างถูกต้อง ถ้าวางแผนกำลังคนผิดจะก่อให้เกิดความเสียหายมาก แผนกำลังคนของสาขา จะแสดงเป็นรายเดือน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปริมาณงานของสาขาแต่ละเดือนเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงาน จำนวนพนักงานจะปรับปรุงตามปริมาณธุรกิจของสาขา โดยกำหนดข้อสัมมติฐานต่าง ๆ เช่น การลาออก การปลดเกษียณของพนักงานในรอบ 1 ปี เพื่อประมาณความต้องการกำลังคนของสาขา โดยแบ่งตามขั้นตลอดปี ความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งผลการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

เมื่อสาขาต้องการพนักงานเพิ่ม ถ้าเป็นไปตามจำนวนอัตราในแผนกำลังคนสาขาใหญ่จะอนุมัติทันที

## 2. การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขา

ในสหรัฐอเมริกามีปัญหาเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงานและลูกจ้างมากมาย ปกติจะไม่เปิดเผยถ้าไม่ใช่เป็นการสูญเสียขนาดใหญ่ ในช่วงปี 1945 ถึงปี 1973 ธนาคารส่วนใหญ่ที่ปิดเพราะปัญหาการทุจริต เนื่องจากไม่มีการตรวจตราและควบคุมอย่างเพียงพอ พนักงานธนาคารทำงานอยู่กับเงินเป็นจำนวนมากมาทุกวันนี้ พนักงานเป็นมนุษย์ ซึ่งอาจจะได้รับความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยเฉพาะในขณะที่มีปัญหาทางสังคม สติใจ ปัญหาครอบครัว มักจะหยิบเงินไปใช้ก่อนโดยหวังว่าจะนำมาคืนในภายหลัง ในที่สุดก็ไม่สามารถนำมาคืนได้ เพื่อป้องกันการทุจริตดังกล่าว ธนาคาร ได้มีมาตรการดังต่อไปนี้

2.1 ) ธนาคารจะลงทุนจำนวนมากในการคัดเลือกพนักงาน พยายามศึกษาภูมิหลังของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และพยายามจำกัดข้อสงสัยเกี่ยวกับตัวพนักงานให้หมดสิ้นไป การได้พนักงานที่มีนิสัยซื่อสัตย์เป็นการป้องกันการทุจริตได้ ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักพนักงาน โดยเฉพาะในธนาคารขนาดเล็ก ๆ ควรทำความรู้จักพนักงานทุกคนทั้งในเรื่องความเป็นอยู่และปัญหาทางบ้าน

2.2) ธนาคารให้ความช่วยเหลือพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่าง ๆ เช่น การประกันสุขภาพ รักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาปัญหาทางการเงิน ให้กู้เงินอัตราดอกเบี้ยพิเศษ และ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะลดความกดดันที่จะทำให้พนักงานทุจริตได้ก็คือ การให้เงินเดือนที่เพียงพอ

2.3) เนื่องจากธุรกิจการธนาคารเป็นธุรกิจที่ความเสี่ยงมีความสำคัญมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ จึงจัดให้มีการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน การลู่หายของทรัพย์สิน การปลอมแปลง เอกสาร การปลอมแปลงหลักฐาน ฯลฯ

2.4) เมื่อสาขาจ้างพนักงานใหม่ สาขาจะต้องส่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานไปยังศูนย์คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนไว้ พนักงานทุกคนจะต้องมีแฟ้มประวัติที่มีรายละเอียดทุกอย่างเกี่ยวกับตัวพนักงาน ตลอดจนงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบที่ธนาคารมอบหมายให้โดยละเอียด การประเมินผลงาน วันลา แฟ้มนี้เก็บไว้ที่สาขาจนกว่าจะย้ายไปที่อื่นก็ต้องนำแฟ้มนี้ไปด้วย

2.5) การลาหยุดพักผ่อนสำหรับพนักงานระดับบริหารในสาขา ถือเป็นระเบียบอย่างเคร่งครัดว่า ต้องลาหยุดพักผ่อนติดต่อกันอย่างน้อย 2 สัปดาห์ทุกปี หากไม่หยุดพักผ่อนตามระเบียบนี้ ต้องได้รับอนุมัติจากผู้จัดการสาขาหรือระดับสูงขึ้นไปแล้วแต่กรณี และต้องบอกเหตุผลของการไม่ลาหยุดพักผ่อนด้วย ทั้งนี้เพราะเป็นระบบการควบคุมภายในอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะสามารถค้นหาสิ่งผิดปกติ ถ้าพนักงานผู้นั้นทำไว้ได้ทั้งหมด

3. การปรับปรุงวิธีทำงาน ธนาคารจะมีรายได้สูงและมีต้นทุนที่ต่ำกว่ามาตรฐานได้เนื่องมาจากความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้บุคคลเพียงไม่กี่คนทำงาน ในบรรดาธนาคารที่มีรายได้สูงกว่าระดับเฉลี่ย ได้แสดงให้เห็นว่าการประหยัดที่สำคัญที่สุด มิใช่เพราะมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ดีกว่าเพียงอย่างเดียว แต่เนื่องจากมีขบวนการจัดการและวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดีกว่า สำนักงานใหญ่จึงได้หาวิธีที่จะพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของสาขาให้ดีขึ้นควบคู่กับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น

3.1) การทำงานให้ง่าย การวิเคราะห์ต้นทุนของหน้าที่งานต่าง ๆ จะทำให้ทราบว่าต้นทุนในการทำงานใดมีค่ามวนสูง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องทบทวนวิธีการปฏิบัติงาน และระบบงานโดยวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้นและดีกว่าด้วยคนจำนวนน้อยลง วิธีและระบบการทำงานจะมีการทบทวนอยู่เสมอ โดยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานใหญ่ เพื่อให้ได้กระบวนกรปฏิบัติงานที่คล่องตัว ประหยัดจำนวนพนักงาน ค่าอุปกรณ์ราคาสูงที่จะต้องซื้อเพิ่ม ค่าล่วงเวลา ค่าจัดการสูญเสียเปล่าของเวลาและความพยายาม ซึ่งรวมอยู่ในต้นทุนของธนาคารจำนวนนับล้านบาท ทุกเดือน

3.2) การวัดงาน เป็นเทคนิคที่ใช้ตั้งมาตรฐานผลการทำงานแต่ละชนิด งานของล่าชาส่วนใหญ่ล่ามารถวัดและกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับหน้าทำงานแต่ละชนิดได้ ทำให้ล่าชาสามารถวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โดยกำหนดเวลามาตรฐาน จากการวิเคราะห์ผลงาน คือ กำหนดผลงานที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ ล่มควรทำได้ในวันหนึ่ง ๆ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการวัดงาน คือ เวลา ปริมาณงาน และค่าจ้างถึงกรณีที่มีงานมากที่สุด และพนักงานขาดงานด้วย

4. คู่มือการปฏิบัติงาน ในสำนักงานใหญ่จะมีหน่วยงานที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อจัดส่งให้ล่าชาหรือหน่วยงานต่าง ๆ คู่มือในการปฏิบัติงานนี้ เป็นหนังสือที่ประกอบด้วย คำสั่ง นโยบาย ของสำนักงานใหญ่ และรายละเอียดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานที่ใช้เป็น มาตรฐานทุกล่าชา พนักงานล่าชาจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดจนกว่าจะมี คำสั่งมายกเลิก อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานจะมีความยืดหยุ่นได้บ้าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญบางประการ

5. การสกัดเกรดพนักงานและการมอบหมายหน้าที่งาน การมอบหน้าที่แก่พนักงาน ล่าชาแต่ละคนจะต้องคำนึงถึง เกรดของพนักงานและลักษณะงาน ซึ่งธนาคารได้กำหนดไว้ตาม ระดับเงินเดือน เช่น พนักงานเกรด 4-6 เป็นพนักงานการเงิน พนักงานเกรด 11 เป็น พนักงานปฏิบัติการ

พนักงานทุกคนมีคำอธิบายหน้าที่งาน ซึ่งจะต้องกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และ ความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้ และมีการประเมินค่าการปฏิบัติงานของงานแต่ละงานเพื่อเป็น แนวทางให้แผนกประเมินค่าการปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดเกรด และ เงินเดือนตามลักษณะงาน ของพนักงานล่าชา ซึ่งจะมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบอยู่เสมอ

6. การควบคุมคุณภาพของพนักงาน นอกจากธนาคารจะต้องจ่าย เงินเดือน เงินรางวัล ค่าชดเชย ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานและลูกจ้างแล้ว ธนาคารยังมีต้นทุนที่เกิดจาก การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การพิมพ์งานผิดพลาดให้ต้องพิมพ์ใหม่ ทำให้งานล่าช้า ลွ้เสียเงิน เวลา ซื่อเสียด เป็นภาระสิ้นเปลืองทรัพยากรของธนาคาร ความสูญเสียจากเรื่อง

เล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้ แต่บ่อยครั้งอาจจะทำให้ธนาคารต้องเสียหายมากกว่าความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงาน ฉะนั้นเพื่อลดความสูญเสียจากเรื่องดังกล่าวให้น้อยลงได้ก็โดยใช้นโยบายในการคัดเลือกคน การฝึกอบรมพนักงาน สังเกตและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการปฏิบัติตามถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงานของธนาคาร และการวางตัวพนักงานที่มีความสามารถกว่าในจุดควบคุมที่สำคัญ ๆ

7. การฝึกอบรมพนักงานสาขา มีทั้งการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นภายในสาขา (In-House Training) และการฝึกอบรมที่สำนักงานใหญ่

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในสาขา ถ้าสาขาริเริ่มจัดเองจะเสนอโครงการฝึกอบรมให้สำนักงานใหญ่ เมื่อสำนักงานใหญ่อนุมัติอาจส่งพนักงานมาช่วยในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นการอบรมพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป เช่น หลักสูตรเบื้องต้นสำหรับพนักงานใหม่ การปฏิบัติงานด้านบัญชีขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำของสาขา

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานเขต ส่วนใหญ่เป็นการอบรมระดับบริหารงานของสาขา เช่น หลักสูตรพัฒนาการคัดสรรสำหรับพนักงานระดับบริหารสาขาที่จะเลื่อนไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น การจัดสัมมนาระดับผู้จัดการสาขา ซึ่งปกติจะจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8. กำหนดระเบียบวินัยข้อบังคับในการปฏิบัติตนของพนักงาน เช่น พนักงานทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของธนาคาร รักษาความลับของธนาคารและลูกค้า ต้องเอาใจใส่ต่อความประสงค์ของลูกค้า ในด้านความประพฤติส่วนตัว ไม่เล่นการพนัน ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่ใช้ชื่อของธนาคารเพื่อประกอบธุรกิจส่วนตัว

ธนาคารจะกำหนดว่าพนักงานธนาคารต้องมีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ในวิชาชีพและฝ่ายบริหารถือว่าจรรยาบรรณเป็นส่วนสำคัญในการควบคุมการคัดสรร

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หากเป็นพนักงานใหม่หรือโยกย้ายหน้าที่ใหม่ จะประเมินผล เมื่อทำงานครบ 4 เดือน 8 เดือน และ 1 ปี ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยมอบหมายให้พนักงานระดับรองลงไปประเมินขึ้นหนึ่งก่อน ในการประเมินผลงานนี้ต้องจัดระดับของพนักงานแต่ละคน การจัดระดับนี้จะมีผลต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งด้วย ระดับดังกล่าวมี 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 1 เป็นพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ
- ระดับ 2 เป็นพนักงานที่มีผลงานดีมาก
- ระดับ 3 เป็นพนักงานที่มีผลงานดี
- ระดับ 4 เป็นพนักงานที่มีผลงานพอใช้
- ระดับ 5 เป็นพนักงานที่มีผลงานไม่น่าพอใจ

ในการประเมินผลงาน ผู้ประเมินผลจะต้องให้พนักงานผู้ถูกประเมินผลรับทราบ และลงนามกำกับ หากพนักงานผู้ถูกประเมินผลไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลนี้ก็จะแสดงความ คิดเห็นได้ หรือพนักงานผู้นั้นมีความประสงค์จะชี้แจงเหตุผลต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกก็ อาจกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ประเมินผลงานไม่ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนการประเมินผลงานของผู้จัดการสาขา เป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตหรือ สำนักงานใหญ่

นอกจากสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานเขตละบริหารพนักงานสาขาในเรื่อง ดังกล่าวแล้ว ยังให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ความปลอดภัย ของพนักงาน, ให้ความสำคัญและส่งเสริมความสัมพันธ์ของพนักงานในธนาคาร เป็นต้น

#### การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

ความก้าวหน้าทางเทคนิคด้านเครื่องมือเครื่องใช้ ทำให้ธุรกิจการธนาคาร บัจจุบันมีแนวโน้มที่จะใช้พนักงานที่มีความชำนาญน้อยลง แทนที่จะใช้พนักงานจำนวนมาก ได้ เปลี่ยนมาใช้ระบบคอมพิวเตอร์แทน

การบริหาร เครื่องมือเครื่องใช้ในสาขาเป็นหน้าที่ของพนักงานระดับบริหารในสาขา เป็นผู้ควบคุมการสั่งซื้อ และดูแลให้มี เครื่องใช้ที่ทันสมัยเพียงพอ แต่จะต้องอยู่ภายในวงเงิน งบประมาณที่กำหนดไว้

#### การรายงาน

รายงานเป็นวิธีการควบคุมวิธีหนึ่ง สำนักงานใหญ่ได้กำหนดให้สาขารายงานทุกเรื่อง ที่สำคัญ เช่น ปริมาณเงินฝาก การให้สินเชื่อ รายได้และรายจ่ายต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจาก

สาขาจะรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสาขาแล้วยังจะต้องรายงานเกี่ยวกับภาวะของ  
อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมในท้องถิ่นของสาขา และเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อฝ่ายจัดการ

ความถี่หรือระยะเวลาส่วนใหญ่จะกำหนดให้รายงาน ประจำวัน ประจำสัปดาห์  
ประจำเดือน ประจำ 3 เดือน และ 1 ปี บางเรื่องจะต้องรายงานทุกวัน และบางเรื่อง  
ต้องรายงานทุกเดือน

#### ลำดับชั้นในการเสนอรายงาน

รายงานของสาขาเพื่อนำเสนอต่อสำนักงานใหญ่ จะถูกส่งไปตามลำดับชั้นดังนี้  
สาขาจะเสนอรายงานของสาขาทุกอย่างต่อผู้บังคับบัญชาของสาขา คือ ผู้จัดการเขต  
ผู้จัดการเขตจะสรุปรายงานของทุกสาขาในเขตต่อผู้จัดการฝ่ายที่สำนักงานใหญ่ และผู้จัดการ  
ฝ่ายจะรายงานต่อผู้บริหารชั้นสูงที่สุดต่อไป

ความต้องการข้อมูลในการควบคุมจะแตกต่างกันในแต่ละระดับ รายงานที่เสนอ  
ผู้บริหารระดับสูงจะมีความซับซ้อนน้อยกว่ารายงานที่สาขาเสนอต่อผู้จัดการเขต คือ จะรายงาน  
เป็นสถิติต่าง ๆ เป็นรายเดือนในเรื่องสำคัญ ๆ ซึ่งแต่ละเรื่องจะเป็นเพียงการเปรียบเทียบ  
ผลงานจริงกับแผนงาน เช่น รายงานกำไรของสาขาแต่ละเดือนตั้งแต่ต้นปีถึงปัจจุบัน

#### วิธีรายงาน

- เพื่อให้รายงานของสาขาเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสาขาและผู้บริหารระดับสูง  
สำนักงานใหญ่จึงกำหนดหลักเกณฑ์การรายงานผลการดำเนินงานของสาขา ดังนี้
1. รายงานแต่ละฉบับควรมุ่งในขอบเขตของกิจกรรม ซึ่งผู้จัดการสาขามีอำนาจ  
หน้าที่ที่จะควบคุมหรือมีอิทธิพลสำคัญอยู่
  2. การรายงานจะต้องเปรียบเทียบผลกับแผนงาน เพื่อสำนักงานใหญ่สามารถ  
วัดผลงานของสาขาได้สะดวก
  3. การรายงานจะต้องแสดงตัวเลขของปีก่อน ๆ ด้วย แต่แนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่ได้  
ประกันว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ เพราะอาจจะดีกว่าปีก่อน แต่ต่ำกว่าแผนงาน
  4. เนื่องจากผู้บริหารไม่มีเวลาพอที่จะทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ตัวเลข  
ด้วยตนเอง รายงานที่นำเสนอจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และเสนอทางเลือกต่าง ๆ เพื่อ

ให้สะดวกในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

5. พนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารจะต้องทำงานประสานกัน ทั้งในเรื่องงานและทัศนคติ เพื่อให้สามารถรายงานต่อฝ่ายจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

6. ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการรายงานเป็นการเลือกรายงานเฉพาะข้อมูล สำคัญ โดยหลีกเลี่ยงการรายงานข้อมูลจำนวนมากที่ให้ประโยชน์น้อย ฉะนั้นผู้ทำรายงานจำเป็นต้องทราบว่ายฝ่ายบริหารจะต้องทำการตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้นำเสนอข้อมูลได้ครบถ้วนถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหารมักจะ เกี่ยวข้อง กับสิ่ง 3 ประการคือ

ก. ควรจะทำอย่างไร เกี่ยวกับการบริการ ในวันพรุ่งนี้

ข. ควรจะทำอย่างไร เกี่ยวกับการบริการ ในวันนี้

ค. ผู้จัดการสาขาอยู่ในความควบคุมของสำนักงานใหญ่ในเรื่องการปฏิบัติงาน ของเขาหรือไม่

7. สาขาจะต้องรายงานโดยใช้แบบฟอร์มตามที่สำนักงานใหญ่กำหนด ภายในระยะเวลาที่กำหนดสำหรับรายงานแต่ละชนิด โดยส่งรายงานไปยังส่วนงานในสำนักงาน เขตโดยตรง เขตจะทำการรวบรวมวิเคราะห์และเสนอทางเลือกในการตัดสินใจต่าง ๆ แก่ฝ่ายบริหารระดับ สูงต่อไป

#### ประโยชน์ของรายงาน

1. เพื่อให้สำนักงานใหญ่ได้ทราบว่าผลงานของแต่ละสาขาได้บรรลุเป้าหมายไปเพียงใด โดยการเปรียบเทียบความก้าวหน้าจริงกับแผนงาน และดูว่ามีความสัมพันธ์กับเป้าหมายกำไรของสาขาอย่างไร

2. การรายงานจะช่วยให้ผู้จัดการสาขาที่ผู้ลุ่มได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยแจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบถึงสาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลจริงกับแผนงาน ซึ่งไม่สามารถจะแก้ไขได้ เนื่องจากสถานการณ์อยู่นอกเหนือการควบคุมของสาขา เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป หรือผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้เสียไปโดยไม่คาดคิด เป็นต้น ซึ่งสำนักงานใหญ่จะได้เร่งหาทางแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างปี

3. การรายงานเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาต่อแผนงาน และเป็นการจูงใจให้ปรับปรุงผลงานเพื่อพิสูจน์ชื่อเสียงของตัวเอง เพราะรู้สึกว่าการรายงานเป็นการสะท้อนให้เห็นผลงานที่แท้จริงของเขา



4. สำนักงานใหญ่จะใช้ประโยชน์จากรายงานของสาขาในการวางแผนงานของ  
ธนาคาร และวัดผลงานของผู้จัดการสาขาแต่ละคน

5. เป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

#### การปรับปรุงรายงาน

เพื่อให้รายงานสามารถให้ประโยชน์แก่สำนักงานใหญ่ได้มากที่สุดในขณะที่  
ไม่เป็นภาระแก่สาขามาก สำนักงานใหญ่ของธนาคารจะปรับปรุงวิธีการรายงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ  
ดังนี้

1. นำเครื่องประมวลผลข้อมูลมาใช้ในการรายงานการควบคุมสาขา ซึ่งได้ผลดียิ่ง  
สามารถให้ข้อมูลได้รวดเร็วและเกือบสมบูรณ์ทุกประการ
2. ตรวจสอบรายงานการคาดการณ์ที่มีอยู่ว่ามีข้อมูลถูกต้องอยู่ในประเด็นที่ต้องการ  
สามารถนำตัวเลขมาเปรียบเทียบกันได้ และมีรายละเอียดพอสมควร
3. ความถี่ของระยะเวลาในการรายงานแต่ละเรื่องเหมาะสม
4. ต้องพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างของรายงานให้ทันสมัยเป็นระยะ ๆ

ตัวอย่างรายงานรายการที่สำคัญ

ก. รายงานเสนอต่อกลุ่มผู้บริหาร

รายงานประจำวัน :-

- ยอดสินทรัพย์ สินเชื่อ เงินลงทุน และเงินฝาก
- สภาพคล่อง
- บัญชีเงินฝากรายใหญ่รายใหม่
- บัญชีเงินฝากรายใหญ่ที่ถอนไป
- สินเชื่อรายใหญ่ รายใหม่หรือต่ออายุสัญญา

รายงานประจำสัปดาห์ :-

- ยอดสินเชื่อและเงินฝากเฉลี่ยรายวันแบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล
- สินเชื่อผิดนัดชำระหนี้รายใหญ่

รายงานประจำเดือน :-

- งบรายได้
- รายงานศูนย์กำไร



- รายงานตามความรับผิดชอบ
- ผลตอบแทนและส่วนแบ่งกำไร โดยแบ่งตามชนิดของสิน เชื่อและการลงทุน
- อัตรากำไรและการเข้าออก

รายงานรายไตรมาส

- ส่วนแบ่งของตลาด
- การพยากรณ์เศรษฐกิจ

ข. รายงานเสนอต่อกลุ่มผู้ถือหุ้น

รายงานประจำวัน :-

- ยอดสิน เชื่อและเงินฝากแบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล
- การคำนวณสภาวะสำรองสะสม
- สภาพคล่อง
- เงินฝากรายใหญ่และการถอน

รายงานประจำสัปดาห์

- เงินฝากและสิน เชื่อเฉลี่ยรายวันแบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล
- ผลการเยี่ยมเยียนลูกค้า

รายงานประจำเดือน

( เช่นเดียวกับที่เสนอต่อกลุ่มผู้บริหาร )

รายงานรายไตรมาส

( เช่นเดียวกับที่เสนอต่อกลุ่มผู้บริหาร )

ค. รายงานเสนอต่อกลุ่มผู้ใช้เงินทุน

รายงานประจำวัน :-

- ยอดเงินฝากและสิน เชื่อแบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล ยอดเงินลงทุน
- การคำนวณสภาวะสำรองสะสม
- สภาพคล่อง
- เงินฝากรายใหญ่และการถอน
- สิน เชื่อเพื่อการค้ำรายใหญ่ รายใหม่ และที่ครบกำหนด

- สินเชื่อรายใหม่
- วงเงินที่อนุมัติเพิ่ม
- สินเชื่ออื่น ๆ

รายงานประจำสัปดาห์ :-

- เงินฝากและสินเชื่อเฉลี่ยรายวัน แบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล
- ภาระหนี้สินทั้งหมด

รายงานประจำเดือน :-

(เช่นเดียวกับที่ส่งต่อกลุ่มผู้บริหาร)

และ

- วงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้ใช้
- สินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เรียกคืนได้

รายงานรายไตรมาส

(เช่นเดียวกับที่ส่งต่อกลุ่มผู้บริหาร)

และ

- สินเชื่อแบ่งตามประเภทหลักประกัน
- สินเชื่อที่รวมตามรหัส SIC (Loan concentration by SIC code)

ง. รายงานส่งต่อกลุ่มที่ให้บริการ

รายงานประจำวัน :-

- ยอดเงินฝากและสินเชื่อ แยกตามชนิด ขนาด และทำเล ยอดเงินลงทุน
- ใบบำส่งเงิน
- การฝากถอนที่ผิดปกติ
- เงินเบิกเกินบัญชีรายใหญ่

รายงานประจำสัปดาห์ :-

- ยอดเงินฝากและสินเชื่อเฉลี่ยรายวันแบ่งตามชนิด ขนาด และทำเล

รายงานประจำเดือน :-

(เช่นเดียวกับที่ส่งต่อกลุ่มผู้บริหาร)

รายงานรายไตรมาส :-

(เช่นเดียวกับที่เสนอต่อกลุ่มผู้บริหาร)

และ

- การขาดงานและหยุดพักผ่อน

จ. รายงานเสนอต่อคณะกรรมการ

รายงานประจำเดือน :-

- สถานะการเงินของสาขา
- งบรายได้ และการเปรียบเทียบกับแผนกำไร
- วงเงินให้สินเชื่อ
- หน้าที่ครบกำหนดชำระ
- รายงานของผู้ตรวจสอบ

การตรวจสอบสาขา

การควบคุมเป็นหน้าที่งานหน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสาขา วิธีการควบคุมอาจจะเป็นขบวนการหรือกฎเกณฑ์ที่คิดขึ้นและให้นำมาใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อความปลอดภัย เช่น ตีพิมพ์ของธนาคารต้องมีลายเซ็น 2 คน เพื่อให้พนักงานรับราชการใช้เงินของธนาคาร การกำหนดให้มีการปิดล็อกเครื่องจักรลงบัญชีทุกสิ้นวัน การใช้ระบบบัญชีคู่ เมื่อสิ้นวัน ผลรวมด้านเดบิตจะต้องเท่ากับผลรวมทางด้านเครดิต การพิสูจน์ความเท่ากันเพื่อให้แน่ใจว่ามีความแม่นยำและไม่มีความผิดพลาด พนักงานการเงินจะต้องพิสูจน์งานของตนเองเมื่อสิ้นวัน เป็นต้น การปฏิบัติงานประจำวันในสาขาของธนาคารต้องมีมาตรการควบคุมและพิสูจน์เสมอ

เนื่องจากแต่ละธนาคารมีสาขาจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นที่จะให้แน่ใจได้ว่าสาขาของธนาคารแต่ละสาขาปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมอยู่เสมอ มีการปฏิบัติงานเป็นไปในแบบแผนเดียวกัน และสอดคล้องกับคำสั่งของสำนักงานใหญ่ ฝ่ายจัดการจึงมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบเป็นผู้ไปตรวจสอบและเยี่ยมเยียนสาขา

วัตถุประสงค์ในการตรวจสอบสาขา อาจกล่าวได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการควบคุมที่กำหนดให้

ยังคงดำรงอยู่และใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน ตลอดจนขบวนการควบคุมที่เกี่ยวข้องได้มีการ ดำเนินการอย่างเหมาะสมเพียงพอโดยจำกัดการสูญเสียเปล่าที่ไม่จำเป็น

2. เพื่อทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อบกพร่องหรือเกิดความเสียหายขึ้น
3. เพื่อป้องกันชื่อเสียง สินทรัพย์ของธนาคาร และเงินฝากของลูกค้า
4. เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเขาจะไม่ทราบว่ารายการใดจะต้องถูกตรวจสอบเช็คเมื่อใด
5. เพื่อทดสอบและตรวจสอบความเพียงพอและความแม่นยำของข้อมูลทางบัญชีและทางสถิติทั้งหมด
6. เพื่อให้แน่ใจว่าการประสานงานกันอย่างเหมาะสมระหว่างทุกหน้าที่งานในสาขา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของสาขา
7. เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานได้ถูกจัดการอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสาขาได้มีความรู้และปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายของสำนักงานใหญ่ ในขอบเขตความรับผิดชอบของสาขา และคำสั่งนี้ได้ถูกถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำลงไป

อาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบสาขาก็คือ ช่วยให้การจัดการการปฏิบัติงานของสาขาบรรลุวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมของธนาคาร การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งผู้ตรวจสอบและสาขาจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่า ความผิดพลาดและความล้มเหลวมิใช่เป็นเรื่องที่จะถูกกล่าวหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ แต่เป็นสิ่งที่ทำให้มีการศึกษาลึกซึ้งขึ้นโดยมีผู้ตรวจสอบช่วยเหลือหาวิธีการทำให้ดีขึ้น

#### การดำเนินงานในการตรวจสอบ

ในการออกตรวจสอบสาขาต่าง ๆ ได้กำหนดไว้ว่า โดยปกติจะต้องตรวจสอบสาขาหนึ่ง ๆ ภายในรอบ 18 เดือนเป็นอย่างน้อย เว้นแต่จะมีเหตุการณ์ผิดปกติ จะตรวจสอบมากขึ้นตามความจำเป็น การตรวจสอบแต่ละสาขาจะมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าว่าจะออกตรวจสอบสาขาใดเมื่อใด โดยดูจากผลการตรวจเช็คในรอบครั้งก่อน ๆ

การตรวจสอบสาขาโดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ การตรวจสอบแบบไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการตรวจสอบแบบแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่จะไปทำการตรวจสอบ เช่น การตรวจสอบเงินสด จะใช้วิธีการตรวจสอบแบบไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า

### หลักการในการตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบมีอิสระเพิ่มเติมที่จะใช้วิธีการและกำลังคนที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ โดยทั่วไปผู้ตรวจสอบจะมีหลักในการตรวจสอบดังนี้

1. ผู้ตรวจสอบจะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้แน่ใจว่ารายการต่าง ๆ ได้ทำอย่างถูกต้อง และจะทำการตรวจเช็คในจุดที่ยังไม่มีการควบคุมที่ดี การตรวจสอบส่วนใหญ่จะทำการพิสูจน์ความแม่นยำและความสมบูรณ์ของการบันทึกรายการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัย เพื่อให้มีการป้องกันสินทรัพย์และหนี้สินของสาขาได้มีการบันทึกและป้องกันอย่างถูกต้อง เหมาะสม
2. การตรวจสอบทุกเรื่อง นอกจากจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องแล้ว ผู้ตรวจสอบจะต้องคำนึงถึงการประหยัดในการใช้ทรัพยากรของธนาคาร
3. การควบคุมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสาขา ผู้ตรวจสอบจะต้องทบทวนระบบวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสูญเสีย เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุก ๆ วัน เปรียบเสมือนการโจรกรรมกำไรของธนาคารที่สำคัญที่สุด
4. วิธีการตรวจสอบที่มีประโยชน์และประหยัด คือ ตรวจจากสำเนา ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เป็นวิธีที่ทำให้ผู้ตรวจสอบได้ตรวจรายการส่วนใหญ่ของสาขาได้ทำให้เกิดการทุจริตน้อยลง
5. การตรวจสอบบางกรณีต้องใช้วิธีการตรวจสอบโดยตรงจึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น การพิสูจน์ยอดคงเหลือเงินฝากและสินเชื่อของลูกค้า ผู้ตรวจสอบจะแน่ใจความถูกต้องในบัญชีได้ก็ต่อเมื่อเห็นสมุดคู่สอบของลูกค้า หรือได้รับคำยืนยันจากลูกค้า ส่วนใหญ่จะทำได้ประมาณ 5% ของบัญชีลูกค้า ฉะนั้นควรลงโฆษณาให้ลูกค้าทราบในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เพื่อลูกค้าจะได้แจ้งให้ผู้ตรวจสอบทราบ
6. ตรวจสอบความล้มเหลวผลของรายการ เช่น การตรวจรายได้และรายจ่าย จะต้องตรวจระบบบัญชีรายได้ค้างรับที่ประมาณไว้กับรายได้ที่ได้รับจริง การคำนวณรายได้ การจ่ายค่าใช้จ่าย เป็นต้น

7. ผู้ตรวจสอบจะต้องทบทวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ สืบค้นหาเหตุผลของข้อผิดพลาด และหาทางป้องกันแก้ไขมิให้เกิดความเสียหาย ข้อผิดพลาดส่วนใหญ่เกิดจากความสะเพร่า ซึ่งจะลดลงได้ถ้าปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

8. การตรวจสอบการควบคุมภายในของสาขา โดยพิจารณาหลักเบื้องต้นในการควบคุมดังนี้

8.1 การแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างการเงินและการบันทึกบัญชี

8.2 เงินและหลักฐานต้องมีการควบคุมร่วมคือ ต้องมีคน 2 กลุ่มควบคุมร่วมกัน

8.3 ไม่ควรให้พนักงานคนใดคนหนึ่งทำงานโดยคนเดียวตลอด เช่น รายการบัญชีรายการหนึ่ง ๆ ไม่ควรจะขึ้นกับบุคคลคนเดียวตลอด

8.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างกัน เช่น พนักงานลงบัญชี และพนักงานสินเชื่อ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการควบคุมแล้วยังทำให้พนักงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมดีขึ้น

8.5 การบังคับให้พนักงานธนาคารและพนักงานระดับอาวุโสลาพักผ่อนอย่างน้อย 2 สัปดาห์ติดต่อกันไม่ว่าธุรกิจของสาขาจะยุ่งเพียงใด เพราะการมาทำงานส่งมาส่งมอบงานอาจจะเป็นการปิดบังการทุจริตเอาไว้

9. ปัจจุบันผู้ตรวจสอบพยายามที่จะปรับปรุงสภาพพลนียของการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น มิให้เป็นอุปสรรคต่อกัน โดยสร้างความสัมพันธ์ในภาระงานที่ดีต่อสาขาและทำตนให้เป็นคนที่น่าคบและเป็นมิตรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะทัศนคติที่ไม่เป็นมิตรกันเป็นอุปสรรคขัดขวางงานของผู้ตรวจสอบ และจำกัดความสามารถของผู้ตรวจสอบในการมีส่วนช่วยปรับปรุงการสั่งการของสาขา แต่ความเป็นมิตรไม่ต้องไม่ทำให้เสียวัตถุประสงค์และความยุติธรรมไป

10. ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ตรวจสอบ และผู้ตรวจสอบควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานตามกฎหมายบ้าง ในกรณีที่มีเหตุผลสมควร

#### คู่มือการตรวจสอบ

ธนาคารจะทำคู่มือในการตรวจสอบ ซึ่งจัดไว้เป็น, ล่มหรือเป็นแฟ้ม ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำการตรวจสอบ ในแต่ละเรื่องจะแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานโดยทั่วไปของแต่ละเรื่อง แบบฟอร์ม  
ใส่

2. จุดควบคุมภายใน เรื่องต่าง ๆ จะแสดงจุดควบคุมภายในต่าง ๆ ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งผู้ตรวจสอบจะต้องระมัดระวังจุดควบคุมเหล่านี้

3. โครงการตรวจสอบ เป็นตอนที่กล่าวถึงขั้นตอนการตรวจสอบภายในแต่ละเรื่อง ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบและวิธีการตรวจสอบ

คู่มือการตรวจสอบดังกล่าวข้างต้นจะมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้ตรวจสอบจะศึกษาว่าการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร และนำมาปรับปรุงคู่มือการตรวจสอบ

### เรื่องที่ทำ การตรวจสอบโดยย่อ

การตรวจสอบสาขาโดยทั่วไปจะตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เงินฝาก เพื่อดูเรื่องเกี่ยวกับเงินฝาก ว่าสาขาได้ปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมภายในที่มีอยู่รัดกุมเพียงพอหรือไม่

2. สินเชื่อ เพื่อดูวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับสินเชื่อประเภทต่าง ๆ เป็นไปตามนโยบายของธนาคารหรือไม่ พนักงานของสาขาได้ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด เอกสารการให้สินเชื่อสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด และได้รับการอนุมัติครบถ้วนตามนโยบายและระเบียบของธนาคารที่วางไว้

3. บัญชีทั่วไป เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบัญชีทั่วไปมีการสอบทาน การสอบยันของบัญชีต่าง ๆ ตามวิธีการที่กำหนดไว้หรือไม่

4. แบบพิมพ์ที่สำคัญ เพื่อดูว่าการควบคุมแบบพิมพ์ที่สำคัญ ๆ รัดกุมเพียงพอหรือไม่ วิธีการรับและจ่ายแบบพิมพ์ที่สำคัญ ๆ เหมาะสมหรือไม่ และแบบพิมพ์ที่สำคัญที่ใช้แล้ว ถูกต้องตรงกับบัญชีทั่วไปหรือไม่

5. ระบบความปลอดภัย เพื่อดูว่ามีการป้องกันและควบคุมเงินสดในมือ และรายการเกี่ยวกับเงินสดอย่างเพียงพอหรือไม่ รายการบัญชีเงินสดถูกต้องหรือไม่ และระบบการป้องกันความปลอดภัยต่าง ๆ ที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้อยู่ในสภาพใช้การได้ดีทุกขณะหรือไม่ การปฏิบัติงานและบัญชีต่าง ๆ ของตู้নির্বরรัดกุมเพียงพอหรือไม่ ระบบการเข้า ถึงบริเวณตู้নির্বরรัดกุมเพียงพอหรือไม่ ระบบเกี่ยวกับการบริการลูกค้า เงินฝากรัดกุมเพียงพอหรือไม่

6. การพนักงาน ดูการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบ้านการพนักงานของสาขาว่าเป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของธนาคารหรือไม่

#### รายงานการตรวจสอบ

รายงานการตรวจสอบเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญของผู้บริหาร อันจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบจะเสนอรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารชั้นสูงสุดหรือคณะกรรมการของธนาคาร

การเขียนรายงานการตรวจสอบจะเป็นการแสดงความคิดเห็นติชม และสร้างสรรพร้อมกับชี้แจงถึงปัญหาทั้งหมดของสาขาภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่มอบหมายให้ผู้ตรวจสอบ

รายงานการตรวจสอบจะแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บทนำ เป็นตอนที่กล่าวแนะนำให้ทราบถึงข้อมูลโดยทั่วไปของสาขาที่เข้าตรวจสอบ เช่น หน้าที่และการดำเนินงาน สาขาภายในธนาคาร ขนาดของสาขา และสถิติประกอบต่าง ๆ

วัตถุประสงค์และขอบเขตการตรวจสอบ เป็นตอนที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการตรวจสอบเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงขอบเขต

ความเห็น เป็นความเห็นของผู้ตรวจสอบต่อการปฏิบัติงานของสาขาที่ทำตรวจสอบในการแสดงความคิดเห็น จะต้องเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานของสาขากับการตรวจสอบครั้งก่อนด้วย หากระดับเปลี่ยนแปลงต้องมีคำอธิบายเพิ่มเติม

สรุปผลการตรวจสอบ เป็นตอนที่สรุปผลการตรวจสอบโดยย่อ เพื่อให้ฝ่ายจัดการที่ไม่ค่อยมีเวลามากนักได้อ่านได้โดยง่าย ตอนสรุปจะประกอบด้วยผลการดำเนินงานของสาขา รวมทั้งข้อเสนอนโยบายในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามข้อแนะนำในการตรวจสอบครั้งก่อน

ในการสรุปผลการตรวจสอบสาขา ผู้ตรวจสอบจะจัดระดับให้แก่สาขาว่า ผลการปฏิบัติงานของสาขาโดยทั่วไป ๆ ไปอยู่ในระดับใด ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับคือ

1. ดี หมายถึง การปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารเอาใจใส่ในงานดี นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานเหมาะสมและมีการควบคุมภายในที่รัดกุมดี จากการตรวจสอบพบปัญหาที่ต้องแก้ไขเล็กน้อย และปัญหาเหล่านั้นผู้บริหารสาขาส่งสามารถแก้ไขได้ และการบริหารงานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมาย



2. พอใช้ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยทั่วไปอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในงานเพิ่มขึ้น นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานโดยทั่วไปเหมาะสม แต่มีการปฏิบัติงานบางประการที่มีจุดอ่อน ซึ่งหากไม่รีบแก้ไขอาจเป็นผลเสียหายได้ จากการตรวจสอบพบปัญหาที่สำคัญบางประการที่ต้องรีบแก้ไข และการบริหารงานบางประการไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3. ไม่น่าพอใจ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยทั่วไปไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารล่าช้าต้องเอาใจใส่ในงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษและรีบด่วน จากการตรวจสอบพบข้อบกพร่องมาก และการบริหารงานไม่ล้ามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่

นอกจากรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวแล้ว ผู้ตรวจสอบยังต้องรายงานเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสาขา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถิติ เป็นการรายงานข้อมูลสำคัญของสาขาต่าง ๆ ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร พร้อมทั้งคำอธิบายและเหตุผลประกอบ

2. กิจกรรมทางตลาด เป็นการรายงานที่เกี่ยวกับภาวะการตลาดโดยทั่วไป ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของสาขา ซึ่งรวมทั้งเศรษฐกิจการเมือง กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ

3. กิจกรรมอื่น ๆ เป็นการรายงานเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นในสาขาต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงพนักงานระดับสำคัญ การเปลี่ยนระบบการประมวลผลข้อมูล การเพิ่มธุรกิจใหม่ หรือการย้ายสำนักงาน เป็นต้น

หน้าที่ของการตรวจสอบ เป็นการช่วยฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร โดยการควบคุมและดูแลการดำเนินงานของสาขาทั้งหมดว่าเป็นไปตามนโยบายของธนาคาร ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์หรือไม่ ทบทวนระบบการควบคุมภายในของสาขาว่ารัดกุมเพียงพอหรือไม่ ผู้ตรวจสอบจะทำการตรวจสอบงานทุก ๆ ด้านของธุรกิจสาขา พร้อมทั้งประเมินผลการควบคุมอื่น ๆ ให้คำแนะนำและความเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานทุกด้านที่ตรวจสอบ

จากการศึกษาการควบคุมการคัดสรรล่าชาของธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบกับ การควบคุมการคัดสรรล่าชาของธนาคารพาณิชย์ไทย ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันในหลักการทั่ว ๆ ไป จะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดวิธีปฏิบัติบางประการ เช่น ธนาคารพาณิชย์ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ล่าชาจะทำการวางแผนกำไรเองทั้งแผนระยะสั้นระยะยาว แต่ธนาคารพาณิชย์ไทย สำนักงานใหญ่เป็นผู้วางแผนกำไรให้ล่าชาและมีการวางแผนระยะสั้นเท่านั้น ในด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในยุโรปและสหรัฐอเมริกา สำนักงานใหญ่ได้แบ่งปันค่าใช้จ่ายส่วนที่จะเป็นของล่าชาแจกจ่ายโดยตรงให้ล่าชา ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ไทย เริ่มทำในธนาคารขนาดใหญ่เพียง 1 หรือ 2 ธนาคารเท่านั้น นอกจากนี้ในต่างประเทศการควบคุมการคัดสรรล่าชาจะให้ความสำคัญเรื่องการบริหารพนักงานมากกว่าเรื่องอื่น โดยเน้นเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถและซื่อสัตย์ การพัฒนาพนักงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดระดับพนักงาน เป็นต้น



คุนยวิทยทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย