

มาตรการสำหรับการควบคุมการคัดกล่ายของธนาคารพาณิชย์ไทย

หน้าที่ที่สำคัญในการบริหารงานประการหนึ่ง คือ การควบคุม แม้ว่าจะมีการวางแผนงานที่ดี มิได้หมายความว่างานนั้นจะต้องสำเร็จลุล่วงตามแผนที่คาดไว้เสมอไป เพราะในการดำเนินงานจะมีปัจจัยภายในและภายนอกหลายชนิดที่เป็นอุปสรรค ประกอบกับในการบริหารงานนั้นผู้บริหารมิได้ทำงานโดยลำพังผู้เดียว แต่ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่น ปฏิบัติลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้นและสายการบังคับบัญชา สิ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ เป็นที่ผู้มอบอำนาจจะต้องคอยติดตามควบคุมผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไปว่า ได้ปฏิบัติตามแผนงานที่มอบหมายไปหรือไม่ เพราะการติดตามผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจะช่วยให้มีการแก้ไขอุปสรรคได้ทันทีที่ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะยังผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามที่มุ่งหวังโดยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และมาตรฐาน ที่กำหนดไว้

การควบคุมเป็นความมุ่งประสงค์ขององค์การที่จะให้บรรดาพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ สามารถปฏิบัติหน้าที่และคงานรับผิดชอบได้ตามมาตรฐานขององค์การ ซึ่งจะกล่าวถึงความมุ่งหมายของการควบคุมเป็นข้อ ๆ พอสังเขปดังนี้<sup>1</sup>

1. เพื่อให้งานที่ได้มอบหมายให้ไปได้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้ทราบว่ามีวิธีการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เมื่อใด และเพียงไร
5. ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการใช้เสียแรงงาน

โดยเปล่าประโยชน์

7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ถูกทอดทิ้ง

---

<sup>1</sup> สัมพันธ์ เกษมสัน "การบริหาร" (บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด) หน้า 149.

ในการบริหารองค์การนั้น ทุกหน่วยงานย่อมมีระบบการควบคุมงานหรือติดตามงาน เสมอ ซึ่งระบบการควบคุมงานที่ดีจะแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้<sup>1</sup>

1. การควบคุมด้านคุณภาพของงาน เป็นระบบที่มีประสิทธิผล ในการรวบรวม และเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพ การรักษาระดับของคุณภาพ และความพยายามในการ ปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ สามารถผลิต จำนวนผลผลิต หรือให้บริการได้อย่างประหยัด และมีคุณภาพพอใจลูกค้า หรือผู้รับบริการ
2. การควบคุมด้านปริมาณของงาน การควบคุมปริมาณของงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ในการควบคุม เพราะปริมาณของธุรกิจจะเป็นเครื่องชี้ถึงความอยู่รอดของธุรกิจโดยทั่วไป การ ควบคุมปริมาณจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับปริมาณงานการให้บริการ
3. การควบคุมด้านเวลา การคำนวณหา เวลาที่ใช้ไปในการให้บริการโดยใช้เทคนิค ต่าง ๆ เช่น เพิร์ตเทคนิค (PERT-Program Evaluation Review Technique) มาใช้ใน การวางแผนและควบคุมงาน การติดตามและประเมินผลงาน ระบบนี้สามารถลดเวลาและ ค่าใช้จ่ายได้มาก โดยเฉพาะประหยัดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการบริหารให้ได้ประโยชน์ สูงสุด
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายมีมากมาย หลายประการ แต่ที่นิยมกันมากที่สุดคือ การใช้ระบบงบประมาณ เพราะเป็นวิธีที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่ายได้ดี ปัจจุบันงบประมาณได้รับความนิยมและ นำมาใช้ในการบริหารเกี่ยวกับแผนงานมากขึ้น

สำนักงานใหญ่จะควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารให้ได้ผลกำไรตามที่ประมาณ การไว้ด้วยความราบรื่นเรียบร้อยตามนโยบายและข้อบังคับของสำนักงานใหญ่ ก็โดยอาศัยระบบ การควบคุมงานทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้นมาใช้เพื่อการควบคุมการบริหารงานสาขาในหน้า ที่งานสำคัญ ๆ ซึ่งแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 207.

1. การบริหารเงินฝาก
2. การบริหารสินเชื่อ
3. การควบคุมค่าใช้จ่าย
4. การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้
5. การบริหารพนักงาน

นอกจากนี้สำนักงานใหญ่ยังได้ใช้มาตรการสำหรับควบคุมหน้าที่งานประเภทต่าง ๆ

ดังกล่าวด้วยคือ

1. การรายงาน
2. การตรวจสอบสาขา
3. การตรวจเยี่ยม

#### การบริหารเงินฝาก

เงินฝากเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนที่สำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์ และเป็นหนี้สินที่มีจำนวนสูงที่สุดของธนาคาร ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ธนาคารพาณิชย์ได้นำเงินฝากไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะชนและเศรษฐกิจของชาติเป็นอย่างมาก โดยนำไปให้สินเชื่อและลงทุนต่าง ๆ อันก่อให้เกิดรายได้หลักต่อธนาคาร เงินฝากจึงมีความสำคัญต่อผลกำไรของธนาคาร และมีความสำคัญต่อความเจริญของธนาคารในปัจจุบันและอนาคต<sup>1</sup>

เนื่องจากเงินฝากเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประกอบการของธนาคารดังกล่าว ธนาคารพาณิชย์จึงให้ความสำคัญต่อเงินฝากมาก โดยมีมาตรการในการบริหารเงินฝากของสาขารธนาคารดังนี้

#### 1. การขยายปริมาณเงินฝาก

ความเจริญเติบโตของสาขารขึ้นอยู่กับความเจริญเติบโตของเงินฝากเป็นหลัก ธนาคารพาณิชย์จึงมีนโยบายขยายเงินฝาก โดยกำหนดให้สาขารต่าง ๆ แข่งขันกันหาเงินฝาก กระตุ้นให้พนักงานในสาขาร่วมมือกันหาเงินฝากให้เพิ่มมากขึ้น สำนักงานใหญ่จะกำหนดแนวนโยบาย วิธีการ และกลยุทธ์ทางด้านการตลาด รวมทั้งการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการขยายเงินฝากของสาขารให้ได้ตามเป้าหมาย

<sup>1</sup> Leroy Lewis "Bank Management" (American Institute of Banking)



### การกำหนดเป้าหมายเงินฝากสาขา

ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง สำนักงานใหญ่จะกำหนดเป้าหมายเงินฝากของทั้งธนาคารแล้วจึงแบ่งสรรให้แต่ละสาขาตามความเหมาะสม สำหรับธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กลำชาจะเสนอเป้าหมายเงินฝากของสาขาให้สำนักงานใหญ่อนุมัติ การตั้งเป้าหมายเงินฝากสาขา ธนาคารจะพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) แนวโน้มเงินฝากประเภทต่าง ๆ ของสาขา จากสถิติที่ผ่านมา พิจารณาว่าโดยเฉลี่ยแล้ว เงินฝากจะเพิ่มขึ้นงวดละเท่าใด ทั้งนี้จะต้องนำเอาปัจจัยเวลามาพิจารณาด้วย เช่น ตามปกติเงินฝากของสาขานั้น ๆ จะเพิ่มขึ้นมากในงวดแรกของปีหรืองวดหลังของปี เพื่อจะประมาณเงินฝากในงวดนั้นได้ถูกต้อง
- 2) มีการขยายธุรกิจหรือมีตลาดใหม่ที่สาขายังไม่ได้เข้าไปบ้างหรือไม่ จะมีบริษัทหรือองค์การธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งจะเริ่มดำเนินกิจการในย่านที่สาขานั้นตั้งอยู่หรือไม่ ถ้าหากมี จะประมาณว่าจะมีเงินฝากจากองค์การธุรกิจนั้น ๆ เท่าใด
- 3) พิจารณาจากเศรษฐกิจโดยทั่วไปของท้องถิ่นนั้น ๆ อันจะมีผลกระทบต่อการประกอบการของสาขาว่า ในงวดนั้น ๆ สภาพเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด จะดีขึ้นหรือเลวลง ถ้าหากดีขึ้นก็พอจะประมาณได้ว่า เงินฝากจะเพิ่มขึ้นด้วย
- 4) สภาพการแข่งขันในปล้จุบันและในอนาคต การตั้งเป้าหมายเงินฝากของธนาคารจะคำนึงถึงส่วนแบ่งตลาดของเงินฝากทั้งระบบธนาคารในท้องถิ่นที่สาขที่ตั้งอยู่ สาขาจะต้องรักษาส่งแบ่งตลาดให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าปีก่อน และควรขยายส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มขึ้นปีละกี่เปอร์เซ็นต์
- 5) ความสามารถของสาขา โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงานและขนาดของสาขา สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้สาขาปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายภายใน 1 ปี หรือภายใน 1 งวดบัญชี การปฏิบัติได้ผลตามเป้าหมายเงินฝาก ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบของผู้จัดการสาขา ซึ่งเป้าหมายเงินฝากนี้อาจจะมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ แล้วแต่สำนักงานใหญ่จะกำหนด เช่น เมื่อภาวะการณั้ขาดดอกเบี้ยเงินฝากเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

### การขยายปริมาณเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำ

เงินฝากนอกจากจะทำให้ธนาคารมีรายได้แล้ว ยังเป็นต้นทุนเหตุให้เกิดรายจ่ายที่สำคัญคือ ดอกเบี้ยจ่ายอีกด้วย จากแนวโน้มของปริมาณเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นนั้นปรากฏว่า ปริมาณ

เงินฝากประจำมีอัตราดอกเบี้ยที่สูงที่สุด และประมาณร้อยละ 80 ของเงินฝากทั้งหมดเป็นเงินฝากประจำ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าเงินฝากชนิดอื่น ๆ อันเป็นภาระรายจ่ายที่สำคัญที่สุดของธนาคาร ธนาคารต่าง ๆ จึงมีนโยบายที่จะมุ่งส่งเสริมเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำ คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากกระแสรายวันให้มากขึ้น โดยพยายามส่งเสริมการเพิ่มทางด้านเงินฝากประจำให้น้อยลง เพื่อควบคุมต้นทุนของเงินทุนมิให้แพงกว่าคู่แข่งอื่น นอกจากนี้ธนาคารยังมีนโยบายที่ไม่ประสงค์จะให้มีการสร้างเงินฝากด้วยวิธีการให้สินเชื่อ โดยคิดดอกเบี้ยต่ำเป็นการสร้างตัวเลขขึ้นทำให้เกิดการเข้าใจผิดได้ และการสร้างเงินฝากทำให้ธนาคารต้องสำรองเงินสดและพันธบัตรเพิ่ม ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มต้นทุนในการประกอบการด้วย ดังนั้นอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อที่ค้าประกันด้วยเงินฝากเต็มตามจำนวน ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากอย่างน้อยร้อยละ 2-2,5 ต่อปี ซึ่งจะคุ้มกับค่าใช้จ่าย มิฉะนั้นสาขาจะขาดทุน

#### การติดตามผลของเงินฝาก

เมื่อสำนักงานใหญ่กำหนดเป้าหมายเงินฝากให้สาขาแล้ว จะแยกเป้าหมายเงินฝากออกเป็นรายเดือน แต่ละเดือนตามประเภทเงินฝาก สำหรับเงินฝากประจำจะต้องแยกส่วนที่เกิดจากดอกเบี้ยและส่วนที่ค้าประกันออกต่างหาก สาขาจะต้องรายงานผลการปฏิบัติตามเป้าหมายเงินฝากว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะต้องแสดงผลต่างเหตุขัดข้อง และวิธีการแก้ไขที่จะทำต่อไป ทั้งนี้สำนักงานใหญ่จะควบคุมติดตามผลการแสวงหาเงินฝากอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา และวิเคราะห์การขยายตัวของเงินฝากแต่ละประเภทว่าเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด ควรจะขยายในกลุ่มเงินฝากประเภทใด

#### การประเมินผลงานด้านเงินฝาก

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์และประเมินผลการประกอบการของสาขาของธนาคารในด้านการเงินฝากมีดังนี้

1) การเปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย เป้าหมายเงินฝากที่ได้รับอนุมัติแล้วย่อมถือเป็นหลักในการควบคุมและดำเนินการของสาขา ดังนั้นหากมีผลแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานและเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ สาขาต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุซึ่งทำให้เกิดผลต่างนั้นเมื่อสิ้นงวดหนึ่ง ๆ และชี้แจงให้สำนักงานใหญ่ทราบ เช่น เงินฝากที่แท้จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากสาเหตุอะไร

2) เปรียบเทียบผลความก้าวหน้า เพื่อติดตามผลการแสวงหาเงินฝากว่ามี ความก้าวหน้าจากเดิมมากน้อยเพียงใด

3) เปรียบเทียบผลเป้าหมายตลาด เพื่อติดตามผลทางต้นแผนการตลาดว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใดบ้างที่สาขาไม่สามารถเจาะตลาดได้ ข้อมูลจากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการดำเนินนโยบาย ต้นทุนการตลาด ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขทำได้ถูกต้อง สาขาควรให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้าที่เป็นธุรกิจหลักในเขตประกอบการสาขาเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ ที่สุดของสาขา การที่สาขาจะสามารถทำได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับ ผลสำเร็จในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหญ่ของสาขาให้ได้มากที่สุด

4) เปรียบเทียบอัตราส่วนการครองตลาดของเงินฝากรายจังหวัดที่สาขานั้น ตั้งอยู่ หากปรากฏว่าเงินฝากทั้งระบบเพิ่มมาก แม้อสาขามีผลงานตามเป้าหมาย แต่อัตรา ส่วนตลาดของสาขาคงที่ไม่น่าพอใจ หรือหากทั้งระบบธนาคารในท้องถิ่นนั้นเพิ่มขึ้นน้อย สาขา มีผลงานไม่ถึงเป้าหมาย แต่อัตราส่วนตลาดของสาขาเพิ่มขึ้นก็น่าพอใจ

5) เปรียบเทียบกับเป้าหมายค่าใช้จ่ายในการแสวงหาเงินฝาก หากสาขาใด มีค่าใช้จ่ายในการหาเงินฝากโดยเฉลี่ยต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ สาขาก็จะได้รับการ พิจารณาความดีความชอบ

6) เปรียบเทียบต้นทุนเงินฝาก โดยใช้สถิติเงินฝากของสาขาเทียบกับต้นทุน เงินฝากของทั้งระบบจะเป็นอัตราส่วนเท่าไร เช่น เงินฝาก 100 บาท ธนาคารมีเงินฝากประจำ ในอัตราส่วนที่เปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบแล้วสูงหรือต่ำกว่าคู่แข่งอื่น ต้นทุนของเงินฝากทุก 100 บาท จะมีโครงสร้างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

ชนิดของเงินฝาก	ข้อมูลปี.....					
	ระบบธนาคารทั้งหมด			เฉพาะธนาคาร		
	เขต กรุงเทพ	เขตต่าง จังหวัด	รวม	เขต กรุงเทพ	เขตต่าง จังหวัด	รวม
เงินฝากกระแสรายวัน						
เงินฝากออมทรัพย์						
เงินฝากประจำ						
รวม	100%	100%	100%	100%	100%	100%

การแสดงผลข้อมูลเช่นนี้ แสดงให้ทราบว่า ธนาคารควรเน้นเงินฝากประเภทไหนเพิ่มขึ้น

เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สาขาปรับปรุงโครงสร้างเงินฝากในระยะยาว ธนาคารจะเพิ่มความดีความชอบให้แก่สาขาที่ปฏิบัติตามนโยบายเพิ่มเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำไดโนอัตราส่วนที่สูงด้วย

## 2. การควบคุมและป้องกันการทุจริตในบัญชีเงินฝาก

สำนักงานใหญ่ได้วางหลักการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตในบัญชีเงินฝาก

ดังนี้

- 1) กำหนดให้สาขาปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องเงินฝาก โดยเคร่งครัด
- 2) กำหนดวิธีที่ถี่ถ้วนยอดคงเหลือของบัญชีเงินฝาก เช่น การพิสูจน์จากกระดาษ

ทำการ ทุกสิ้นวันทำการ

3) การควบคุมบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว บัญชีเงินฝากที่ไม่มีการเคลื่อนไหวเป็นเวลานานเกินกว่าระยะเวลาที่ระบุไว้ สาขาจะต้องแยกออกมาเป็นประเภท ๆ ตั้งเป็นบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากพนักงานระดับบริหารของสาขาอย่างน้อย 2 คนก่อน

4) การควบคุมและเก็บรักษาเอกสารทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับบัญชีเงินฝาก เช่น บัตรตัวอย่างลายมือชื่อลูกค้า การรับบัญชี สลิปต่าง ๆ สมุดเช็ค ฯลฯ จะต้องได้รับการควบคุมและเก็บรักษาเป็นอย่างดี เพื่อมิให้พนักงานนำไปใช้ในทางทุจริตได้ โดยให้อยู่ในความควบคุมดูแลของพนักงานระดับบริหารของสาขา มีสมุดทะเบียนคุมและจะต้องเก็บเข้าห้องมั่นคงเมื่อสิ้นเวลาทำการ

5) การสอบทานการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน เงินฝากเป็นไปด้วยความระมัดระวัง ถูกต้อง เป็นระเบียบเรียบร้อย จึงกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานลงลายมือชื่อเมื่อทำงานเรียบร้อยแล้ว และให้มีการสอบทานพร้อมตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่ทำเสร็จไปแล้วโดยผู้บัญชีหรือพนักงานผู้ได้รับมอบอำนาจ

6) การแบ่งแยกหน้าที่งาน ธนาคารจะแบ่งแยกหน้าที่งานด้านการเงินและด้านบัญชี และในระหว่างด้านบัญชีด้วยกัน โดยวางระบบงานมาให้พนักงานคนหนึ่งปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้มีการสอบยันซึ่งกันและกัน

7) การลงลายมือชื่อในเอกสารสำคัญของธนาคาร ใช้วิธีการควบคุมร่วมกัน (Dual Control) คือ ให้พนักงานผู้ได้รับมอบอำนาจ (Authorized Officer) ลงนามร่วมกันในเอกสารสำคัญอย่างน้อย 2 คน

8) การส่งรายงานการฝากและถอนเงิน (Statement) ให้ผู้ฝาก และการขอคำรับรองยืนยันยอดเงินฝาก โดยทั่วไปธนาคารจะส่งให้ทุก 3 หรือ 6 เดือน

9) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สาขาจะต้องจ่ายให้ลูกค้า จะเป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย และการคำนวณดอกเบี้ยเงินฝากจะต้องมีการตรวจเช็คโดยละเอียดจากพนักงานสอบทานหรือพนักงานผู้ได้รับมอบอำนาจเพื่อป้องกันความผิดพลาด

#### การบริหารงานสินเชื่อสาขา

การให้สินเชื่อเป็นธุรกิจที่สำคัญยิ่งของธนาคาร เพราะเป็นทางที่จะนำมาซึ่งรายได้ ส่วนใหญ่ของธนาคาร การดำเนินงานของธนาคารจะได้กำไรหรือขาดทุนขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของสินเชื่อสาขาเป็นส่วนใหญ่ ถ้าการบริหารงานสินเชื่อสาขาทำโดยถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่ดีจะอำนวยประโยชน์ให้แก่ธนาคารมาก แต่ตรงข้ามถ้าการบริหารงานไม่ดีผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ดีแล้วก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคารไม่น้อยเช่นกัน

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมีนโยบายให้สาขาพยายามหารายได้ให้มากขึ้น ให้มีกำไรพอเลี้ยงตัวเองได้ไม่ขาดทุน โดยการขยายสินเชื่อให้มากขึ้น ดังนั้นการบริหารสินเชื่อสาขาจึงต้องทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง โดยคำนึงถึงหลัก 3 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ของลูกค้า และในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถก่อให้เกิดรายได้สูงสุดแก่ธนาคาร



2. ให้มีความเสี่ยงภัยหรือเสียหายน้อยที่สุด
3. ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ในกาไรให้ยืม

และเพื่อให้การบริหารสินเชื่อสาขาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานใหญ่ได้ชี้ให้สาขาถือปฏิบัติ ในเรื่องดังต่อไปนี้

#### 1. การกำหนดนโยบายสินเชื่อ

นโยบายสินเชื่อ คือ แนวทางหรือหลักการที่ได้วางไว้เพื่อให้การบริหารสินเชื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน<sup>1</sup> ธนาคารที่มีสาขาจำนวนมากต้องมีการกำหนดนโยบายทางด้านสินเชื่อไว้อย่างรอบคอบรัดกุมและเหมาะสม เพื่อให้ผู้จัดการสาขาและพนักงานสินเชื่อสาขาได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่สำนักงานใหญ่ต้องการ การมีนโยบายสินเชื่อย่อมจะช่วยให้สาขาสามารถดำเนินงานได้ง่ายขึ้น เพราะมีหลักยึดเหนี่ยว เรื่องใดที่ไม่เป็นไปตามนโยบายก็สามารถปฏิเสธลูกค้าได้ทันที

นโยบายสินเชื่ออาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ ถ้าไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็อาจละเมิดให้มีการประชุมระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา เพื่อชี้แจงนโยบายสำคัญ ๆ นโยบายสินเชื่อของแต่ละธนาคารอาจจะแตกต่างกันตามฐานะของธนาคาร ผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาภาวะเศรษฐกิจและสังคม จะขอยกตัวอย่างนโยบายสินเชื่อพอสังเขปดังนี้

- ธนาคารจะให้สินเชื่อในธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทุกชนิดเท่าที่จะทำได้เพื่อเป็นการช่วยเหลือธุรกิจหลาย ๆ ประเภท และเป็นการกระจายความเสี่ยงของธนาคารออกไป
- ปริมาณการให้สินเชื่อควรเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับเงินฝาก
- มุ่งกลุ่มลูกค้าที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดและให้ผลตอบแทนสูง
- ให้สาขาควบคุมยอดหนี้ต่อคุณภาพให้อยู่ในอัตราไม่เกิน 5 เปอร์เซ็นต์ของสินเชื่อทั้งหมด
- ให้สาขาเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเก็บดอกเบียค่างชำระให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของยอดดอกเบี้ยที่ค่างชำระ
- กำหนดขีดจำกัดของหลักประกันที่ธนาคารให้การสนับสนุน เป็นต้น

<sup>1</sup> เทพ รุ่งธนาภิรมย์ "หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเครดิต" (เกษมการพิมพ์ : 2521) หน้า 115

อย่างไรก็ตามนโยบายสินเชื่อถือเป็นแนวทางเดินกว้าง ๆ ที่พนักงานสินเชื่อควรจะต้องปฏิบัติตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นบ้าง เมื่อภาวะการณ์ที่มีผลกระทบต่อธนาคารเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งควรจะมีการแก้ไขนโยบายสินเชื่อเป็นระยะ ๆ<sup>1</sup>

## 2. การวางแผนงานด้านสินเชื่อ

การวางแผนสินเชื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการเงินของธนาคาร เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเงินทุน ด้วยเหตุที่อัตราขยายตัวของธุรกิจการให้สินเชื่ออยู่ในระดับสูง การวางแผนสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพจึงต้องทำควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายการหาเงินฝาก เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการทำกำไรของสาขา วัดดูประสิทธิผลของการวางแผนสินเชื่อ มีดังนี้

- 1) เพื่อให้ทราบถึงความต้องการทางด้านเงินทุนที่จะต้องใช้เพื่อจะได้จัดเตรียมเงินทุนนั้นไว้
- 2) เพื่อกำหนดจำนวนสินเชื่อของธนาคารว่าจะผันแปรไปทางใด
- 3) เพื่อกำหนดอัตราการขยายตัวของสาขาและส่วนแบ่งตลาดทางด้านสินเชื่อ
- 4) เพื่อการวางแผนกำไรของธนาคาร
- 5) เพื่อเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพในการบริหารงานทางด้านสินเชื่อ

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง ได้มีการวางแผนสินเชื่อแล้ว โดยลักษณะการวางแผนแตกต่างกัน บางธนาคารสำนักงานใหญ่เป็นผู้วางแผนทั้งสินเชื่อของทั้งธนาคาร แล้วกำหนดเป้าหมายสินเชื่อแจกจ่ายไปตามสาขา (Top down) ส่วนบางธนาคารสาขาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายสินเชื่อของสาขาขึ้นมา (Bottom Up) เพื่อให้สำนักงานใหญ่อนุมัติและทำการสรุปแผนการเงินของทั้งธนาคาร

เป้าหมายสินเชื่อ คือ การกำหนดปริมาณภาระหนี้ที่มีประมาณว่าจะขยายเพิ่มขึ้นในระหว่างงวด ซึ่งเป็นภาระคาดคะเนปริมาณภาระหนี้ล่วงหน้าเป็นงวด ๆ เพื่อเป็นการเร่งขยายสินเชื่อให้มากขึ้น คล้ายกับเป้าหมายเงินฝาก แต่เป้าหมายสินเชื่อจะต้องคัดเลือกลูกค้าเพื่อให้ได้สินเชื่อที่มีคุณภาพดีด้วย

<sup>1</sup> อ้างอิงโดยวรินทร์ หน้า 127.

เป้าหมายในการดำเนินงานด้านสินเชื่อจำแนกออกเป็นเป้าหมายที่สำคัญ 4

ประการคือ

- 1) เป้าหมายด้านการขยายปริมาณธุรกิจ
- 2) เป้าหมายด้านรายได้จากการให้สินเชื่อ
- 3) ความรับผิดชอบต่อการให้สินเชื่อ เพื่อให้เงินไปตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ
- 4) เป้าหมายด้านควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

การตั้งเป้าหมายสินเชื่อให้มีปริมาณเพิ่มขึ้นจะต้องคำนึงพิจารณาถึงแนวโน้มของปีที่ผ่านมาและความสามารถของสาขาในการขยายสินเชื่อปีต่อไป ขนาดสาขา โอกาสและสภาพของสาขา เพื่อให้การให้สินเชื่อบรรลุเป้าหมายโดยปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้การตั้งเป้าหมายสินเชื่อจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนงานด้านเงินฝาก คือ เมื่อกำหนดเป้าหมายเงินฝากของสาขา เป้าหมายสินเชื่อของสาขาจะต้องเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของเงินฝาก เพื่อให้มีรายได้คุ้มกับรายจ่ายและสนองต่อนโยบายสภาพคล่องของธนาคาร การที่จะทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีการพิจารณากำหนดแผนงานด้านเงินฝากก่อนจึงวางแผนด้านสินเชื่อ อย่างไรก็ตามการรณรงค์ด้านเงินฝากในบางครั้งก็จำเป็นต้องใช้บริการด้านสินเชื่อเป็นเครื่องมือช่วย การวางแผนด้านเงินฝากและการวางแผนด้านสินเชื่ออาจทำควบคู่กันไปได้

### 3. การกำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขา

เมื่อธนาคารเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ การรวมอำนาจการอนุมัติสินเชื่อไว้ที่สำนักงานใหญ่นั้น การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ ทำให้เสียเวลา เพราะมีระเบียบแบบแผนและขั้นตอนการปฏิบัติมาก ไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที่วงที่ธนาคารพาณิชย์จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อให้อยู่ในความรับผิดชอบของสาขา ซึ่งทำให้การพิจารณาสินเชื่อทำได้รวดเร็วขึ้น ผู้อนุมัติมีความเข้าใจสภาพท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ดีกว่า และใกล้ชิดลูกค้ามากกว่า สามารถแข่งขันกับสาขาธนาคารอื่นได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อสินเชื่อที่สาขาลดเอง



นโยบายของธนาคารในการกระจายอำนาจการบริหารสินเชื่อให้กับสาขา โดยการกำหนดวงเงินสินเชื่อ (Line of Credit) สูงสุดที่สาขาส่งสามารถให้ได้เอง โดยไม่ต้องผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ และกำหนดว่ากรณีใดบ้างที่ต้องผ่านการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ เพื่อให้การให้สินเชื่อรายใหญ่ที่เป็นจำนวนเงินสูง หรือสินเชื่อบางประเภท ซึ่งอาจมีผลกระทบกระเทือนต่อฐานะของธนาคารได้ผ่านการพิจารณาตามลำดับขั้น

วงเงินสินเชื่อ เป็นวงเงินที่ธนาคารให้กับลูกค้าโดยมีระยะเวลาแล้วแต่จะตกลงกัน วงเงินสินเชื่อนี้อาจจะเป็นการเบิกเกินบัญชี เงินกู้ หรือการให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกัน เมื่อลูกค้าได้วงเงินเบิกเกินบัญชี จะใช้เงินเกินวงเงินที่ขอไว้ไม่ได้ ธนาคารมีสิทธิระงับวงเงินเบิกเกินบัญชีได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถควบคุมและสามารถยกเลิกวงเงินเบิกเกินบัญชีเมื่อใดก็ได้ แม้จะมีการทบทวนวงเงินสินเชื่อทุกปีก็ตาม

การกำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ เฉพาะตัวผู้จัดการสาขาได้มีการกระทำกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีสาขาเป็นจำนวนมากและปริมาณงานสินเชื่อสูง จำเป็นต้องมีกรมอบอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้ทั้งผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และพนักงานสินเชื่อสาขา ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็ก ยังคงมอบอำนาจการอนุมัติสินเชื่อให้กับผู้จัดการสาขาเท่านั้น สำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดวงเงินอนุมัติสินเชื่อให้ลูกหนี้แต่ละรายของผู้จัดการสาขาแต่ละคน ซึ่งมีจำนวนไม่เท่ากัน โดยพิจารณาจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน เช่น ปริมาณเงินฝากของสาขา ความสามารถในการบริหารสินเชื่อโดยดูจากผลงานด้านสินเชื่อในระยะที่ผ่านมา คุณเลื่อมบัตติส่วนตัว ความไว้วางใจ การบริหารงานภายในสาขา การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระเบียบของธนาคาร เป็นต้น

ผู้จัดการสาขามีสิทธิในการอนุมัติสินเชื่อทุกชนิดแก่ลูกค้ารายหนึ่ง ๆ รวมแล้วจะต้องไม่เกินวงเงินที่สำนักงานใหญ่กำหนด ยกตัวอย่างเช่น

ผู้จัดการสาขา	อนุมัติได้รายละไม่เกิน	300,000.- บาท
ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	"	200,000.- "
พนักงานสินเชื่อชั้น 1	"	100,000.- "
พนักงานสินเชื่อชั้น 2	"	60,000.- "
พนักงานสินเชื่อชั้น 3	"	30,000.- "

ผู้จัดการสาขา : เป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อภายในวงเงินที่ได้รับมอบหมาย และให้ความเห็นในรายที่เกินอำนาจอนุมัติ แล้วเสนอต่อสำนักงานใหญ่

ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา : เป็นผู้รับมอบอำนาจจากผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจระดับหนึ่งตลอดจนควบคุมดูแล แก้ไขปัญหา เพื่อให้การอนุมัติสินเชื่อเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้

พนักงานสินเชื่อ : สามารถอนุมัติสินเชื่อได้ภายในวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้จัดการสาขา และสามารถขยายธุรกิจของธนาคารให้เพิ่มมากขึ้นด้วยวงเงินอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขาคนหนึ่ง ๆ จะแตกต่างกันตามประเภทประเภทสินเชื่อ เช่น

เงินเบิกเกินบัญชี เงินกู้ อนุมัติได้รายละไม่เกิน 200,000.- บาท  
การออกหนังสือค้ำประกัน และการรับรองหนี้ อนุมัติได้รายละไม่เกิน 300,000 บาท  
ประเภทหลักประกัน เช่น

ใบรับฝากบัญชี, เงินฝาก	ใบหุ้น	อนุมัติได้รายละไม่เกิน	200,000.- บาท
อสังหาริมทรัพย์		อนุมัติได้รายละไม่เกิน	150,000.- บาท
บุคคล		อนุมัติได้รายละไม่เกิน	100,000.- บาท
ไม่มี		อนุมัติได้รายละไม่เกิน	50,000.- บาท

ถ้าสาขาต้องการให้สินเชื่อที่มีจำนวนเงินเกินกว่าวงเงินในอำนาจของผู้จัดการสาขา จะต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ก่อนทุกราย ในกรณีที่ใช้เงินฝากประจำเป็นหลักประกันเต็มวงเงิน แม้สินเชื่อจะเกินอำนาจอนุมัติของผู้จัดการสาขา สาขาออกจะโทรศัพท์ขออนุมัติด้วยวาจาหรือดำเนินการไปก่อนได้ถ้าจำเป็น แล้วรายงานขออนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงานใหญ่ตามระเบียบภายหลัง

นอกจากนี้ผู้จัดการสาขายังมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อเป็นการชั่วคราวแก่ลูกค้าของสาขา โดยสำนักงานใหญ่ได้กำหนดเงื่อนไข ดังนี้

- 1) การอนุมัติให้ลูกค้าเบิกเงินเกินบัญชีเป็นการชั่วคราวโดยไม่มีสัญญาได้ภายในกำหนดเวลาไม่เกิน 15 วัน ในวงเงินไม่เกินกว่าอำนาจเฉพาะตัวของผู้จัดการสาขา
- 2) การอนุมัติให้ลูกค้าที่มีสัญญาเบิกเงินเกินบัญชีอยู่กับสาขาแล้ว ขยายวงเงินเบิกเกินบัญชีเป็นการชั่วคราวออกไปอีกไม่เกินร้อยละ 20 ของวงเงินในสัญญาเดิมภายในกำหนด

เวลาไม่เกิน 15 วัน แต่วงเงินที่ขยายให้ร้อยละ 20 ดังกล่าวจะต้องไม่เกินกว่าวงเงินตามอำนาจเฉพาะตัวของผู้จัดการสาขา

เมื่อมีการมอบอำนาจการอนุมัติสินเชื่อให้สาขาแล้ว สำนักงานใหญ่ได้กำหนดปริมาณสินเชื่อของสาขาไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1) กำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อทั้งสิ้นของสาขา ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางจะกำหนดวงเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้นของสาขา (Credit Extension Limit) ซึ่งหมายถึงวงเงินรวมของสินเชื่อทุกลักษณะและทุกรายรวมกันที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้ผู้จัดการสาขาอนุมัติได้เอง สาขาที่เปิดทำการใหม่จะต้องขออนุมัติวงเงินที่ภายใน 180 วัน และการปรับปรุงวงเงินนี้ส่วนใหญ่จะกระทำทุก 6 เดือน สำนักงานใหญ่จะระบุวงเงินสำหรับการให้สินเชื่อสาขาออกเป็นแต่ละประเภทโดยชัดเจนว่าเป็นเท่าใด ซึ่งสาขาจะโอนเพิ่มหรือลดวงเงินเหล่านี้เองไม่ได้ต้องขออนุมัติปรับปรุง

2) การควบคุมอัตราส่วนระหว่างสินเชื่อกับเงินฝาก สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้สาขาควบคุมปริมาณการขยายตัวของสินเชื่อให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับเงินฝาก เพื่อเป็นการรักษาสภาพคล่องและเพิ่มทุนรายได้ของสาขา โดยกำหนดอัตราร้อยละของสินเชื่อต่อเงินฝากอัตรามาตรฐานให้สาขาถือปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะกำหนดประมาณ 60-70%

แม้ว่าทั้งเงินฝากและสินเชื่อจะมีเป้าหมายกำหนดอยู่แล้ว แต่ผลจริงอาจจะแตกต่างจากเป้าหมาย เช่น เงินฝากอาจจะเกินเป้าหมายทำให้อัตราส่วนลดลง ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้สินเชื่อเกินเป้าหมายด้วย เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางจะกำหนดเป้าหมายสภาพคล่องให้แก่แต่ละภาคเป็นเป้าหมายรวม และให้ภาคเป็นผู้กำหนดเป้าหมายสภาพคล่องของแต่ละสาขาในสังกัด ดังนั้นเป้าหมายสภาพคล่องของแต่ละสาขาอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพ เพราะภาคอาจจะนำเงินที่เหลือจากสาขานึงไปให้สาขาที่ขาดแคลนได้โดยเปลี่ยนแปลงเป้าหมายสภาพคล่อง สาขาหนึ่งอาจจะไม่เข้าเป้าสินเชื่อหรือเงินฝาก แต่สาขาเข้าเป้าสภาพคล่องได้ ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก สำนักงานใหญ่จะคุมอัตราส่วนนี้เป็นรายสาขา

#### 4. หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของสาขาเป็นไปด้วยความรอบคอบ สำนักงานใหญ่จึงมอบคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อให้สาขายึดถือเป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1) กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมัครขอสินเชื่อจากธนาคาร ต้องมีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนดไว้ เช่น ต้องเป็นผู้ที่เปิดบัญชีไว้กับธนาคารมาไม่น้อยกว่า 6 เดือน เป็นผู้ประกอบกิจการอยู่ในข่ายที่ธนาคารมีนโยบายสนับสนุน เป็นผู้ประกอบกิจการที่มีหลักแหล่งแน่นอน ไม่เป็นผู้ที่ธนาคารมีคำสั่งให้ระงับการให้สินเชื่อ ไม่เป็นผู้ที่ได้รับสินเชื่อจากสำนักงานใหญ่ หรือสาขาอื่นของธนาคาร ไม่เป็นสามีหรือภรรยาของลูกค้ำที่ได้รับสินเชื่ออยู่แล้วที่สำนักงานใหญ่ หรือสาขาอื่นของธนาคาร ฯลฯ ทั้งนี้มีข้อยกเว้นในกรณีที่ผู้สมัครสาขาเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งแก่การดำเนินงานของสาขาเห็นควรให้สินเชื่อจะต้องขออนุมัติเป็นพิเศษจากสำนักงานใหญ่เป็นราย ๆ ไป

2) กำหนดให้สาขาปฏิบัติตามระเบียบและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ โดยคำนึงถึงการที่ลูกค้ำจะนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถนำเงินต้นและดอกเบี้ยมาชำระคืนธนาคารโดยไม่ยาก ซึ่งสาขาจะต้องพิจารณาด้วยความตรงไปตรงมา ไม่ช่วยเหลือค้ำเป็นการส่วนตัว จะทำให้โอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายมีน้อยลง หลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นเครื่องช่วยวิเคราะห์ก่อนการพิจารณาสินเชื่อที่สาขาต้องปฏิบัติตาม ได้แก่

- ความสามารถของผู้ขอสินเชื่อ เช่น ความสามารถของกิจการในการที่จะสร้างกำไร อนาคตของธุรกิจ ความสามารถในการชำระหนี้ ความสามารถในการบริหาร หรือดำเนินกิจการ เป็นต้น

- ฐานะหรือเงินทุนของผู้ขอสินเชื่อ สภาพคล่องของสินทรัพย์ และภาวะการหมุนเวียนของเงินทุน

- คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ขอสินเชื่อ รวมถึงชื่อเสียง อุปนิสัยใจคอ ฯลฯ

- หลักประกันความเสี่ยงของธนาคาร รวมทั้งวิธีป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ

และความเหมาะสมของสินเชื่อที่ขอในด้านปริมาณสินเชื่อและประเภทสินเชื่อ

- ภาวะตลาดและสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของกิจการโดยตรง เช่น ความยืดหยุ่นของความต้องการ สินค้านโยบายของรัฐบาล ฯลฯ

แนวทางการพิจารณาข้างต้นจำเป็นอย่างหนึ่งที่สาขาต้องให้ความสำคัญทุกด้าน โดยพิจารณาในหลายแง่หลายมุมอย่างกว้างขวาง และจะต้องถือแนวทางการพิจารณาให้อยู่ในกรอบนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ เพราะหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดจะเป็นพื้นฐาน

รับรองความถูกต้องแน่นอนของการตัดสินใจ ช่วยให้ตัดสินใจได้ละเอียดรอบคอบยิ่งขึ้น การให้สินเชื่อกับขาดการระมัดระวัง ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคารเป็นอย่างมาก

#### 5. การทำสัญญาสินเชื่อต่าง ๆ

การให้สินเชื่อทุกราย ทุกครั้งจะต้องทำสัญญาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มีเอกสารสำคัญอื่น ๆ เป็นหลักฐานประกอบมูลหนี้ตามกฎหมายและตามระเบียบปฏิบัติงานของธนาคาร

การอนุมัติสินเชื่อมีวงเงินสูงกว่าอำนาจของผู้จัดการสาขา สาขาจะต้องรวบรวมข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ พร้อมทั้งความเห็นของสาขา ส่งต่อสำนักงานใหญ่เพื่อดำเนินการต่อไป สำนักงานใหญ่จะพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสาขาตามที่สาขาเสนอหรืออาจขอข้อมูลเพิ่มเติม หรืออาจไปพบลูกค้าเองตามความเหมาะสมเพื่อประกอบการพิจารณา เมื่อสาขาได้รับแจ้งการอนุมัติแล้วสาขามีหน้าที่จัดส่งสำเนาสัญญาต่าง ๆ ให้แก่สำนักงานใหญ่ดังต่อไปนี้

- คำขอและวงเงินที่ขอสินเชื่อ
- อัตราดอกเบี้ย กำหนดเวลาชำระและอายุสัญญา
- เงื่อนไขการชำระเงิน
- คำขออนุมัติสินเชื่อ
- วัตถุประสงค์เพื่อการค้า หรือถ้าเป็นธุรกิจหรือกิจการใหญ่ ควรมีการ

ประมาณการรายได้ รายจ่าย และงบการเงิน

- ประวัติการติดต่อ เช่น ไข้บัญชีประเภทใดตั้งแต่เมื่อใด การหมุนเวียนทาง

บัญชี รายงานการเคลื่อนไหวทางบัญชี 6 เดือน มีเงินเข้าออกเฉลี่ยเดือนละเท่าไร ทำกิจการค้าหรือธุรกิจประเภทใด

- หลักประกัน เช่น
  - เงินฝากต้องระบุประเภทบัญชี เลขที่บัญชี และจำนวนเงินฝาก
  - หลักทรัพย์ต้องมีรายละเอียดราคาประเมินและแผนที่ตั้งของหลักทรัพย์
  - บุคคลต้องมีรายละเอียด ฐานะผู้ค้ำประกัน ธุรกิจที่ประกอบหลักทรัพย์ของผู้

ผู้ค้ำประกัน และภาระหนี้สินของผู้ค้ำประกันนั้น

- พันธบัตรต้องแจ้งมูลค่าของพันธบัตรและประเภท



- ใบหุ้น มูลค่า จำนวน และราคาซื้อขายของใบหุ้นนั้น
- เครื่องจักร รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องจักรและราคาประเมิน
- ฯลฯ
- ความเห็นของสาขา

ในกรณีที่ผู้จัดการสาขาเป็นผู้อนุมัติสินเชื่อเอง สาขาจะต้องส่งเอกสารและสำเนาสัญญาต่าง ๆ และเอกสารประกอบที่สาขาจัดทำขึ้น ให้สำนักงานใหญ่ทุกครั้ง เช่น

- ค่ายอสังหาริมทรัพย์
- สัญญาต่าง ๆ
- บันทึกการอนุมัติสินเชื่อ
- เอกสารหลักฐานประกอบเพิ่มเติม
- หนังสือยินยอมของคู่สมรสให้ทำนิติกรรมกับธนาคาร
- หนังสือยินยอมให้หักเงินฝาก
- สัญญาค้ำประกันของเจ้าของหลักประกัน
- สัญญาเช่าของต่าง ๆ (สาขาในกรุงเทพฯ สำนักงานใหญ่จะจัดการจดทะเบียน

สำเนาให้สาขา ส่วนสาขาต่างจังหวัด สาขาดำเนินการจดทะเบียนของตนเอง)

- หนังสือมอบอำนาจ
- พันธบัตร
- ฯลฯ

การต่ออายุสัญญาหนี้ที่อยู่ในอำนาจสำนักงานใหญ่ สาขาจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ประกอบคำเสนอต่อสัญญาให้สำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติต่อสัญญา ซึ่งสำนักงานใหญ่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้สาขาถือปฏิบัติในการต่ออายุสัญญาดังนี้

- 1) ลูกหนี้นำสินเชื่อที่ได้รับจากธนาคารไปใช้ในกิจการตามที่ระบุไว้ในคำขอจริง และดำเนินการตามโครงการไปโดยเรียบร้อย แต่ลูกหนี้ยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้นสินเชื่ออยู่อีกระยะเวลาหนึ่ง
- 2) การติดต่อธุรกิจกับธนาคาร เป็นไปด้วยดีและมีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 3) บัญชีเคลื่อนไหวดี ไม่มีการเบิกเงินหรือมีแต่สามารถลดยอดหนี้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ไม่มีเช็คคืนโดยเหตุผลเงินในบัญชีไม่พอจ่าย

4) การปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ถูกต้อง ไม่มีการค้างชำระดอกเบี้ยในกรณีที่มีข้อกำหนดให้ลดวงเงินก็สามารถทำได้ตามข้อตกลง

5) หลักทรัพย์ที่เป็นหลักประกันมิได้เสื่อมสภาพลง

สำหรับลูกหนี้ในอำนาจสาขา เมื่อสาขาได้พิจารณาต่ออายุสัญญาแล้ว สาขาจะต้องรายงานให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกครั้ง พร้อมทั้งส่ง สำเนาหนังสือต่ออายุสัญญา ส่วนลูกหนี้ที่ชำระหนี้ครบถ้วนและเลิกสัญญาแล้ว สาขาต้องรายงานให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกรายทันทีเช่นกัน

## 6. การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

เนื่องจากภาระให้สินเชื่อเป็นการเสี่ยงต่อความเสียหายอยู่เสมอ ฉะนั้นหลังจากอนุมัติสินเชื่อแล้ว สาขาต้องติดตามความเคลื่อนไหวของลูกหนี้ทุกรายอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าลูกหนี้ที่มีอยู่เป็นลูกหนี้ที่ดี สามารถผ่อนชำระต้นเงินและดอกเบี้ยคืนธนาคารได้ตามที่ตกลงไว้ และสามารถป้องกันแก้ไขได้ทันก่อนที่จะเกิดหนี้สูญ โดยกำหนดวิธีปฏิบัติให้สาขาดังนี้

1) ควบคุมดูแลให้ลูกหนี้ทุกรายปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้เมื่อขอสินเชื่อ โดยถูกต้องและครบถ้วน

2) ทวงถามให้มีการชำระหนี้คืนตามกำหนด ตลอดจนถึงติดตามผลการชำระหนี้โดยทุกกรณี ไม่ว่าสินเชื่อนั้นสาขาหรือสำนักงานใหญ่เป็นผู้อนุมัติ

3) ติดตามการใช้จ่ายเงินสินเชื่ออย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เมื่อพบความผิดปกติ เช่น ลูกหนี้มิได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลง ลูกหนี้อาศัยสินเชื่อผิดไปจากวัตถุประสงค์ที่ให้อำนาจให้ ลูกหนี้มีพฤติการณ์ล่องหนหรือเห็นว่าลูกหนี้อยู่ในฐานะที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้จะด้วยประการใดก็ตาม สาขาจะต้องรีบรายงานสถานการณ์ให้สำนักงานใหญ่ทราบโดยด่วน พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นประกอบ เพื่อให้สำนักงานใหญ่ได้พิจารณาหาทางแก้ไขหรือสั่งการให้เป็นไปตามความเหมาะสมสัมพันธ์กับเหตุการณ์โดยเร็วที่สุด

4) ควบคุมมิให้ลูกหนี้อาศัยเงินเกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติจนผิดระเบียบ หากเป็นลูกค้าที่ดีเห็นสมควรช่วยเหลือก็ให้พิจารณาเพิ่มวงเงินหรือขออนุมัติเพิ่มวงเงินตามระเบียบ

5) เมื่อสินเชื่อเกิดปัญหา ธนาคารต้องดำเนินการช่วยเหลือพวงฐานะของผู้ขอสินเชื่อให้สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ และติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด

6) ในการติดตามทวงถามเมื่อผู้ขอสินเชื่อสาขาไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ สาขาหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการติดตามทวงถาม ในกรณีที่สาขาติดตามทวงถามเองจะต้องส่งสำเนาให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกครั้ง

2) สำนักงานใหญ่จะกำหนดอัตรามาตรฐานการเรียกเก็บดอกเบี้ยที่ค้างชำระ ที่ควรเรียกเก็บได้ ซึ่งสาขาจะต้องพยายามเรียกเก็บให้ได้ไม่ต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้

นอกจากนี้สำนักงานใหญ่จะติดตามผลการปฏิบัติงานของสาขาในด้านสินเชื่อ ทั่ว ๆ ไปด้วย เช่น การขยายสินเชื่อของสาขาเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้ หรือไม่ สาขาให้สินเชื่อในเรื่องที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้ครบถ้วน และสินเชื่อที่อยู่ในคุณภาพดีหรือไม่ จากการติดตามผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าสาขาควรจะต้องปรับปรุงที่ จุดไหน จุดไหนควรจะต้องได้รับการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมถึงการพัฒนาพนักงานสินเชื่อด้วยว่าควรจะต้องได้รับการส่งเสริม ความรู้ด้านไหนเพิ่มขึ้น มีการวางแผนเพื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถในการให้สินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

#### 7. การพิจารณาตัดสินลูกหนี้

เนื่องจากจำนวนและปริมาณการให้สินเชื่อของแต่ละธนาคารมีจำนวนมากขึ้น สาขามีหน้าที่ติดตามและควบคุมลูกหนี้, หล้່าฝ้อย่างสม่ำเสมอ จึงมีการตัดสินลูกหนี้ ของสาขาทั้งหมดออกเป็นลูกหนี้ชั้น ดีมาก ดี พอใช้ ไม่พอใช้ และต่ำกว่ามาตรฐาน หรือ ลูกหนี้ด้อยคุณภาพ

จุดประสงค์ในการพิจารณาตัดสินหนี้ เพื่อให้ได้มุ่งในความสัมพันธ์ด้อยคุณภาพ โดยติดตามทวงถามอย่างใกล้ชิดมากกว่าหนี้ชั้นอื่น ๆ ปรับปรุงคุณภาพหนี้ที่เริ่มจะมีปัญหาใน ระยะแรก และเพื่อทราบปริมาณของลูกหนี้ด้อยคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อทั้งหมดของแต่ละสาขา

สำนักงานใหญ่ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาตัดสินลูกหนี้ด้อยคุณภาพของสาขา โดยดูจากธุรกิจการค้าของลูกหนี้ที่ประสบปัญหา การค้างชำระดอกเบี้ย หรือไม่ผ่อนชำระต้นเงิน ขาดการติดต่อ และ/หรือเกินวงเงินติดต่อกันเป็นระยะเวลา 3 เดือน มีสถิติการคืนเช็คสูง เงินหมุนเวียนในบัญชีมีจำนวนลดน้อยลงผิดปกติไม่สม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนต่อการ ชำระหนี้ เป็นต้น โดยกำหนดให้สาขารายงานลูกหนี้ด้อยคุณภาพให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกเดือน

สำนักงานใหญ่จะทำการพิจารณาตัดสินลูกหนี้ด้อยคุณภาพของสาขาอีกชั้นหนึ่ง โดยแยกเป็น 3 ระดับ ตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ ดังนี้

1) สินเชื่อจัดขึ้นล่วงหน้า หมายถึง หนี้ส่วนที่เรียกคืนไม่ได้ เช่น หนี้ที่ขาดอายุ ความหรือหมดสิทธิ์เรียกร้องแล้ว หรือหนี้ที่ไม่มีหลักฐานจะฟ้องร้อง เรียกรับจากลูกหนี้ได้ หนี้ที่ลูกหนี้อันล้มละลายและได้มีการแบ่งเจดีย์ทรัพย์สินครั้งสุดท้ายแล้ว หนี้ที่ลูกหนี้ถึงแก่กรรม และไม่มีมรดกจะชำระหนี้ได้ หนี้ที่ตกลงจะชำระให้บางส่วนโดยส่วนที่เหลือไม่มีทางจะชำระให้ หนี้ที่ลูกหนี้เลิกกิจการหรือชำระบัญชีแล้ว แต่ไม่มีทรัพย์สินจะชำระหนี้ได้ และสินทรัพย์อื่น ชำระด้อยหายหรือหมดราคา

2) สินเชื่อจัดขึ้นล่วงหน้า หมายถึง หนี้ที่ไม่มีหลักประกัน หรือมีหลักประกันแต่ไม่คุ้มหนี้ และลูกหนี้ไม่ได้มาติดต่อชำระดอกเบี้ยหรือต้นเงิน และมีกรณีแวดล้อมแสดงให้เห็น โดยชัดแจ้งว่าจะเรียกเก็บหนี้คืนได้ไม่ครบในที่สุด เช่น หนี้ที่ธนาคารติดต่อลูกหนี้ไม่ได้ หรือ ตามตัวลูกหนี้ไม่พบ หนี้ที่ลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้อ่อน ได้ขอผิดชำระหนี้ไว้ แต่ ผิดนัดไม่ชำระตามกำหนด หนี้ที่มีหลักประกันไม่คุ้มหนี้ และถึงกำหนดชำระแล้ว หรือหลักประกัน ที่วางไว้ต่อธนาคารไม่สมบูรณ์ตามกฎหมาย และกิจการค้าของลูกหนี้นับแต่การหากำไร หรือ ลูกหนี้ดำเนินธุรกิจขาดทุนมาเป็นเวลาหลายปี หรือเลิกกิจการแล้วอยู่ระหว่างบังคับคดี เป็นต้น

3) สินเชื่อเข้มงวดกว่ามาตรฐาน หมายถึง หนี้ซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่เข้าข่ายจัดขึ้น ล่วงหน้าในระยะสั้น แต่วินิจฉัยได้ว่าเป็นหนี้ที่มีการเสี่ยงโดยไม่สมควร เช่น หนี้ที่ขาดการติดต่อ และค้างชำระดอกเบี้ย ซึ่งมีปัญหาในการเรียกให้ชำระคืน

## 8. อัตราดอกเบี้ย ส่วนลด และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

สำนักงานใหญ่จะกำหนดอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อแต่ละประเภทให้สาขาถือปฏิบัติ ตาม ดังนี้

1) อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อสูงสุดที่สาขาติดจากลูกค้า ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนด ตามอัตราตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย

2) กำหนดอัตราไพรม์เรท (Prime Rate) เฉพาะลูกค้าที่ตีเปี่ยมหรือลูกค้า ที่มีปริมาณธุรกิจบางประเภทอยู่กับธนาคารมาก ซึ่งอัตราที่สำนักงานใหญ่จะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอตามภาวะการเงิน

3) อัตราดอกเบี้ยสำหรับสินเชื่อที่มีเงินฝาก เป็นหลักประกัน

อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อของธนาคารจะแตกต่างกันไปตามประเภทสินเชื่อ ประเภทธุรกิจ และชนิดของหลักประกัน สาขาจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยสำหรับลูกหนี้แต่ละราย

ในอำนาจของสาขาเอง แต่จะต้องอยู่ภายในเกณฑ์ที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้ ถ้าสาขาจะใช้ อัตราที่นอกเหนือจากเกณฑ์ดังกล่าว สาขาจะต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่เป็นการเฉพาะราย หรือเฉพาะเรื่อง โดยมีเหตุผลประกอบ

ส่วนอัตราส่วนลดหรือค่าธรรมเนียมที่คิดจากลูกค้าสำนักงานใหญ่กำหนดให้ใช้ อัตราตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการไทย ซึ่งสาขาอาจเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนลด หรือค่าธรรมเนียมได้เองในกรณีที่มีเหตุผลสมควร

#### 9. การประเมินผลงานด้านสินเชื่อ

การให้สินเชื่อเป็นธุรกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของธนาคาร ซึ่งอาจบัณฑิตาให้ได้รับ ผลประโยชน์หรือได้รับความเสียหายมาก ฉะนั้นสำนักงานใหญ่จึงถือเอาผลการปฏิบัติงาน ของสาขาในเรื่องนี้เป็นสาระสำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ โดยพิจารณา ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านการขยายงาน การให้สินเชื่อเป็นไปตามแผนและแนวนโยบาย ด้านการตลาด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

- อัตราการขยายปริมาณสินเชื่อมีจำนวนมาก
- ส่วนแบ่งตลาดในท้องถิ่นนั้น ๆ
- อัตราการขยายสินเชื่อต่อเงินฝาก

#### 2) ด้านการรักษากำไร

- อัตราดอกเบี้ยที่ได้จากการอำนวยการสินเชื่อ
- อัตราผลตอบแทนเงินทุน
- อัตราดอกเบี้ยค้างชำระในบัญชีพักต่อยอดการระดมเงินกู้
- อัตราความสามารถในการทำกำไร
- กำไรระหว่างอัตราส่วนต้นทุนและผลตอบแทน

#### 3) ด้านค่าใช้จ่าย

- เปรียบเทียบรายจ่ายการบริหารสินเชื่อกับรายได้หรือเปรียบเทียบกับ เงินทุนที่ใช้อำนวยการสินเชื่อ

- อัตราส่วนสินเชื่อต่อพนักงานสินเชื่อ 1 คน
- รายได้รับต่อพนักงานสินเชื่อ 1 คน

- 4) ด้านการอำนวยความสะดวก ดำเนินงานมีเหตุผล ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบงาน
- เปรียบเทียบการเบิกวงเงินเบิกเกินบัญชีและเบิกเกินชั่วคราวกับวงเงินเบิกเกินบัญชีทั้งหมด
  - เปรียบเทียบเงินกู้ค้างชำระกับเงินกู้ทั้งหมด
  - เปรียบเทียบหนี้สูญผิดนัด (Dishonoured Bills) กับจำนวนต้นเงินทั้งหมด

5) การควบคุมคุณภาพหนี้

- เปรียบเทียบหนี้ต่ำกว่ามาตรฐานกับยอดหนี้ทั้งหมด
- อัตราส่วนของหนี้ที่ค้างชำระเกินกำหนด (Past Due) ต่อยอดหนี้ทั้งหมด
- อัตราส่วนหนี้เสียต่อรายได้
- อัตราส่วนหนี้เสียต่อภาระหนี้

เพื่อให้การดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขาบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สำนักงานใหญ่ของธนาคาร ได้ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขา ดังนี้คือ

- 1) จัดให้มีการสัมมนาในระดับผู้บริหารสินเชื่อสาขา เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ ด้านนโยบายและการบริหารสินเชื่อของสาขา
- 2) จัดให้มีผู้ชำนาญการด้านสินเชื่อของสำนักงานใหญ่ พร้อมทั้งจะออกไปให้คำแนะนำช่วยเหลือในกรณีการอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ
- 3) ให้ความช่วยเหลือสาขาในด้านข้อมูลการตลาด เพื่อให้สาขาคล่องตัวในการดำเนินงานทางด้านการตลาด แข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในท้องถิ่น
- 4) จัดให้มีการทบทวนแผนงานด้านสินเชื่อร่วมกับสาขา เพื่อจะได้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานของสาขาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5) จัดส่งพนักงานสินเชื่อออกสำรวจสาขาที่ห่างไกล เพื่อทราบสภาวะการตลาด เพื่อหาช่องทางขยายสินเชื่อ สำรวจฐานะของลูกค้าพร้อมทั้งศึกษาถึงความจำเป็นที่ต้องใช้วงเงิน เพื่อรู้จักสาขาของธนาคารคู่แข่ง เพื่อทราบปัญหาการดำเนินงานของสาขา และหาทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานด้านสินเชื่อของสาขา

### การควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา

ปัจจุบันนโยบายของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เน้นหนักในเรื่องกำไรเป็นสำคัญ ธนาคารได้ทำประมาณการรายได้รายจ่ายของแต่ละสาขาเพื่อกำหนดเป้าหมายกำไรรวมของทั้งธนาคาร แต่ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อกำไร คือ ค่าใช้จ่าย จะเห็นได้ว่า ธนาคารต้องรับภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ สำนักงานใหญ่จึงจำเป็นต้องควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาเพื่อมิให้ค่าใช้จ่ายมีจำนวนสูงเกินกว่าที่ประมาณการไว้ และเพื่อให้ได้ผลกำไรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. การควบคุมโดยระบบงบประมาณ

"งบประมาณ" หมายถึง ประมาณการรายจ่ายประจำปีที่ทำขึ้นควบคู่กับ "แผนปฏิบัติการ" ประจำปีของธนาคาร

"แผนปฏิบัติงาน" หมายถึง รายละเอียดของกิจกรรมที่แต่ละสาขามุ่งที่จะกระทำ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร ในระยะเวลาที่กำหนดแผนปฏิบัติงาน จะต้องแสดงรายละเอียดของงานที่จะต้องกระทำแต่ละขั้นตอน กำหนดคน เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ ตลอดจนสถานที่ที่ต้องใช้เพื่อการนั้น

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่างบประมาณเป็นเครื่องมือที่ฝ่ายบริหารนิยมใช้ใน การควบคุมค่าใช้จ่ายมากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่ช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่ายได้ดี และยังมีประโยชน์ทำให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายที่ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทำให้มีการวิเคราะห์หัดตัวเองเป็นระยะ เป็นการตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าของธนาคารโดยอาศัยการเปรียบเทียบกับงบประมาณในอดีตกับงบประมาณที่กำหนดไว้

ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้นำระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายด้วยวิธีงบประมาณมาใช้ ซึ่งโดยทั่วไปจะควบคุมค่าใช้จ่ายในกาจัดทำแผนงาน สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้สาขาแยกประเภทค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์การแยกประเภทค่าใช้จ่ายที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหมวดใหญ่ ๆ 4 หมวดคือ

หมวดที่ 1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดินและสถานที่ทำการ

หมวดที่ 2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

หมวดที่ 3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้

หมวดที่ 4 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจ

ค่าใช้จ่ายแต่ละหมวดที่กล่าวจะต้องจัดทำงบประมาณแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่ายแต่ละชนิดย่อย ๆ ในการลงบัญชีแยกประเภทค่าใช้จ่ายของสาขาจะต้องลงด้วยความระมัดระวัง มิให้ผิดประเภท มิฉะนั้นจะทำให้งบประมาณยุ่งยาก เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายตามงบประมาณกับค่าใช้จ่ายจริงไม่ได้

การควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาโดยงบประมาณมีขั้นตอนต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

ก. การจัดทำงบประมาณ ก่อนกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปี สาขาจะต้องกำหนดเป้าหมายของงานที่จะดำเนินการ โดยได้มาจากแผนงานประจำปีของธนาคาร นโยบายประจำปีของธนาคาร และจากปริมาณงานที่สาขาจะต้องกระทำ จึงนำมาประมาณการค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานตามแผนงานนั้น (ดูรูปที่ 10 ซึ่งกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการพิจารณางบประมาณ)

ผู้จัดการสาขาเป็นผู้จัดทำงบประมาณจากแผนปฏิบัติงานตามแนวนโยบายที่สำนักงานใหญ่กำหนด ทั้งงบประมาณและแผนปฏิบัติงานจะต้องจัดทำโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การคาดคะเนด้วยเหตุผลและผล ตลอดจนสถิติ (ตามแบบฟอร์มและคำอธิบายที่สำนักงานใหญ่กำหนด) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาตั้งงบประมาณทั่วไปดังนี้

- ค่าใช้จ่ายของปีก่อนจะเป็นฐาน เริ่มต้นการพิจารณางบประมาณต่อไป
- ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากภาษีเงินได้เพิ่ม เงินเดือน หรือราคาของที่เพิ่มขึ้น จะบวกเพิ่มจากระดับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปเมื่อปีก่อน
- ค่าใช้จ่ายของโครงการใหม่ จะบวกเพิ่มจากค่าใช้จ่ายทั้งสองข้อดังกล่าว เช่น โครงการรณรงค์เงินฝากเพิ่มในโอกาสครบรอบ 10 ปีของสาขา รายจ่ายค่าโฆษณาจะต้องเพิ่มจากภาระรายจ่ายที่มีอยู่เดิมในปีก่อน ๆ
- ต้องพิจารณาถึงกำไรด้วย โดยตั้งให้เหมาะสมกับกำไรที่คาดว่าจะได้รับตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด เช่น กำไรควรเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1% เป็นต้น



การจัดงบประมาณรายจ่าย



สั่งกำหนดเป้าหมายของงานและขั้นตอนพิจารณางบประมาณ

รูปที่ 10 สั่งกำหนดเป้าหมายของงานและขั้นตอนพิจารณางบประมาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขา.....

## ยอดรวมงบประมาณที่เสนอขอตั้ง

	งบประมาณที่ เสนอขอตั้ง		สำหรับส่วนงบประมาณ	
	งวด ม.ย. 26	งวด ธ.ค. 26	งวด ม.ย. 26	งวด ธ.ค. 26
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสำนักงาน</u>				
ค่าเช่า				
ค่าภาษีโรงเรือนและภาษีบำรุงท้องที่				
ค่าซ่อมแซม				
ค่าบำรุงรักษา				
ค่าไฟฟ้า				
ค่าน้ำ				
ค่าประกันภัย				
อื่น ๆ				
รวม				
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน</u>				
เงินเดือน				
ค่าจ้าง				
ค่าล่วงเวลา				
ภาษีเงินได้				
เงินสะสม				
ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม				
เบ็ดเตล็ด				
รวม				
<u>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้</u>				
ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้				
ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ				
ค่าเบี้ยประกันภัย				
ภาษีและค่าธรรมเนียม				

	งบประมาณที่เสนอขอตั้ง		สำหรับส่วนงบประมาณ	
	งวด ม.ย. 26	งวด ธ.ค. 26	งวด ม.ย. 26	งวด ธ.ค. 26
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง				
ค่าเครื่องใช้เบ็ดเตล็ด				
ค่าเช่าเครื่องจักร				
เบ็ดเตล็ด				
รวม				
<u>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานธุรกิจ</u>				
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์				
ค่าพาหนะ				
ค่าโทรเลข				
ค่าโทรศัพท์				
ค่าอาคารแลตมป์และไปรษณียากร				
ค่ารับรอง				
ค่าโฆษณา				
ค่ารับหนังสือพิมพ์				
ตํารา				
ค่าการกุศล				
ค่าธรรมเนียม				
ค่าประกันภัย				
ค่าใช้จ่ายในการแสวงหาเงินฝาก				
เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ				
รวม				
รวมค่าใช้จ่ายทั่วไป				
รายจ่ายเงินทุน				
รวมทั้งสิ้น				

รับรองว่าถูกต้อง

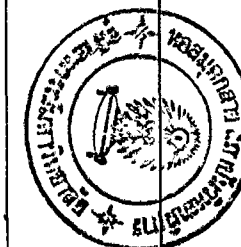
ผู้จัดการสาขา

สาขา.....

สรุปงบประมาณที่เสนอขอตั้ง

กิจกรรม	หน่วยสำนักงาน	ผลงาน			ประเภทค่าใช้จ่าย	รายจ่ายจริง ปี 2525	รายจ่ายจริง งวด มค.-มิย.26	งบประมาณ เสนอขอตั้ง ปี 2527	สำหรับส่วน งบประมาณ
		ปี 2525	งวด มค.-มิย. 26	ประมาณการ 2527					
1. เงินฝากยืมต่าง ๆ (แผนเงินฝาก)					สถานที่ทำการ				
1.1 จำนวนบัญชี	.....บัญชี				พนักงาน				
1.2 จำนวนเงินฝาก	...ล้านบาท				เครื่องมือเครื่องใช้				
2. รายได้ของสินเชื่อก (แผนสินเชื่อ)					การดำเนินงานธุรกิจ				
จำนวนเงินรายได้	....ล้านบาท				รวม				
3. ธุรกิจบริการด้านอื่น ๆ (แผนบริการ)					ค่าใช้จ่ายเงินลงทุน				
3.1 จำนวนบัญชี	.....บัญชี				ยอดรวมทั้งหมด				
3.2 จำนวนเงิน	....ล้านบาท								

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นอกจากนี้การพิจารณาตั้งงบประมาณประจำปีของสาขา จะต้องคำนึงถึง ความเปลี่ยนแปลง อันมีผลกระทบต่อการจัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีทั้ง เรื่อง จำนวนพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ปริมาณงานและการขยายธุรกิจที่เพิ่มขึ้น รวมทั้ง วิธีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จำนวนครุภัณฑ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องระดับราคาสินค้า สภาพการว่าจ้างการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงอื่น ได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะการ เปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้นจะเป็นอย่างไรก็ตาม เนื้อหาสาระในการพิจารณา จัดทำงบประมาณแต่ละปีที่เป็นหลักยึดอยู่อย่างหนึ่ง ได้แก่ การพิจารณาถึงรูปแบบ ปริมาณและ คุณภาพที่จะทำ และอัตราค่าจ้างคนพร้อมด้วยเครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ในการเสนองบประมาณรายจ่ายสาขาจะต้องชี้แจงเหตุผลประกอบใน กรณีที่ขอเพิ่มงบประมาณ แล้วเสนอสำนักงานใหญ่พิจารณาตามความเหมาะสมและปรับปรุงตาม ที่เห็นสมควร เพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจะถูกส่งไปยัง สาขาและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น (ดังรูปที่ 11)

#### ข. การควบคุมงบประมาณ

สำนักงานใหญ่จะแจ้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติแล้วให้สาขาใช้จ่าย ภายในวงเงินที่กำหนดของรายละเอียดค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท

ผู้จัดการสาขา เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและควบคุม ค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้รับ ว่าเป็นไปตามแผนและงบประมาณดังกล่าวหรือไม่

การใช้จ่ายเงินค่าใช้จ่ายทุกประเภทตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว ผู้จัดการสาขาจะปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบแบบแผนที่ธนาคารกำหนดไว้ เกี่ยวกับการจ่ายเงิน ค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท และควบคุมดูแลการแยกประเภทค่าใช้จ่ายตามงบประมาณให้เป็นไป โดยถูกต้องตามหลักเกณฑ์การแยกประเภทค่าใช้จ่ายที่ธนาคารได้กำหนดไว้

ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้มีงบประมาณเพียงพอ ที่จะใช้จ่ายได้ตลอดงวด โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของสาขา หากเห็นว่าขณะใดมีการเบิกค่าใช้จ่ายประเภทใดมากผิดปกติ จนวงเงินงบประมาณประเภทนั้น ไม่พอจ่ายไปจนถึงสิ้นงวด ผู้จัดการสาขาจะต้องรีบจัดการเสนอขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมขึ้นไว้

สำนักงานใหญ่กำหนดให้สาขาทุกสาขาต้องทำรายงานรายละเอียดค่าใช้จ่ายประจำเดือนส่งให้สำนักงานใหญ่ทราบภายในกำหนดเวลา เพื่อจะได้ทำการวิเคราะห์และตรวจสอบค่าใช้จ่ายของสาขา หากรายงานค่าใช้จ่ายผิดปกติ สาขาจะต้องแจ้งสำนักงานใหญ่ทราบโดยด่วนเพื่อทำการแก้ไขให้ถูกต้อง

ในการวิเคราะห์ สำนักงานใหญ่จะรวบรวมข้อมูลทางด้านงบการเงินรายค่าใช้จ่ายของสาขา และจัดทำรายงานยอดเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายประจำเดือนเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และนำรายจ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละประเภทมาเปรียบเทียบกับว่าสาขา มีรายจ่ายแต่ละประเภทอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่ โดยนำไปวิเคราะห์ควบคู่กับรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ บางสาขาอาจอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไข สำนักงานใหญ่มีอำนาจสอบถามสาขาเกี่ยวกับรายจ่ายหรือรายละเอียดของกิจกรรมที่สาขาทำ ได้ทุกประการ เพื่อจะได้ทราบสาเหตุของความแตกต่าง สามารถสรุปความเห็นการจ่ายเกินงบประมาณ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงทราบพร้อมทั้งสาเหตุการจ่ายเกินงบประมาณ เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป ในกรณีที่สาขาจ่ายเกินงบประมาณโดยไม่เกิดประโยชน์แก่ธนาคารเท่าที่ควร สำนักงานใหญ่จะทำหนังสือทักท้วงตั้งแต่วันให้จ่ายเกินความจำเป็น และสำนักงานใหญ่ยังแจ้งให้สาขาได้ทราบยอดค่าใช้จ่ายสะสมตั้งแต่ต้นงวดงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนที่ทำการวิเคราะห์ รวมทั้งยอดคงเหลือของงบประมาณ เพื่อสาขาจะได้พยายามใช้จ่ายภายในวงเงินงบประมาณที่เหลือ

เมื่อสิ้นงวดบัญชี สาขาจะต้องตรวจค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายไปทั้งหมด และทำรายงานสรุป พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดประกอบเพื่อสำนักงานใหญ่จะได้ตรวจสอบว่าเกินงบประมาณประจำงวดของสาขาหรือไม่

ค. การขออนุมัติจ่ายเกิน เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงงบประมาณ

- ในระหว่างงวดงบประมาณ ถ้ามีค่าใช้จ่ายรายการใดเกินงบประมาณ สาขาจะต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่

- หากสาขาจำเป็นต้องขอเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้เดิม เนื่องจากได้มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติงานแผนใดแผนหนึ่งในระหว่างงวด หรือมีความเห็นว่างบประมาณที่เหลืออยู่ในขณะใดขณะหนึ่งจะไม่เพียงพอใช้จ่ายตลอดงวด ผู้จัดการสาขาจะเป็นผู้ทำคำขออนุมัติเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณต่อสำนักงานใหญ่ การขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณดังกล่าว สาขาจะทำได้ก็ต่อเมื่อเป็นกรณีที่ไม่ทำให้งบประมาณยอดรวมที่ได้รับอนุมัติไว้เดิมเพิ่มขึ้นเท่านั้น

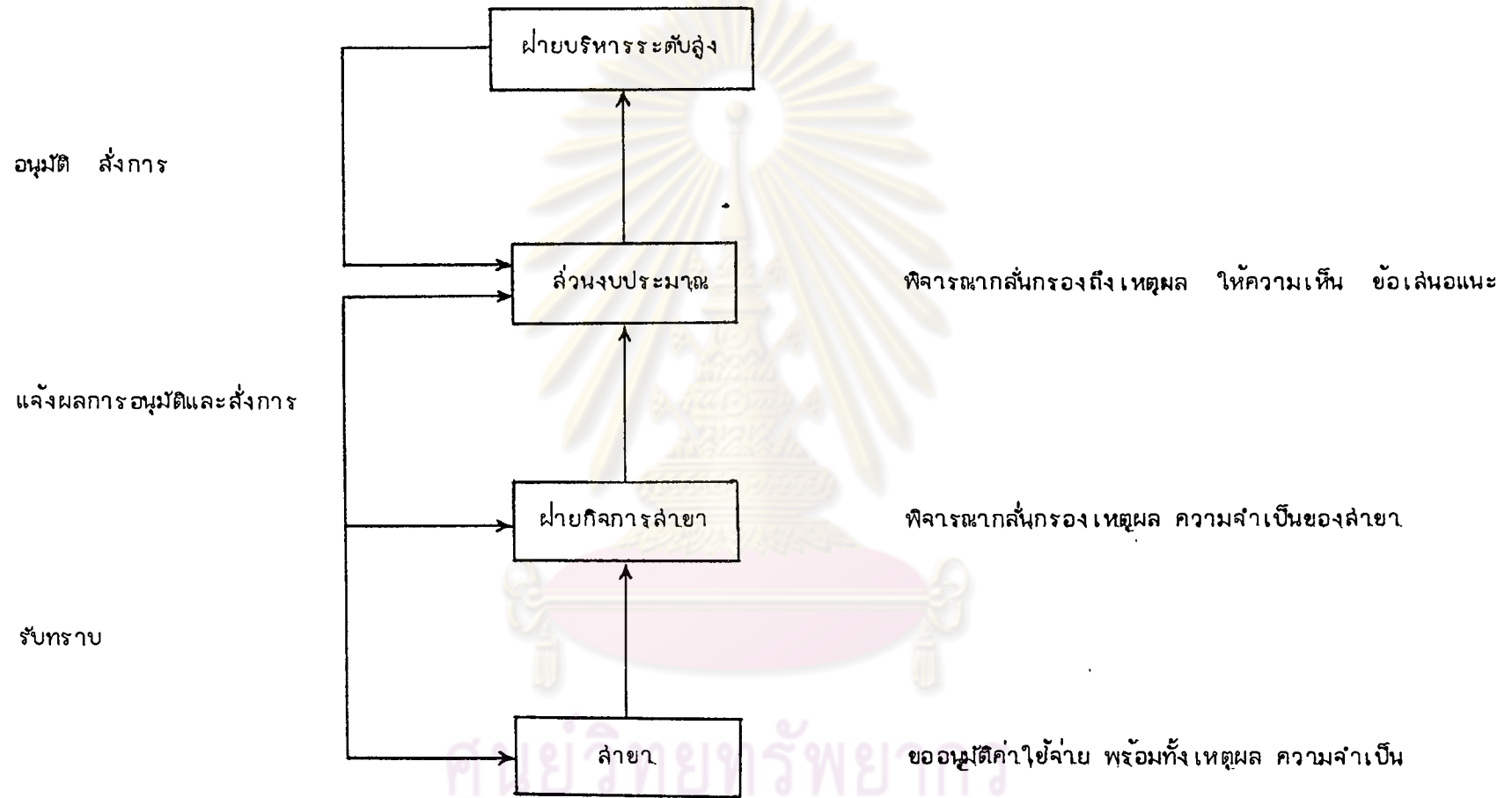
- ในกรณีที่เกิดความจำเป็นรีบด่วนอันไม่อาจคาดหมายได้ หรือมีเหตุฉุกเฉิน หรือเหตุสุดวิสัยประการใดประการหนึ่งเกิดขึ้นกับสาขา ซึ่งหากไม่รีบดำเนินการในทันที จะทำให้อาคารเกิดความเสียหายหรือกระทบต่อผลประโยชน์อันพึงจะได้ สาขาจำเป็นต้องจ่ายเงินค่าใช้จ่ายประเภทใดประเภทหนึ่ง เป็นกรณีพิเศษในทันที โดยมีได้มีงบประมาณตั้งไว้ หรือจำเป็นต้องจ่ายเงินเกินไปกว่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติ สำนักงานใหญ่จะอนุญาตให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้จัดการสาขาที่จะอนุมัติส่งจ่ายเงินนั้น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมได้ แต่ทั้งนี้จะต้องไม่เป็นค่าใช้จ่ายของโครงการใหม่หรือเป็นรายจ่ายประเภทใดประเภทหนึ่งที่จะทำให้อาคารมีภาระผูกพันในอันที่จะต้องจ่ายเงินตลอดไป ซึ่งจะต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่เช่นเดียวกับการขออนุมัติปรับปรุงงบประมาณ หากผู้จัดการสาขาละเลยไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบคำสั่ง เกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายเงิน สำนักงานใหญ่จะถือว่าสาขากระทำการโดยไม่มีอำนาจ จะต้องได้รับโทษทางวินัย และหรือต้องชดเชยเงินคืนธนาคารตามแต่กรณี

2. การควบคุมโดยกำหนดเป้าหมายกำไรของสาขา เป็นวิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาที่วิธีหนึ่ง แม้ว่าสาขาจะพยายามใช้จ่ายให้อยู่ในเกณฑ์งบประมาณแล้ว สาขาจะต้องลดค่าใช้จ่ายของสาขาลงให้ต่ำกว่างบประมาณเพื่อให้สาขาได้บรรลุผลกำไรตามเป้าหมาย

3. กำหนดระเบียบในการส่งจ่ายเงินค่าใช้จ่าย กำหนดให้มีหลักฐานประกอบค่าใช้จ่ายหรือใบเสร็จรับเงินประกอบการใช้จ่ายทุกรายการ ต้องมีลายมือชื่อผู้อนุมัติจ่ายเงิน และต้องระบุรายละเอียดในการจ่ายค่าใช้จ่ายนั้น ๆ ในหลักฐานที่ใช้ลงบัญชีด้วย เช่น การจ่ายค่ารับรอง จะต้องมีการใบเสร็จรับเงินประกอบเอกสารที่ใช้ลงบัญชี จะระบุว่าเป็นรายจ่ายลูกค้าชื่ออะไร เป็นลูกค้าบัญชีประเภทไหน เป็นต้น ซึ่งในการตรวจสอบบัญชีทุกครั้งผู้ตรวจสอบจะทำการตรวจสอบหลักฐานดังกล่าว

4. กำหนดวงเงินในการอนุมัติจ่ายค่าใช้จ่ายแต่ละครั้ง เช่น ให้ผู้จัดการสาขาอนุมัติค่าใช้จ่ายได้ตามที่จ่ายจริง แต่มีจำนวนเงินไม่เกินครั้งละ 1,000.- บาท ถ้ามีจำนวนเกินกว่าที่กำหนดจะต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดประกอบ

5. กำหนดจำนวนเงินค่าใช้จ่ายบางชนิดที่สาขาพึงจ่ายได้ในแต่ละงวด เช่น ค่ารับรอง ค่าสาธารณูปโภค ค่าโฆษณา ค่าของขวัญปีใหม่ลูกค้า เป็นต้น สำนักงานใหญ่จะระบุจำนวนเงินทั้งหมด เช่น ค่ารับรองงวดนี้ให้สาขาลงจ่ายได้ไม่เกิน 10,000.- บาท ซึ่ง



รูปที่ 11 ขั้นตอนการขออนุมัติค่าใช้จ่าย



จำนวนเงินที่สำนักงานใหญ่ระบุจะแตกต่างกันในแต่ละสาขา โดยพิจารณาจาก จำนวนเงินฝาก ถัวเฉลี่ย จำนวนเงินเฉลี่ยของงวดที่ผ่านมา และเป้าหมายเงินฝาก และเป้าหมายเงินเฉลี่ย มาประกอบการพิจารณาด้วย

6. การออกหนังสือเวียนขอความร่วมมือให้ใช้จ่ายอย่างประหยัด ตามความจำเป็น ซึ่งจะเป็นการให้ธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายประจำลงได้มาก ได้แก่

- เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ของ ปากกา ดินสอ ให้ใช้โดยประหยัด ให้นำแบบพิมพ์ของธนาคารไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจของธนาคาร
- ค่ากระแสไฟฟ้า ในฤดูที่อากาศเย็นระยะเวลาการใช้เครื่องปรับอากาศ ให้ย่นระยะเวลาให้สั้นลง
- ไฟฟ้าแสงสว่าง ให้เปิดเฉพาะที่จำเป็นในการใช้งานเท่านั้น และขอให้ติดตามดูแลอยู่เสมอ
- น้ำประปา หมั่นดูแลอย่าให้เกิดการรั่วไหล ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น
- โทรศัพท์ ขอให้กำชับพนักงานให้ใช้ในธุรกิจของธนาคารเท่านั้น ในกรณีที่จำเป็นจะต้องใช้ในธุรกิจส่วนตัวควรจำกัดให้มากที่สุด
- กระดาษชำระ ไม่ควรใช้อย่างฟุ่มเฟือย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าผู้จัดการจะต้องใช้ความสามารถส่วนตัวประกอบกับความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เงินและคนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกของคู่แข่ง จำเป็นที่จะต้องรักษาระดับผลการปฏิบัติงานโดยที่ไม่ให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น ด้วยการประหยัดค่าใช้จ่ายลงทุก ๆ ทาง ทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

#### การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

ธนาคารจะต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพดี เพื่อประหยัดแรงงานและเวลาในการให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง ทั้งจะต้องมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานและผู้ใช้ เครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องส่งรลงบัญชี เครื่องปุ้เช็ค เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ยานพาหนะ ฯลฯ เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานและการติดต่อลูกค้าของสาขา บางครั้งอาจนำไปช่วยในโอกาสต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นการหาลูกค้าและสร้างชื่อเสียง

อีกทางหนึ่งด้วย การมีเครื่องใช้ที่ทันสมัยจะช่วยให้พนักงานมีความคล่องตัวอยากปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และยังเป็น การแสดงให้ลูกค้าเห็นว่าธนาคารทันสมัยทำงานด้วยความรวดเร็ว สร้างความมั่นใจให้อีกด้วย

เครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาส่งส่วนใหญ่จะมีราคาต่อหน่วยสูง มีการสึกหรองง่าย ต้องมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาเป็นประจำ นอกจากนี้บางชนิดยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายตามมา เมื่อมีการใช้งาน เช่น รถยนต์ รถจักรยานยนต์ ต้องมีค่าน้ำมัน ค่าสึกหรอ ค่าซ่อมแซม หากการควบคุมไม่ดีพอก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก การควบคุมนอกจากจะควบคุมเพื่อให้ทราบว่าสาขามีทรัพย์สินประเภทใด จำนวนเท่าใด อยู่ที่ใดแล้ว ยังควบคุมเกี่ยวกับการใช้เพื่อป้องกันมิให้เครื่องมือเครื่องใช้ของธนาคารเสียหายหรือชำรุดก่อนถึงเวลาอันสมควร ป้องกันการนำเครื่องใช้ของธนาคารไปใช้ส่วนตัว สักงานใหญ่จึงกำหนดวิธีการควบคุมเครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาอย่างใกล้ชิดและรัดกุม ดังนี้

1. การกำหนดให้สาขาส่งทำทะเบียนและบัญชีย่อยเครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาทุกชิ้น เพื่อช่วยในการควบคุมมูลค่า เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีราคาสูงที่ต้องมีการบำรุงรักษาซ่อมแซมอยู่เสมอ เช่น เครื่องจักรลงบัญชี เครื่องคำนวณ เครื่องนับธนบัตร รถยนต์ สาขาจะต้องจัดบันทึกเกี่ยวกับประวัติของแต่ละชิ้นไว้เสมอ เมื่อสิ้นงวดบัญชีประจำปี สาขาจะต้องรายงานรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวน ประเภท ราคาซื้อ วันที่ซื้อ ค่าเสื่อมราคาของเครื่องมือเครื่องใช้ที่สาขามีอยู่ทั้งหมดให้สำนักงานใหญ่ทราบว่ามีเครื่องมือเครื่องใช้ใดเป็นจำนวนเท่าไรอยู่ที่สาขาไหนบ้าง ถ้าหากมีการทุจริตหรือการสูญหายจะได้ติดตามหรือดำเนินการได้ถูกต้อง

2. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ให้เป็นไปในลักษณะประหยัดและใช้ประโยชน์ให้ได้คุ้มค่าจริง ๆ สำนักงานใหญ่จะทำการเปรียบเทียบรายจ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้ และพิจารณาผลงานของสาขาที่ทำได้เปรียบเทียบกับจำนวนเครื่องมือเครื่องใช้ โดยเปรียบเทียบระหว่างสาขาที่มีปริมาณงานและจำนวนพนักงานใกล้เคียงกัน

3. เครื่องมือเครื่องใช้บางชนิดที่มีราคาสูง เมื่อสาขาต้องการเบิก สาขาจะต้องทำเรื่องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด (ดังตัวอย่างในหน้าที่ 99) ประกอบการพิจารณาอนุมัติของสำนักงานใหญ่ สำนักงานใหญ่จะอนุมัติหรือไม่จะต้องพิจารณาจาก

สถิติของปริมาณงาน ทำนองเดียวกับการพิจารณาอนุมัติเพิ่มกำลังคน แต่พิจารณาปริมาณของชิ้นงาน แทนที่จะพิจารณาเป็นจำนวนเวลาที่ใช้ ทั้งนี้ปริมาณงานจะต้องมีมากตลอดวันสม่ำเสมอ

4. สำนักงานใหญ่จะทำการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาที่มีราคาค่อนข้างสูง และพวกแบบพิมพ์ต่าง ๆ เอง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ก) เพื่อให้เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะซื้อในปริมาณสูง
- ข) เพื่อให้เครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาเป็นมาตรฐานเดียวกันไม่สับสน
- ค) เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้
- ง) เพื่อความสะดวกในการเก็บรักษาและการจัดซื้อครุภัณฑ์ที่ใช้ในการเก็บรักษา
- จ) เพื่อความรัดกุมในข้อความต่าง ๆ (เฉพาะแบบพิมพ์ประเภทสัญญาต่าง ๆ)

ซึ่งอาจจะมีปัญหาทางกฎหมายได้

เมื่อสาขาต้องการเครื่องมือเครื่องใช้ จะขอเบิกจากสำนักงานใหญ่ตามแบบฟอร์ม และระเบียบที่กำหนดไว้ นอกจากของใช้เบ็ดเตล็ดที่มีราคาไม่สูง เพื่อความสะดวกในการจัดหา สาขาซื้อเองได้ภายในวงเงินงบประมาณ

5. ตรายาง แบบพิมพ์ และเอกสารสำคัญต่าง ๆ เช่น ,เช็ค ตราภาพ ตัวแลกเงิน แบบฟอร์มสัญญาต่าง ๆ สาขาจะจัดพิมพ์หรือทำขึ้นใช้เองไม่ได้ ต้องขอเบิกจากสำนักงานใหญ่ เท่านั้น สำนักงานใหญ่จะวางระเบียบให้สาขาระมัดระวังในการเบิกจ่าย การเก็บรักษา และการป้องกันการสูญหายอย่างรัดกุม

6. สาขาจะต้องประกันอัคคีภัย โจรภัย เครื่องมือเครื่องใช้ ที่มีราคาค่อนข้างสูง เพื่อจะได้รับการคุ้มครอง เมื่อเกิดภัยหรือมีการชำรุดเสียหาย และบรรเทาความเสียหายที่จะเกิดขึ้นแก่ธนาคาร

ในกรณีที่สาขาเห็นว่าสิ่งใดที่ไม่เหมาะสม หรือควรปรับปรุงแก้ไขก็จะรายงาน หรือแสดงความคิดเห็นไปยังสำนักงานใหญ่ทราบเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามควรแก่กรณี

รายละเอียดงบประมาณที่เสนอขอตั้ง ประเภทเครื่องมือเครื่องใช้

สาขา.....

รายการ	จำนวน มีอยู่ใน ปัจจุบัน	งบประมาณที่เสนอขอตั้ง				เหตุผลและความจำเป็น	ส่วนงบประมาณ						
		งวด ม.บ.....		งวด ๕ค.....			งวด ม.บ.....		งวด ๕ค.....				
		หน่วย	จำนวนเงิน	หน่วย	จำนวนเงิน		หน่วย	จำนวนเงิน	หน่วย	จำนวนเงิน			
เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน													
เครื่องจักรลงบัญชีกระดาษวัน													
เครื่องจักรลงบัญชีคอมพิวเตอร์													
เครื่องจักรลงบัญชีฝากประจำ													
เครื่องนับเหรียญ													
เครื่องนับธนบัตร													
เครื่องพิมพ์ดีดภาษาไทย													
เครื่องพิมพ์ดีดภาษาอังกฤษ													
เครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์													
เครื่องปรินต์													

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดประกอบการส่งมอบของงบประมาณประเภทครุภัณฑ์ ประจำปี 25..

เครื่องจักรลงบัญชี บัญชีมีอยู่.....เครื่อง

- ใช้กับ 1. งาน.....จำนวน.....เครื่อง เครื่องลงรายการวันละ.....รายการ  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....  
 4. งาน.....

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

- เพื่อใช้กับ 1. งาน.....จำนวน.....เครื่อง  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....

เครื่องพิมพ์ดีด บัญชีมีอยู่.....เครื่อง

- ใช้กับ 1. งาน.....จำนวน.....เครื่อง เลื่อยใช้พิมพ์วันละ.....ชั่วโมง  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

- เพื่อใช้กับ 1. งาน.....จำนวน.....เครื่อง  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....

ตู้เก็บการถ่ายเอกสาร บัญชีมีอยู่.....ตู้

- ใช้กับ 1. งาน.....จำนวน.....ตู้ จำนวนบัญชีเงินฝากทั้งหมด.....บัญชี  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

- เพื่อใช้กับ 1. งาน.....  
 2. งาน.....  
 3. งาน.....

กระบะเก็บการ์ด ปักลုပ်มีอยู่.....กระบะ

- ใช้กับ 1. งาน..... จำนวน.....กระบะ จำนวนบัญชีอื่น ๆ .....บัญชี  
 2. งาน..... จำนวน.....กระบะ  
 3. งาน..... จำนวน.....กระบะ

ขอเพิ่ม.....กระบะ

- เพื่อใช้กับงาน 1. งาน.....  
 2. งาน.....

ตู้เก็บเอกสาร ปักลုပ်มีอยู่.....ตู้  
 ขอเพิ่ม.....ตู้

เครื่องคำนวณ ปักลုပ်มีอยู่.....เครื่อง

- ใช้กับงาน 1. งาน..... จำนวน.....เครื่อง  
 2. งาน..... จำนวน.....เครื่อง  
 3. งาน..... จำนวน.....เครื่อง  
 ขอเพิ่ม.....เครื่อง

- เพื่อใช้กับงาน 1. งาน.....  
 2. งาน.....

เครื่องนับธนบัตร ปักลုပ်มีอยู่.....เครื่อง มีธนบัตรรับเข้าและจ่ายออกเฉลี่ย

ขอเพิ่ม.....เครื่อง วันละ.....ล้านบาท

เครื่องนับเหรียญ ปักลုပ်มีอยู่.....เครื่อง มีเหรียญรับเข้าและจ่ายออกเฉลี่ยวันละ.....ล้านบาท

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

เครื่องเคลียร์ ปักลုပ်มีอยู่.....เครื่อง มีเช็คว่าเครื่องเฉลี่ยวันละ.....ฉบับ

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

เครื่องปรูเช็ค ปักลုပ်มีอยู่.....เครื่อง

ขอเพิ่ม.....เครื่อง

ความจำเป็นที่ขอเบิกเพิ่ม.....

.....

### เครื่องใช้อื่น ๆ

ขอเพิ่มเครื่องใช้..... จำนวนที่ขอเพิ่ม..... เพื่อใช้กับงาน.....

จำนวนเครื่องที่มีอยู่เดิม.....

ปริมาณงานหรือจำนวนพื้นที่ใช้กับเครื่องใช้ชนิดนี้.....

ความจำเป็นที่ขอเบิกเพิ่ม.....

.....

กรณีที่ขอเปลี่ยนทรัพย์สินแทนของเดิมที่ชำรุด ให้แจ้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. วันที่ซื้อเครื่องเดิม
2. ส่วนที่ชำรุด สภาพทรัพย์สิน ส่วนที่ชำรุดแต่ละจุด
3. จำนวนครั้งที่เคยซ่อมมาแล้ว เคยส่งซ่อมที่สำนักงานใหญ่หรือไม่ ถ้าเคยกี่ครั้ง
4. ส่วน หตุที่ซ่อมแซมไม่ได้แต่ละตัว

### หมายเหตุ

ก) สำหรับโต๊ะ เก้าอี้ที่จะขอเพิ่มให้ระบุด้วยว่าเป็นของอัตราทดแทนหรืออัตราใหม่  
ที่ขอเพิ่ม

ข) ถ้าเป็นการขอเพิ่มเครื่องจักรลงบัญชี เครื่องคำนวณเลข เครื่องพิมพ์ดีด  
สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สำเนาแจ้งจำนวนสินเชื่อกว่ามีอยู่ทั้งหมดที่จ่าย

### การบริหารพนักงานส่วนราชการ

การประกอบธุรกิจการธนาคาร นอกจากจะต้องใช้เงินทุน เครื่องมือ เครื่องใช้  
สถานที่ประกอบการ แล้ว ยังต้องการพนักงานซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อธนาคารมาก  
ถ้าพนักงานมีสมรรถภาพสูงก็จะเกิดประโยชน์แก่ธนาคารมาก แต่ถ้าพนักงานของธนาคารขาด  
สมรรถภาพ หรือมีเจตนาไม่สู้ดีแล้วจะทำให้ทรัพย์สินของธนาคารประสบความเสียหายได้  
กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าพนักงานของธนาคารประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเหมาะสม  
กับงาน มีความซื่อสัตย์ ความกล้ามีคิ และมีความตั้งใจจริงในการทำงาน จะเป็นกำลังผลักดัน  
ให้ธนาคารเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีมั่นคง<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ประยูร จินดาประดิษฐ์ "การธนาคารพาณิชย์การดำเนินงานและการบัญชี" (กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์อักษรสมัย, 2514), หน้า 623.

เนื่องจากพนักงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสาขาให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ สำนักงานใหญ่จึงดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานสาขาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### 1. การรับสมัครพนักงานประจำสาขา

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องทำอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ได้บุคคลที่อำนวยการประโยชน์แก่ธนาคารมากที่สุด ฉะนั้นเมื่อสาขามีอัตราว่างอาจเนื่องมาจากปริมาณงานของสาขาเพิ่มขึ้นหรือพนักงานเก่าได้รับการเลื่อนชั้น โยกย้าย หรือลาออก สาขาจะต้องแจ้งสำนักงานใหญ่พร้อมทั้งขออนุมัติเพิ่มอัตรากำลังหรือขออัตรากำลังทดแทน เมื่อสำนักงานใหญ่อนุมัติ จะกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในอัตราที่ว่างนี้ว่าควรจะมีคุณสมบัติอย่างไร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น

- ก. เพศ จำนวนพนักงานชายต่อพนักงานหญิงในสาขาหนึ่ง ควรจะประมาณ 3 : 1
- ข. วุฒิ พนักงานวุฒิปริญญาต่อ พนักงานวุฒิต่ำกว่า ในสาขาหนึ่ง ควรจะประมาณ 1:3
- ค. วุฒิเฉพาะของพนักงานที่เหมาะสมควรจะได้รับการบรรจุตามตำแหน่ง เช่น พนักงานบัญชี ต้องการผู้จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาระดับสูง สาขาบัญชี เป็นต้น
- ง. ที่อยู่ของพนักงาน ควรจะเป็นคนในท้องถิ่นที่สาขาดังอยู่

สำนักงานใหญ่จะทำการศึกษาคัดเลือกผู้สมัครหรือพนักงานในธนาคารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวส่งไปให้สาขา ถ้าหาไม่ได้ สำนักงานใหญ่จะส่งประกาศรับสมัครงานที่ระบุคุณสมบัติ และรายละเอียดทุกอย่างให้สาขานำไปประกาศรับสมัครและทำการคัดเลือกเอง เมื่อสาขาทำการสัมภาษณ์และคัดเลือกได้แล้วจะต้องส่งหลักฐานทุกอย่างให้สำนักงานใหญ่ตรวจสอบว่ามีคุณสมบัติตรงตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีคุณสมบัติถูกต้อง สำนักงานใหญ่จะส่งเอกสารให้สาขาดำเนินการ เช่น ทำสัญญาจ้างงาน สัญญาค้ำประกัน ตรวจสอบสุขภาพ เป็นต้น เมื่อเรียบร้อยแล้วสาขาจะต้องจัดส่งเอกสารหลักฐานทุกอย่างของพนักงานใหม่ให้สำนักงานใหญ่รวบรวมจัดทำทะเบียนประวัติพนักงานสาขาโดยละเอียดเพื่อใช้เป็นต้นฉบับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารครบถ้วน

พนักงานใหม่ของสาขาจะทดลองปฏิบัติงานที่สาขาเป็นระยะเวลา 3 - 6 เดือน เมื่อครบกำหนดแล้ว พนักงานระดับผู้ช่วยสมุหบัญชีสาขานั้นไปจะต้องพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทดลองปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มที่สำนักงานใหญ่ส่งมาให้ แล้วเสนอ



ความเห็นพร้อมแบบฟอร์มดังกล่าว เพื่อให้สำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติบรรจุเป็นพนักงานประจำสาขาต่อไป

## 2. หลักประกันการทำงานของพนักงาน

เนื่องจากธุรกิจของธนาคารเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเงินซึ่งเป็นเงินฝากของประชาชนทั่วไป ฉะนั้นเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานอันประมาท เลินเล่อ หรือทุจริตของพนักงาน โดยทั่ว ๆ ไป ก่อนที่จะบรรจุพนักงานผู้หนึ่งผู้ใด ธนาคารจะกำหนดให้พนักงานผู้นั้นนำหลักทรัพย์ เงินสดหรือบุคคลที่ธนาคารเชื่อถือได้มาค้ำประกันความเสียหายไว้กับธนาคาร วงเงินค้ำประกันการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละหน้าทำงานจะแตกต่างกันตามความสำคัญของพนักงานนั้นที่มีความเกี่ยวข้องกับเงินของธนาคารและโอกาสที่จะก่อความเสียหายได้ มากน้อยเพียงใด เช่น พนักงานระดับบริหาร และพนักงานรักษาเงิน กำหนดวงเงินไว้ประมาณ 500,000.- บาท ส่วนพนักงานระดับเสมียนทั่ว ๆ ไป กำหนดวงเงินไว้ประมาณ 30,000.- บาท ชนิดของหลักประกันอาจจะเป็นเงินฝากที่ธนาคาร โฉนดที่ดิน หรือบุคคลที่ธนาคารเชื่อถือ

## 3. การวางแผนอัตราค่าจ้าง

การวางแผนอัตราค่าจ้าง คือ แผนที่กำหนดความต้องการจำนวนตำแหน่งงานในสายงาน และระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในระยะเวลาที่กำหนดตามความจำเป็นที่ต้อใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย<sup>1</sup> แผนค่าจ้างคนนี้จะรวมอยู่ในแผนงานประจำปีของธนาคารด้วย เช่น ในการทำแผนงานของธนาคารระยะยาว 5 ปี เพื่อคาดคะเนผลการประกอบการ 5 ปีข้างหน้า จะมีการวางแผนอัตราค่าจ้างไปด้วยว่าควรจะมีเพิ่มหรือลดคนกี่คน แผนค่าจ้างคนนี้จะเป็นการแสดงตัวเลขเพื่อให้ทราบจำนวนความต้องการอัตราค่าจ้างคนในตำแหน่งใด ระดับใด และเมื่อใดในอนาคต โดยพิจารณาตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นไว้

การจัดทำแผนอัตราค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธนาคารในการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของสาขาและหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นการป้องกันมิให้งานของธนาคารต้องเกิดความล่าช้า หรือขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำให้ธนาคารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือได้รับประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังเป็นประโยชน์โดยตรงต่อฝ่ายการพนักงานของธนาคารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในธนาคาร

<sup>1</sup> สุรพล กอวัฒนสกุล "ธนาคาร" (กรุงเทพฯ:เกษมกรรพิมพ์, กรกฎาคม 2525), หน้า 23.

กล่าวคือหน่วยงานดังกล่าวจะสามารถวางแผนในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะแผนอัตรากำลัง เป็นเครื่องชี้บอกให้รู้ว่าการต้องการกำลังคนต้นไหน สาขาไหน ต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร เป็นจำนวนเท่าไร และเมื่อไร แต่แผนอัตรากำลังจะเป็นประโยชน์ตามที่กล่าวหรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้เทคนิคในการจัดทำแผนดังกล่าว ว่ามีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากน้อยเพียงใด และมีการนำแผนไปใช้หรือไม่

#### 4. การมอบอำนาจหน้าที่พนักงานประจำสาขา

เมื่อสำนักงานใหญ่ได้แต่งตั้งพนักงานระดับบริหารประจำสาขาแล้ว จะต้องกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนไว้โดยแจ่มชัด ด้วยการกำหนดมอบอำนาจ ในหนังสือมอบอำนาจโดยปกติจะกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ว่ามีอำนาจหน้าที่กว้างขวางเพียงใด กิจการใดบ้างที่ตนมีความสามารถทำได้เป็นการเฉพาะตัว และกิจการใดบ้างที่จะต้องกระทำร่วมกับพนักงานอื่น (ดังตัวอย่างหนังสือมอบอำนาจ หน้า 107 ) นอกจากนี้สำนักงานใหญ่จะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาภายในสาขาให้เป็นระเบียบเดียวกันทุกสาขาด้วย<sup>1</sup>

การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานสาขาโดยทั่ว ๆ ไปมี 2 แบบ คือ

1. การมอบอำนาจหน้าที่ให้มีอำนาจลงนามแทนธนาคาร เฉพาะสาขาที่พนักงานผู้นั้นประจำอยู่ เช่น กำหนดให้ผู้จัดการสาขาและผู้ช่วยผู้จัดการสาขาเป็นผู้มีอำนาจลงนามขึ้นหนังสือส่งมอบเงินฝากและช่วยเหลือผู้ฝากเงิน เป็นผู้มีอำนาจลงนามขึ้นส่ง ซึ่งสำนักงานใหญ่จะกำหนดว่ามีอำนาจลงนามแทนธนาคารในกิจการประเภทใดบ้าง เช่น

ก) กำหนดให้ผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีอำนาจลงนามแทนธนาคารในกิจการสาขาทุกประเภท

ข) บรรดาเช็ค ตั๋วแลกเงิน หนังสือค้ำประกัน ตั๋วแลกเงิน ตั๋วสัญญาใช้เงิน ค่าขอให้จ่าย หรือโอนเงิน ค่าขอให้ส่งมอบหลักทรัพย์ และตราสารเปลี่ยนมือ หรือตราสารทางการเงินอื่น ๆ ซึ่งสาขาเป็นผู้ออกหรือทำขึ้น จะสมบูรณ์ต่อเมื่อมีลายมือชื่อของพนักงานผู้มีอำนาจลงนามลงชื่อร่วมกัน 2 คน และในจำนวนนี้ต้องเป็นพนักงานผู้มีอำนาจลงนามขึ้นหนึ่งหนึ่งคน

<sup>1</sup> ประยูร จินดาประดิษฐ์ "การธนาคารพาณิชย์การดำเนินงานและการบัญชี" (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสมัย, 2514) หน้า 45-46.

ลำขา.....

แผนกำลังคน

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ระดับงาน	ระดับชั้น	๒ 2526			อัตรากำลังขอเพิ่ม			กำลังคนที่ต้องการเปลี่ยนแปลง		รับใหม่
				อัตรากำลังทั้งหมด	กำลังคนที่อยู่	อัตราว่าง	จำนวนที่ขอเพิ่ม/ลด	เดือนที่ต้องการ	รวมอัตรากำลัง	เลื่อนระดับชั้น/ตำแหน่ง / โอนย้าย/ลาออก		
										ภายในลำขา	ภายนอก	
	ผู้จัดการลำขา ลมพัญญี หัวหน้าหน่วยการเงิน หน่วยงานการเงิน หน่วยงานสอบทาน หน่วยงานสินเชื่อ หน่วยงานบัญชี หน่วยงานเงินฝาก หน่วยงานพัฒนาธุรกิจ											

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค) ใบเสร็จรับเงินและใบรับฝากเงินเข้าบัญชี จดหมายและใบแจ้งความ ธรรมดา การส่งหนังสือ เช็ค ตราพัทล์ ตัวสัญญาใช้เงิน ฯลฯ ในนามของสาขาธนาคารนั้น พนักงานชั้นหนึ่งหรือชั้นสองแต่เพียงคนเดียวลงนามก็ใช้ได้

2 การมอบอำนาจหน้าที่ให้ทำธุรกิจการธนาคารแทนธนาคารโดยส่วนรวมตาม ประเพณีอันดีงามของธนาคารโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย เพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดแก่ ธนาคาร สำนักงานใหญ่จึงวางหลักเกณฑ์ให้สาขาปฏิบัติตามดังนี้

ก) การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องใช้ความรอบคอบ มีการตัดสินใจที่ดี ต้องอยู่ในระเบียบแบบแผนและคำสั่งที่สำนักงานใหญ่ได้วางไว้

ข) ต้องไม่ปฏิบัติให้เกินขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามหนังสือมอบอำนาจ สิ่งใดที่เป็นการเกินอำนาจ จะต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ก่อน

ค) ในกรณีที่เป็นเรื่องรับด่วนอย่างยิ่ง และสาขาเห็นว่าจะขออนุมัติเพื่อให้ สำนักงานใหญ่ก่อนจะไม่ทันการ สาขาจะพิจารณาทำไปก่อนแล้วขออนุมัติเพื่อให้สำนักงานใหญ่ ให้สัตยาบันก็ได้ แต่ทั้งนี้สาขาจะต้องรายงานให้สำนักงานใหญ่ทราบทันที หากสำนักงานใหญ่ ไม่เห็นชอบ และไม่อนุมัติ สาขาจะต้องรับผิดชอบแก้ไขให้กลับคืนฐานะเดิม เช่น การให้สินเชื่อ ที่เกินอำนาจที่ได้รับมอบ ตามหนังสือมอบอำนาจ หรือรับซื้อตั๋วแลกเงินเกินวงเงินที่ได้รับอนุมัติ หากสาขาทำไปก่อนได้รับอนุมัติ แต่สำนักงานใหญ่ไม่เห็นชอบด้วย และไม่ให้สัตยาบันในภายหลัง แล้ว สาขาจะต้องเรียกเงินคืนสำหรับวงเงินที่ เกินอำนาจนั้นได้ทันที

## 5. การพัฒนาพนักงาน

วิธีที่ดีที่สุดอันหนึ่งที่ธนาคารจะนำมาใช้ในการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงานเพื่อ ความก้าวหน้าของพนักงาน และบรรลุผลตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานธนาคารก็คือ การจัดการ ฝึกอบรมชั้นภายในธนาคารหรือส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่

การฝึกอบรมที่ธนาคารนิยมนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานมีดังนี้

### 1 การปฐมนิเทศหรือการอบรมพนักงานใหม่

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานใหม่เป็นเวลา ประมาณ 1 สัปดาห์คือการอบรมแบบปฐมนิเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบ เรื่องราวต่าง ๆ ของธนาคาร กฎระเบียบข้อบังคับ วินัยต่าง ๆ ของพนักงาน สวัสดิการ จากธนาคาร ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดความรู้ทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงานของธนาคาร ก่อนที่จะถูกส่งไปยังหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ

"ตัวอย่างหนังสือมอบอำนาจ"

ธนาคาร..... จำกัด

หนังสือมอบอำนาจ

ด้วยคณะกรรมการธนาคาร..... จำกัด ซึ่งได้จดทะเบียนตั้งบริษัทแล้วตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร ได้แต่งตั้งให้ข้าพเจ้า..... เป็นกรรมการผู้จัดการธนาคารแห่งนี้ และให้ เป็นผู้มีอำนาจดำเนินกิจการของธนาคารตามข้อบังคับและวัตถุประสงค์ของธนาคาร..... แทนคณะกรรมการได้โดยสมบูรณ์ทุกประการ ตามหนังสือมอบอำนาจลง วันที่.....

บัดนี้ข้าพเจ้ามอบอำนาจตามหนังสือมอบอำนาจดังกล่าว ข้าพเจ้านาย..... ขอทำหนังสือมอบอำนาจช่วง ให้แก่นาย..... เป็นผู้จัดการธนาคาร..... สาขา..... ให้มีอำนาจดำเนินกิจการของสาขาธนาคารนี้ตามข้อบังคับและวัตถุประสงค์ของธนาคาร แทนตัวข้าพเจ้าโดยสมบูรณ์ตามนัยต่อไปนี้

1. รับฝากเงิน ทำสัญญาให้กู้เงินหรือให้กู้เบิกเงิน กินบัญชี่ ออกหนังสือค้ำประกัน และทำธุรกิจอื่นตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของธนาคาร
2. การทำหรือมอบสันตะให้แก่ผู้ใดผู้หนึ่งกระทำสัญญารับจำนองส่งหากรมทรัพย์ส่งหากรมทรัพย์ที่จำนอง ได้ตามกฎหมายเป็นประกันหนี้ เงินที่ให้กู้ หรือให้กู้เบิกเงิน กินบัญชี่หรือหนี้อื่น และการออกหนังสือค้ำประกัน ณ สำนักงานที่ดินจังหวัด..... และที่ว่าการอำเภอในเขตจังหวัดที่กล่าว และให้มีอำนาจในการปลดจำนอง เมื่อธนาคารได้รับชำระหนี้ที่ครบถ้วนแล้วหรือหนี้ที่ประกันระงับสิ้นไปแล้ว
3. ลงลายมือชื่อในสัญญาส่งจ่ายเงิน สลากหลังตัวส่งจ่ายเงินและตัวรับเงินทุกชนิดตลอดจนลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในกิจการของธนาคาร
4. ร้องทุกข์หรือมอบคดีต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือดำเนินคดีต่อศาลในนามของธนาคาร
5. ดูแลรักษาผลประโยชน์ทุกอย่างของธนาคาร

ให้ผู้รับมอบอำนาจมีอำนาจอันสมบูรณ์ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยข้าพเจ้ายืนยันรับรอง  
ในกิจการที่ผู้รับมอบอำนาจได้กระทำไปโดยชอบด้วยกฎหมาย และภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย  
จนกว่าจะได้มีการเพิกถอนยกเลิกหนังสือมอบอำนาจฉบับนี้

เพื่อเป็นหลักฐาน ข้าพเจ้านาย.....ได้ลงลายมือชื่อและประทับตรา  
ของธนาคาร ไว้ต่อหน้าพยานเป็นสำคัญ ณ วันที่.....

ธนาคาร.....จำกัด

(นาย.....)

กรรมการผู้จัดการ

ผู้มอบอำนาจ

.....  
พยาน

.....  
ผู้รับมอบอำนาจ

.....  
พยาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การอบรม เมื่อพนักงานทำงานไประยะหนึ่ง จำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้มีสมรรถภาพสูง อันจะเป็นการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายของธนาคารให้มากขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นการอบรมประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ก. การอบรมพนักงานสาขาที่สำนักงานใหญ่จัดขึ้น

มีวัตถุประสงค์โดยทั่วไปคือ

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานสาขาของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถสูงกว่าธนาคารคู่แข่ง และเป็นไปตามแนวนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด
- เพื่อให้ทุกสาขาของธนาคารมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกันทุกสาขา
- มุ่งพัฒนาพนักงานทั่วไปของสาขาให้รอบรู้งานของสาขาทุกด้านเพื่อทดแทนกันได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ได้รับผิดชอบโดยตรงหรือลา
- เป็นการเตรียมพนักงานเพื่อการขยายงานของธนาคารหรือเพื่อให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น
- เป็นการอบรมงานด้านต่าง ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นให้กับพนักงานสาขา ตลอดจนให้ทราบถึงเทคนิคในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วย

สำนักงานใหญ่จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่การฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งจะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับชั้นตั้งแต่พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานรับ-จ่ายเงิน พนักงานสินเชื่อ พนักงานพัฒนาธุรกิจสาขา สัมพันธ์สาขา ตลอดจนผู้จัดการสาขา โดยสำนักงานใหญ่จะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็นโดยจัดลำดับก่อนหลัง ตามที่แต่ละสาขาเสนอมา

ข. การอบรมพนักงานสาขาที่สาขาจัดเอง

มีวัตถุประสงค์โดยทั่วไปคือ

- เพื่อเป็นการอบรมงานด้านต่าง ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นให้กับพนักงานสาขาและพนักงานที่เกี่ยวข้องที่ไม่สามารถไปอบรมที่สำนักงานใหญ่ได้
- เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจขั้นพื้นฐานและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนทราบถึงเทคนิคในการแก้ปัญหาดัง ๆ ด้วย
- เพื่อให้พนักงานสาขาทั่วทุกคนได้มีโอกาสทราบถึงพื้นฐานของงานเป็นสิ่งประดับความรู้ของตนในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ได้รับผิดชอบโดยตรง

ป่วยหรือลา

- เพื่อให้เป็นผลพลอยได้ในการที่จะเป็นแนวทางสนับสนุนการขยายธุรกิจของสาขาให้เพิ่มมากขึ้น

- เพื่อชี้แจงแนวทางและแผนงานขยายธุรกิจด้านเงินฝากและปรับปรุงสินเชื่อ

สำนักงานใหญ่และผู้จัดการสาขา มีหน้าที่รับผิดชอบในการหาแนวทางในการพัฒนาพนักงานตามลำดับขั้น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่เมื่อมีการเลื่อนขั้นแต่งตั้งพนักงานสาขาให้ทำหน้าที่ใหม่ พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานแทนจะต้องสามารถปฏิบัติงานแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานใหญ่จึงกำหนดให้สาขาจัดการฝึกอบรมเป็นหัวข้อที่แน่นอนและกำหนดเวลาในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนที่จะให้พนักงานโยกย้ายไปรับตำแหน่งในหน้าที่อื่น โดยได้วางหลักเกณฑ์ให้สาขาปฏิบัติดังนี้

- 1) มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร ในการพัฒนา
- 2) กำหนดหัวข้อที่จะพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขและฝึกอบรม
- 3) กำหนดเวลาให้แน่นอนและเหมาะสมในการดำเนินการ
- 4) หากสาขามีความจำเป็นต้องทำการอบรมและปรับปรุงแก้ไขในสิ่ง

ที่สาขาไม่สามารถจะดำเนินการภายในสาขาได้ ให้ทำหนังสือขออนุมัติเพื่อจัดส่งไปฝึกอบรมในสาขาอื่น ๆ หรือสำนักงานใหญ่ โดยระบุชื่อเรื่องที่พนักงานผู้นั้นจะต้องศึกษาอบรมให้ชัดเจน

- 5) สาขาจะต้องรายงานสำนักงานใหญ่ให้ทราบทุกกระยะจนกว่าจะครบ

กำหนดเวลา และสรุปผลเสนอให้สำนักงานใหญ่พิจารณาด้วย

นอกจากการจัดการฝึกอบรมภายในสาขาแล้ว การประชุมภายในสาขาเป็นครั้งคราว เช่น การประชุมพนักงานสาขาประจำเดือน เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานสาขาเช่นกัน เพราะเป็นการอบรมให้พนักงานทุกระดับให้เข้าใจในงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องราวและระเบียบคำสั่งใหม่ ๆ ทบทวนเรื่องราวและระเบียบงานเก่า ทำความเข้าใจในเรื่องแผนงานระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ ตลอดจนให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ การนำเครื่องจักรใหม่มาใช้ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานใหม่ การคิดดอกเบี้ยในอัตราใหม่ เพื่อช่วยให้พนักงานได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ยังมีการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานใหม่ การประชุมจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ



### ค. การคัดเลือกกรรมการระดับผู้จัดการสาขา

การดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เป็นสถานะที่ต้องมีการพัฒนาทั้งตัวบุคคลและระบบงานกันอย่างเต็มที่ สภาพความเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ผู้จัดการสาขาซึ่งรับผิดชอบสูงสุดในสำนักงาน จึงจำเป็นต้องคอยติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันจะมีผลกระทบต่อภาวะการประกอบการของธนาคาร และต้องใช้ความรู้ความสามารถและความวิริยะอุตสาหะ ทักษะการบริหารงานสาขาฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปสู่จุดหมายปลายทางได้โดยราบรื่น ดังนั้นธนาคาร จึงจำเป็นต้องจัดการสัมมนาผู้จัดการสาขาทุกปี

วัตถุประสงค์ในการจัดการสัมมนาผู้จัดการสาขา มีดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้จัดการสาขาต่าง ๆ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ได้มีโอกาสพบปะคุ้นเคยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความชำนาญ ระวังกันในเรื่องลักษณะที่จะหาทางปรับปรุงแก้ไขหรือเสนอแนะริเริ่มการงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
- 2) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี และความสามัคคีระหว่งกันในส่วนที่จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน
- 3) เพื่อให้เข้าใจแนวนโยบายของธนาคารอย่างใกล้ชิด และถูกต้องยิ่งขึ้นที่จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน
- 4) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของธนาคารได้มีเป้าหมายสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของประเทศ
- 5) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการให้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสที่ฝ่ายบริหารจะได้ชี้แจงและทำความเข้าใจถึงเจตจำนงของการดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันด้วย

### 6. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานสาขา

เพื่อให้พนักงานสาขาได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สำนักงานใหญ่เป็นผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในสาขา โดยพิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมรัดกุมรอบคอบ ซึ่งมีขั้นตอนการพิจารณาดังนี้



เพื่อความสะดวกในการอธิบาย จะขอยกตัวอย่าง การแต่งตั้ง สุ่มหน่วยสาขา สำนักงานใหญ่จะมีรายชื่อผู้ช่วยสุ่มหน่วยที่สมควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นสุ่มหน่วยคราวต่อไป ซึ่งคัดเลือกจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขต ฝ่ายกิจการสาขา และจากแบบฟอร์มการประเมินผลงานประจำปีที่ผ่านมา สำนักงานใหญ่จะตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น ทำการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสาขาที่ตนจะไปเป็นสุ่มหน่วย

#### 7. การพิจารณาความดีความชอบ

เพื่อให้การพิจารณาขึ้นเงิน เดือนประจำปีของสาขา เป็นไปด้วยความยุติธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา สำนักงานใหญ่ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแบบฟอร์มในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้สาขา

สำนักงานใหญ่จะส่งแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานให้สาขา พร้อมด้วยคำชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการใช้แบบฟอร์มประเมินผลงานที่เข้าใจง่ายโดยละเอียด เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลใช้แบบฟอร์มได้ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน

รายละเอียดในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานสาขามีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลแตกต่างกันตามระดับหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกได้

1. แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลงานระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การหาเงินฝาก การบริหารสินเชื่อ การทำกำไร การบริหารงานภายใน การปฏิบัติตามงบประมาณ การวางแผนและพัฒนาระบบงาน ความเป็นผู้นำการตัดสินใจแก้ปัญหาและสั่งการ เป็นต้น

2. แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลงานระดับสุ่มหน่วยและผู้ช่วยสุ่มหน่วย ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม การปกครองบังคับบัญชา ความสามารถในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นที่ไปตามระเบียบของธนาคาร การเสริมสร้างความสามัคคีในสาขา ตลอดจนการควบคุมดูแลความเรียบร้อยของสำนักงานสาขา ความสามารถในการสั่งงานและสอนงาน เป็นต้น

3. แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลงานระดับเสมียน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น คุณภาพของงานมีความละเอียดถูกต้อง เรียบร้อยเพียงใด ปริมาณงานที่ทำมีมากน้อยเพียงใด ความไว้วางใจได้ การปรับตัว ความกระตือรือร้นในการทำงาน การติดต่อ ทำที่ทั่ว ๆ ไป สุขภาพ การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่ธนาคารได้กำหนดไว้ การรักษาริwayat โดยเคร่งครัด สัมพันธภาพในงาน เป็นต้น

4. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานระดับบริหาร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปริมาณงานที่ทำ คุณภาพของงาน ความอดล้าหะวีริยะ ความไว้วางใจได้ สุขภาพ เวลาทำงาน การลาหยุด การขาดงาน การมาทำงานล่าช้า เป็นต้น

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงานโดยทั่วไปจะแบ่งเป็นต้นการปฏิบัติงานและด้านคุณสมบัตืประจำตัว ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลจะแตกต่างกันบางประการในแต่ละหน้าทำงาน และปัจจัยบางประการจะเหมือนกันทุกหน้าทำงานตามความเหมาะสม เช่น ระดับผู้จัดการสาขาจะมีปัจจัยความเป็นผู้นำ แต่ระดับเสมียนและบริกาารไม่มี ส่วนปัจจัยสัมพันธภาพในงานจะมีทุกระดับ เป็นต้น

นอกจากปัจจัยในการประเมินผลงานทั่วไปแล้ว ปัจจัยพิเศษที่นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบด้วย คือ ส่วนดีอื่น ๆ ของพนักงานนอกเหนือจากที่ระบุในปัจจัย เช่น ความเป็นผู้มีหลักทรัพยมั่นคง มีความรู้พิเศษเฉพาะอย่าง และการเป็นผู้ส่งเสริมการขยายธุรกิจของสาขา ซึ่งประเด็นสิ่งนี้ธนาคารจะมีความดีความชอบพิเศษให้ (ดังจะกล่าวต่อไป)

การประเมินผลงานพนักงานสาขาคนหนึ่ง ๆ จะมีผู้ประเมินผลมากกว่า 1 คน เพื่อความยุติธรรม เช่น ผู้จัดการสาขาจะได้รับผลการประเมินผลจากคณะกรรมการที่สำนักงานใหญ่ตั้งขึ้น เช่น ฝ่ายกิจการสาขา ผู้จัดการเขต ผู้จัดการภาค ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น ส่วนพนักงานระดับเสมียนจะได้รับผลการประเมินผลจาก ผู้ช่วยสมุหบัญชื สมุหบัญชื ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการสาขา เป็นต้น

วิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลมีหลายชนิด แต่ที่นิยมใช้กันทั่วไป คือ การให้คะแนนและการให้เสือกคำตอบ เช่น ดีเยี่ยม ดี พอใช้ ควรปรับปรุง ซึ่งคำตอบประเภทนี้แต่ละคำตอบจะมีคะแนนเป็นตัวเลข เมื่อได้คะแนนของทุกปัจจัยแล้วจึงรวมคะแนนทั้งหมดดูว่าผลที่ได้ อยู่ในระดับไหน นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานค่าคะแนนว่าควรจะได้ขึ้นเงินเดือนก็ขึ้น โดยชี้แจงเหตุผลประกอบการขอขึ้นเงินเดือนพนักงานแต่ละคนประกอบอย่างชัดเจนพอสมควร

สำหรับพนักงานที่มีผลงานพิเศษดีเด่น เช่น ช่วยในการขยายธุรกิจของสาขาในต้น  
เงินฝาก สินเชื่อ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนด ธนาคารจะพิจารณาผลงาน  
แบบจูงใจ โดยกำหนดวงเงินงบประมาณพิเศษให้เฉพาะผู้ที่มีผลงานต้นเงินฝาก และติดตาม  
สินเชื่อเป็นพิเศษ

เมื่อผู้จัดการสาขาพิจารณาเงินเดือนพนักงานสาขาแล้วจะต้องนำผลการพิจารณา เสนอ  
ต่อคณะกรรมการเงินเดือนที่สำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณา เห็นชอบอีกชั้นหนึ่ง

#### 8. การควบคุมอัตราค่าจ้างของสาขา

เนื่องจากรายจ่ายเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่มีจำนวนสูงที่สุดในบรรดาค่าใช้จ่ายที่มีใช้  
ค่าใช้จ่ายจากเงินทุนของธนาคาร และเป็นรายจ่ายที่เป็นภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าใช้จ่าย  
เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ดังนั้นสำนักงานใหญ่จึงจำเป็นต้องจำกัดรายจ่ายดังกล่าวด้วยการควบคุม  
จำนวนพนักงานของสาขาไว้ไม่ให้มีจำนวนมากเกินความจำเป็น

นโยบายของฝ่ายบริหารของธนาคารต้องการควบคุมอัตราค่าจ้างของสาขาให้เป็นไป  
ตามแผนที่กำหนดและเหมาะสมกับปริมาณงาน โดยหลักการเพิ่มของพนักงาน และรับพนักงาน  
ใหม่ให้น้อยที่สุด สำนักงานใหญ่จะพิจารณาอัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงในแต่ละสาขาอย่างสม่ำเสมอ  
เพื่อดูว่าค่าจ้างคนของสาขามีจำนวนเท่าใดในแต่ละตำแหน่งและนำไปใช้ประกอบการพิจารณา  
ว่าได้มีการใช้คนในหน้าที่งานต่าง ๆ ของสาขาอย่างเต็มที่หรือไม่ เพราะอาจมีบางสาขาที่  
คนล้นงาน และบางสาขาอาจมีงานมากเกินกว่าค่าจ้างคน ซึ่งสาขาทุกสาขาจะต้องพิสูจน์ได้  
ว่าค่าจ้างคนของสาขามีจำนวนเหมาะสมแล้วหรือยัง เพราะอะไร

ในกรณีที่ปริมาณงานของสาขาเพิ่มขึ้น สาขาต้องชี้แจงอัตราค่าจ้างคนที่มีอยู่เดิมให้  
ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ก่อน สิ่งขออนุมัติอัตราค่าจ้างเพิ่ม ซึ่งสาขาจะต้องชี้แจงเหตุผลโดย  
ละเอียดให้สำนักงานใหญ่ทราบ (ดังรายละเอียดในหน้า 116) สำนักงานใหญ่จะพิจารณา  
อนุมัติหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาตามหลักเกณฑ์ คือ ดูว่าสาขาได้ใช้ค่าจ้างคนที่มีอยู่อย่างมี  
ประสิทธิภาพหรือยัง โดยวิธีการเปรียบเทียบปริมาณงานของพนักงานหน้าที่งานหนึ่ง ๆ ต่อ  
ปริมาณงานมาตรฐานที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือปริมาณงานมาตรฐานสำหรับแต่ละหน้าที่งาน  
ที่ควรจะทำได้ใน 1 วัน (ซึ่งระบุเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ เพราะมีประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจ  
ต่อผู้ปฏิบัติงาน) ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ และที่สำคัญใช้เป็นมาตรฐาน

ในการควบคุมอัตรากำล้างของสาขาได้ การคำนวณหาปริมาณงานมาตรฐานสำหรับแต่ละหน้าทำงาน มีวิธีการย่อ ๆ ดังนี้

ทำการวิเคราะห์งานแต่ละหน้าทำงาน จะทำให้ทราบรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน ถ้านาคารมีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละงานจะทำให้สะดวกขึ้น สืบเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนแล้วนำ เวลาที่ใช้ในการทำงานทุกขั้นตอนมารวมกัน หาเวลาเฉลี่ยในการทำงานขั้นหนึ่ง ๆ ซึ่งจะนำมาคูณกับปริมาณชิ้นงานทั้งหมดใน 1 วันที่ควรจะได้ แล้วนำตัวเลขดังกล่าวมาใช้เป็น เกณฑ์ของปริมาณงานมาตรฐานเปรียบเทียบกับปริมาณงานจริงที่สาขาทำได้

สำนักงานใหญ่จะทำตัวเลขปริมาณงานมาตรฐานของทุก ๆ หน้าทำงานในสาขา และทำสถิติตัวเลขปริมาณงานจริงของทุกหน้าทำงานในสาขาของทุก ๆ สาขา ซึ่งอาจจะเก็บไว้ในรูปของปริมาณงานตัวเฉลี่ยต่อวันของทุก ๆ เดือน ตัวเลขดังกล่าวจะทำให้สำนักงานใหญ่ทราบว่าปริมาณงานในหน้าที่ใดของสาขามีปริมาณเกินกว่าปริมาณงานมาตรฐานติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน และถ้าสาขาขอเพิ่มอัตราหน้าทำงานนั้น สำนักงานใหญ่จะพิจารณาอนุมัติให้ทันที แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าปริมาณงานของหน้าที่ใดของสาขาต่ำกว่าปริมาณงานมาตรฐานติดต่อกันเป็นเวลา 6 เดือน สำนักงานใหญ่จะพิจารณาลดจำนวนหน้าทำงานในหน้าที่งานนั้น ๆ ของสาขาลง

นอกจากวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมอัตรากำล้างของสาขาแล้ว ธนาคารพาณิชย์บางแห่งได้มีการจัดทำงบประมาณด้วยวิธีงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero base Budgeting System) ซึ่งจะช่วยทำให้ทราบว่าปริมาณงานเดิมจะต้องเพิ่มอีกเท่าใด และยังสามารถทราบได้ว่า แผนงานใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก ทั้งนี้ก็เพราะว่าการจัดทำงบประมาณแบบฐานศูนย์จะต้องมีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับงานเดิมที่เพิ่มขึ้นและประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อนำผลการประเมินนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดอัตรากำล้างคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้

## "ตัวอย่าง"

รายละเอียดของแบบชี้แจงประกอบการขออัตรากำสั่งเพิ่มมี 2 แบบ คือ

1. การขออัตรากำสั่งในงานเดิมเพิ่ม
  - หน้าที่ของหน่วยงานที่ขออัตรากำสั่ง
  - การแบ่งงานและอัตรากำหนด
  - เหตุผลและความจำเป็นที่ขออัตรากำสั่งใหม่
  - หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ขอเพิ่มใหม่
  - หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่มีอยู่เดิม
  - ค่าชี้แจงการขอเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง
2. การขออัตรากำสั่ง - ในงานหรือแผนงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น
  - ลักษณะของแผนงานที่เพิ่มขึ้น
  - วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
  - วิธีดำเนินงานตามโครงการ
  - การจัดแบ่งงานและอัตรากำสั่ง
  - เหตุผลและความจำเป็นที่ขออัตรากำสั่งเพิ่ม
  - หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ขอเพิ่มใหม่
  - หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่มีอยู่เดิม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำชา.....

## รายละเอียดประกอบกาพิจารณาความต้องการอัตราค่าจ้าง คนของลำชา

ผลการประกอบการ	มิถุนายน 2526		ธันวาคม 2526	% เพิ่มจากผล
	เป้าหมาย	ผลจริง	เป้าหมาย	มิถุนายน 2526
1. <u>ปริมาณธุรกิจ</u>				
- <u>ด้านเงินฝาก</u>				
ก) จำนวนเงิน (ล้านบาท)				
ข) จำนวนบัญชีทั้งสิ้น (บัญชี)				
เงินฝากกระแสรายวัน				
เงินฝากออมทรัพย์				
เงินฝากประจำและอื่น ๆ				
ค) จำนวนเช็ค/สลิป				
- <u>ด้านสินเชื่อ</u>				
ง) จำนวนเงิน (ล้านบาท)				
จ) จำนวนลูกค้าทั้งสิ้น (ราย)				
สินเชื่อทั่วไป				
สินเชื่อเกษตร				
ด้านต่างประเทศ				
ฉ) จำนวนราย				
2. <u>กำไร</u> (ยอดสะสม)				
3. <u>ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน</u> (ยอดสะสม)				

ความต้องการอัตราค่าจ้าง เพิ่ม

<u>ตำแหน่ง</u>	<u>จำนวนอัตราปัจจุบัน</u>	<u>ปริมาณงานเปรียบเทียบกับปริมาณงานมาตรฐาน</u>	<u>เหตุผลประกอบ</u>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 9. การพัฒนากระบวนการ

ปัจจุบันธนาคารมีภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทางที่จะรักษาระดับกำไรหรือเพิ่มทุนกำไรให้สูงขึ้นก็ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานตามหน้าที่งานของตนด้วยความคล่องตัวในการทำงาน และด้วยความรวดเร็วในการให้บริการ ซึ่งวิธีหนึ่งที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวก็คือ การปรับปรุงวิธีทำงานของสาขาอยู่เล่มอดังนี้

### 1. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

ก. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขา เพื่อหาทางแก้ไขการดำเนินงานของสาขาในจุดที่มีปัญหา และลดความบกพร่องผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

ข. แก้ไขปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงานให้รัดกุมยิ่งขึ้น หาวิธีลดขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามระเบียบที่ไม่จำเป็นและซ้ำซ้อนให้น้อยลง และหาวิธีเพิ่มขึ้นตอนที่จำเป็นต่อการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น

ค. พัฒนาระบบเอกสารให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานโดยประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่าย เช่น วิธีการพิมพ์ลิปี่ให้สั้นง่ายและเร็วขึ้น การออกลิปี่เป็นชุดแทนที่จะพิมพ์ทีละรายการ เป็นต้น

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์หลายธนาคารได้เริ่มนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบงานของสาขาได้อย่างมาก ทำให้ประหยัดกำลังคนและเวลาในการทำงานได้อย่างมาก เช่น ในด้านกรบันทึกบัญชี การทดสอบยอดคงเหลือทางบัญชี การผ่านบัญชี เป็นต้น

2. การปรับปรุงระบบการบริหารสาขาและการจัดโครงสร้างภายในสาขา เพื่อให้สาขาสามารถให้บริการได้ในลักษณะที่คล่องตัวและประหยัดอัตราค่าจ้าง

สำนักงานใหญ่จะพิจารณากระบวนการของสาขาพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน เมื่อสาขาได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงานและปรับปรุงการจัดแบ่งหน้าที่งานภายในสาขาตามขั้นตอนที่สำนักงานใหญ่กำหนดแนวทางให้ จะทำให้สามารถยกเลิกงานที่ไม่ควรกระทำต่อไป และทำให้มีกำลังพนักงานในสาขาเหลือ ซึ่งผู้จัดการสาขาอาจจะเสนอให้ลดกำลังคนในสาขาลง และปรากฏว่าการปรับปรุงงานบางครั้งทำให้ไม่จำเป็นต้องเสนอขออัตราใหม่ ซึ่งก่อนที่จะเสนอขออัตราใหม่ ผู้จัดการสาขาจะต้องดำเนินการต่อไปนี้ก่อน คือ พิจารณาพนักงานในสาขาที่เหลือจากการยกเลิกหน้าที่งานเดิม หรือพนักงานที่เหลือจากการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง วิธีทำงานแล้ว เลือกรับงานเหล่านี้ให้ไปปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องการ เพิ่มอัตราใหม่

#### 10. การออกคำสั่งและระเบียบในการปฏิบัติงาน

สำนักงานใหญ่เป็นผู้ออกระเบียบปฏิบัติงาน คำสั่ง กฎข้อบังคับในการปฏิบัติงานของสาขาทุกสาขาของธนาคาร เว้นแต่กิจการภายในของสาขาที่ไม่มีความสำคัญมาก สาขาอาจจะออกคำสั่งหรือวางระเบียบได้เอง การมีระเบียบปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานของสาขาแต่ละแห่งเป็นไปอย่างมีระเบียบไม่สับสนกัน เป็นไปด้ยความละตวรัดกุมและได้ผลดี สำนักงานใหญ่จึงกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด หากละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบของธนาคาร เป็นเหตุให้กิจการของธนาคารดำเนินไปโดยไม่มีรัดกุม ไม่ก้าวหน้า และอาจเป็นเหตุให้เกิดการทุจริตจนธนาคารได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบคำสั่ง สำนักงานใหญ่อาจพิจารณาโทษหรืองดความดีความชอบ

ธนาคารพาณิชย์จะจัดทำคู่มือคำสั่งและระเบียบในการปฏิบัติงาน แจกจ่ายให้สาขาทุกสาขาของธนาคารปฏิบัติตาม โดยรวบรวมระเบียบปฏิบัติงานที่ธนาคารได้บัญญัติขึ้น ตลอดจนคำสั่งและหนังสือเวียนต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่สั่งการไปยังสาขาอยู่เรื่อย ๆ บางธนาคารอาจจะจัดทำเป็นรูปเล่ม โดยแยกเป็นหมวดหมู่ เป็นเรื่อง ๆ คัดเลือกเฉพาะระเบียบหรือหนังสือเวียนที่ยังมีความสำคัญที่สาขาควรจะได้ทราบหรือยังคงใช้อยู่ การจัดรูปเล่มจะทำในลักษณะที่สามารถถอนออกหรือเปลี่ยนได้เมื่อถูกยกเลิกหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงใหม่

คู่มือหรือระเบียบการปฏิบัติงานจะแสดงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของงาน เรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องเงินฝาก การให้กู้ยืมและซื้อลด การค้าประกัน การโอนเงิน การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การจัดหาและควบคุมทรัพย์สินและพัสดุ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการคำนวณดอกเบี้ยหรือค่าบริการที่จะคิดเอาจากลูกค้าเหล่านี้ เป็นต้น

ธุรกิจใดที่อยู่นอกเหนือคำสั่งและระเบียบของธนาคาร ก่อนที่สาขาจะกระทำจะต้องได้รับอนุญาตจากสำนักงานใหญ่เสียก่อน เว้นแต่ถ้าสาขาพิจารณาเห็นว่า ถ้ารองรับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่จะช้าและเกิดความเสียหายแก่ธนาคาร และได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าถ้าได้กระทำไปจะเป็นผลดีแก่ธนาคารสาขาอาจจะกระทำไปก่อนตามดุลยพินิจอันเหมาะสมของสาขา แล้วต้องรีบแจ้งให้สำนักงานใหญ่อนุมัติในกรณีที่ทำได้ทำไปโดยเร็วที่สุด และต้องชี้แจงผลดีผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ประยูร สนิดาประเสริฐ "การธนาคารพาณิชย์การดำเนินงานและการบัญชี" (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสมัย 2514) หน้า 45.

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่สำคัญ ดังนี้

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง เงินฝากกระแสรายวัน ประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

- เอกสารที่ใช้ประกอบการเปิดบัญชีตามประเภทผู้ขอเปิด
- การเปิดบัญชีด้วยเงินสด
- การเปิดบัญชีด้วยเช็ค
- การนำเงินสดเข้าบัญชี
- การนำเช็คเข้าบัญชี
- การจ่ายเงินให้ลูกค้า
- การจ่ายเงินสดตามเช็ค
- การห้ามใช้เงินตามเช็ค
- การปิดบัญชี
- ข้อเพิ่มเติม
- แผนผังสายงาน
  - การเปิดบัญชีด้วยเงินสด
  - การเปิดบัญชีด้วยเช็ค
  - การนำเงินสดเข้าบัญชี
  - การจ่ายเงินให้ลูกค้า
  - การจ่ายเงินสดตามเช็ค
- ตัวอย่างแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้
  - คำขอเปิดบัญชีส่วนบุคคล
  - คำขอเปิดบัญชีห้างหุ้นส่วน
  - คำขอเปิดบัญชีบริษัทจำกัด
  - คำขอเปิดบัญชีสหกรณ์/คณะ
  - หนังสือแนะนำในการขอเปิดบัญชี
  - การตัดบัญชีและการตัดตัวอย่างลายมือชื่อ
  - แบบพิมพ์ห้ามจ่ายเงินตามเช็ค
  - ใบนำฝากเงิน เป็นต้น

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง สินเชื่อ ประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

- แนวทางการพิจารณาให้สินเชื่อ
- การให้สินเชื่อโดยมอบเงินฝากประจำเป็นประกัน
  - เงินฝากประจำของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - เงินฝากประจำของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - เงินฝากประจำของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา
- การให้สินเชื่อโดยมีบุคคลค้ำประกัน
  - วงเงินในอำนาจสาขา
  - วงเงินเกินอำนาจสาขา
- การให้สินเชื่อโดยจำนองที่ดินเป็นประกัน ของสาขาส่วภูมิภาค
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา
  - นล.3 ของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - นล.3 ของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - นล.3 ของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา
- การกู้เงินโดยจำนองที่ดินเป็นประกัน ของสาขาในกรุงเทพมหานคร
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา
- การยื่นเงินจำนองโดยจำนองที่ดินเป็นประกัน ของสาขาส่วภูมิภาค
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา
  - นล.3
- การยื่นเงินจำนองโดยจำนองที่ดินเป็นประกัน ของสาขาในกรุงเทพมหานคร
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของบุคคลอื่น วงเงินในอำนาจสาขา
  - โฉนดหรือตราจองของตนเองหรือของบุคคลอื่น วงเงินเกินอำนาจสาขา

- การจ่ายเงินและการบัญชี
- การต่ออายุสัญญา
- การคิดดอกเบี้ยเงินกู้
- การรับผ่อนชำระหนี้เงินกู้ด้วยเงินสด
- การรับชำระหนี้เงินกู้ทั้งหมดด้วยเงินสด
- การรับชำระหนี้เงินกู้ทั้งหมดด้วยเช็ค
- การไถ่ถอนจำนอง (สาขาส่วนภูมิภาค)
- การไถ่ถอนจำนอง (สาขาในกรุงเทพฯ)
- การกู้เงินโดยใช้หลักประกันอื่น ๆ
- การรับโอนสิทธิการเช่า เป็นประกัน
- การจดทะเบียนจำนอง เครื่องจักร เป็นประกัน
- การรับจำนอง เฉพาะสิ่งปลูกสร้าง เป็นประกัน
- การรับจำนำใบหุ้นของบริษัทเป็นประกัน

#### ภาคผนวก

- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกรอกข้อความและแบบพิมพ์ในเอกสารสัญญาต่าง ๆ
- การจัดพิมพ์รายตัวลูกหนี้
- แผนผังสำงงาน
  - การกู้เงินโดยมอบเงินฝากประจำเป็นประกัน
  - เงินฝากประจำของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - การกู้เงินโดยมีบุคคลค้ำประกัน วงเงินในอำนาจสาขา
  - การกู้เงินโดยจำนองที่ดินเป็นประกันของสาขาส่งภูมิภาค
  - นล.3 ของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - การกู้เงินโดยจำนองที่ดินเป็นประกันของสาขาในกรุงเทพฯ
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - การยื่นเงินจำนอง โดยจำนองที่ดินเป็นประกันของสาขาส่งภูมิภาค
  - โฉนดหรือตราจองของตนเอง วงเงินในอำนาจสาขา
  - การจ่ายเงินและการบัญชี

- การรับชำระหนี้ เงินกู้ทั้งหมดด้วยเงินสด
- การรับชำระหนี้ เงินกู้ทั้งหมดด้วยเช็ค
- ตัวอย่างแบบพิมพ์
  - กรณีผู้ขอเป็นนิติบุคคล (สาขาส่วนภูมิภาค) มอบเงินฝากประจำและ โฉนดที่ดิน เป็นประกัน
  - กรณีผู้ขอเป็นนิติบุคคล (สาขาในกรุงเทพฯ) มอบโฉนดเป็นประกัน
  - กรณีผู้ขอเป็นบุคคลธรรมดา มอบเงินฝากประจำเป็นประกัน
  - กรณีผู้ขอเป็นร้านค้าย่อยขอกู้เงินเพิ่ม มอบโฉนดเป็นประกัน
  - กรณีขอต่ออายุสัญญาเงินกู้
  - กรณีขอต่ออายุสัญญาเงินเบิกเกินบัญชี โดยขอลดวงเงิน
  - กรณีเปิดเตล็ด
  - ตัวอย่างเรื่องราวขอจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม สัญญาจำนอง สัญญาจำนอง เฉพาะส่วน บันทึกถ้อยคำ และหนังสือสัญญาต่อท้ายสัญญาจำนอง

ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่สาขาต้องปฏิบัติตาม ประกอบด้วย เรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

#### ด้านเงินฝาก

- ระเบียบว่าด้วยการขอเปิดบัญชีกระแสรายวัน
- ระเบียบว่าด้วยการขอเปิดบัญชีออมทรัพย์
- ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาสมุดบัญชีเงินฝาก
- ระเบียบว่าด้วยการรับเช็คเข้าบัญชี
- ระเบียบว่าด้วยการถอนเงินต่างสำนักงาน
- ระเบียบว่าด้วยเช็คหักบัญชีระหว่างธนาคาร
- ระเบียบว่าด้วยการส่งหลังรับรองเช็ค
- ระเบียบว่าด้วยการคืนเช็คและการให้เหตุผลในการคืนเช็ค
- ระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินสดตามเช็ค
- ระเบียบว่าด้วยการจ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก
- ระเบียบว่าด้วยการคำนวณดอกเบี้ยเงินฝาก
- ระเบียบว่าด้วยการปิดบัญชีลูกค้า
- ระเบียบว่าด้วยการพิสูจน์ยอดบัญชีกระแสรายวัน

- ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาเอกสารสำคัญ
- ระเบียบว่าด้วยการขอรับเงินฝากของลูกค้ำที่ถึงแก่กรรม เป็นต้น

#### ด้านสินเชื่อ

- ระเบียบว่าด้วยการสกัดเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับลูกหนี้
- ระเบียบว่าด้วยการออกใบรับเงิน
- ระเบียบว่าด้วยการอนุมัติจ่ายเงินแก่ลูกค้ำ
- ระเบียบว่าด้วยการทำสัญญาสำนอง
- ระเบียบว่าด้วยการออกหนังสือค้ำประกันให้ลูกค้ำ
- ระเบียบว่าด้วยการประกันภัยหลักประกันสินเชื่อ
- ระเบียบว่าด้วยการรำให้สินเชื่อ โดยมีพันธบัตรรัฐบาลไทยเป็นประกัน
- ระเบียบว่าด้วยการรับซื้อตัวแลกเงิน
- ระเบียบว่าด้วยการรับรองตัวแลกเงิน
- ระเบียบว่าด้วยการอวัลตัวสัญญาใช้เงิน เป็นต้น

#### ด้านพนักงาน

- ระเบียบว่าด้วยการพนักงาน
- ระเบียบว่าด้วยหลักประกันตัวพนักงาน
- ระเบียบว่าด้วยการลาหยุดงาน
- ระเบียบว่าด้วยการรักษาพยาบาล
- ระเบียบว่าด้วยการไปศึกษา ฝึกงาน หรือออกงานต่างประเทศ
- ระเบียบว่าด้วยการให้พนักงานกู้ยืมเงิน
- ระเบียบว่าด้วยพนักงานสัมพันธ์
- ระเบียบว่าด้วยการเสนอขอบรรจุ การทำสัญญาต่าง ๆ
- ระเบียบว่าด้วยการเสนอขอคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น

#### ด้านการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป

- ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาเงินของสำเนา
- ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาเอกสารสำคัญ
- ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาฎุญแจและรหัส

- ระเบียบว่าด้วยการทำลายเอกสารเก่า
- ระเบียบเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ของธนาคาร
- ระเบียบว่าด้วยการติดต่อลูกค้า
- ระเบียบว่าด้วยการรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำการ
- ระเบียบว่าด้วยการระมัดระวังโจรภัย
- ระเบียบว่าด้วยการส่งหนังสือและเอกสารระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา
- ระเบียบว่าด้วยการส่งเงินตราต่างประเทศจากสาขาต่าง ๆ ไปยังสำนักงานใหญ่
- ระเบียบว่าด้วยการส่งรายงานให้สำนักงานใหญ่ให้ทันตามกำหนดเวลา
- ระเบียบว่าด้วยระบบบัญชีของธนาคาร
- ระเบียบว่าด้วยการซื้อและขายเช็คเดินทาง
- ระเบียบว่าด้วยการไต่และออกเช็คธนาคาร
- ระเบียบว่าด้วยการตรวจที่ทำการสาขาในวันหยุดธนาคาร
- ระเบียบว่าด้วยการป้องกันเหตุร้าย เป็นต้น

#### 11. สวัสดิการของพนักงานสาขา

พนักงานสาขามีสิทธิได้รับสวัสดิการทุกอย่างตามระเบียบสวัสดิการของธนาคาร เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์บุตร การลาหยุดต่าง ๆ และสิทธิอื่น ๆ ที่พนักงานควรจะได้รับ ซึ่งผู้จัดการสาขามีสิทธิอนุมัติได้ภายในขอบเขตอำนาจที่จะอยู่ในระเบียบสวัสดิการ ถ้าเกินวงเงินที่กำหนดต้องเสนอขออนุมัติสำนักงานใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ผู้จัดการสาขานอนุมัติเงินค่ารักษาพยาบาลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระเบียบปฏิบัติงาน เช่น ผู้จัดการสาขานอนุมัติจ่ายค่ารักษาพยาบาล ในกรณีที่เป็นกรณีเจ็บป่วยธรรมดา (เป็นคนไข้นอก) ได้ตามที่จ่ายจริง แต่เป็นกรณีที่ถูกส่งตัวเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล (เป็นคนไข้ใน) สาขาต้องขออนุมัติค่ารักษาพยาบาลต่อสำนักงานใหญ่ ซึ่งสำนักงานใหญ่จะอนุมัติค่าห้องพักตามอัตราในระเบียบ ซึ่งมีอัตราแตกต่างกันตามลำดับชั้นของพนักงาน

#### 12. ระเบียบวินัยของพนักงาน

ธนาคารพาณิชย์หนึ่ง ๆ ประกอบด้วยพนักงานจำนวนมาก จึงต้องกำหนดระเบียบวินัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ร่วมกันด้วยความเรียบร้อยและ



รักษาชื่อเสียงของธนาคาร พนักงานสาขาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดติดต่อลูกค้ามากที่สุด สิ่งที่ตั้งใจลูกค้า สร้างความประทับใจและนิยมชมชอบในบริการของธนาคารในทางที่ดีก็คือ บริการและมารยาทของพนักงานที่พึงปฏิบัติต่อลูกค้า ตลอดจนความประพฤติ ความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนบันดาลให้ธนาคารเจริญก้าวหน้าด้วยความมั่นคง

วินัยของพนักงานแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. วินัยในเรื่องงานของธนาคาร เช่น การรักษามลประโยชน์และชื่อเสียงอันดีของธนาคาร การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การไม่แจ้งให้แก่บุคคลภายนอกทราบกิจการใด ๆ ของธนาคารหรือลูกค้า เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากผู้จัดการสาขา เป็นต้น
2. วินัยในเรื่องความประพฤติของพนักงานในเรื่องส่วนตัว เช่น ไม่เล่นการพนัน ไม่ก่อหนี้สินส่วนตัว ไม่ก่อการะหนี้สินใด ๆ กับธนาคาร เว้นแต่ได้รับอนุมัติจากผู้จัดการสาขา ไม่รับเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดจากลูกค้าเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

ผู้จัดการสาขามีหน้าที่สังเกตพฤติกรรมและความประพฤติในด้านต่าง ๆ ของพนักงานสาขาโดยใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงสิ่งผิดปกติก่เกิดขึ้น อันอาจเป็นผลให้พนักงานกระทำทุจริตต่อธนาคาร หากสงสัยเรื่องความประพฤติที่อาจเป็นอันตรายแก่ธนาคาร ต้องแจ้งให้สำนักงานใหญ่ เพื่อโยกย้ายหรือแก้ไขข้อหาได้ทันการแทนที่จะปล่อยไปเรื่อย ๆ

ในกรณีที่พนักงานสาขาประพฤติขัดต่อระเบียบวินัยของธนาคาร ผู้จัดการสาขามีสิทธิ์ว่ากล่าวตักเตือนได้ แต่ถ้าพนักงานทำผิดร้ายแรงมีผลเสียหายต่อธนาคารไม่ว่าจะด้านชื่อเสียงหรือทรัพย์สินของธนาคาร ผู้จัดการสาขาต้องแจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบเพื่อทำการสืบสวนหาข้อเท็จจริงและพิจารณาโทษต่อไป เมื่อมีการลงโทษ สำนักงานใหญ่จะทำการบันทึกไว้เป็นหลักฐานเพื่อติดตามผลดูว่ามีการทำผิดซ้ำอีกหรือไม่

รายการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเป็นรายการที่อยู่ในเกณฑ์สูง สำนักงานใหญ่จึงกวาดขันพนักงานในสาขาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้สาขาจะต้องควบคุมดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานเป็นผลโดยสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน และเต็มความสามารถ เพื่อประหยัดอัตราค่าจ้างพยายามสลับเปลี่ยนพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นบ้าง หรือ เรียนรู้งานอื่นเมื่อมีเวลาว่าง เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานในหน่วยงานมีประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญหลายหน้าที่ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีคุณสมบัติพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ด้วย

นอกจากนี้ผู้จัดการสาขามีหน้าที่สังเกตว่ามีพนักงานผู้ใดเกียจคร้านไม่เอาใจใส่หรือปฏิบัติงานไม่คุ้มกับเงิน เดือนก็จะเสนอเป็นความลับต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของธนาคาร

### การรายงาน

ภายใต้ระบบการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจให้แก่สาขาต่าง ๆ และมีแผนงานและนโยบายเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานนั้น เมื่อได้ดำเนินการไปเป็นระยะ ๆ ทุกสาขามีความรับผิดชอบที่จะต้องรายงานผล สิ่งที่ได้ดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งหมดเพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปทราบ

สำนักงานใหญ่จึงได้กำหนดให้ทุกสาขาต้องรายงานผลเป็นประจำตามระยะเวลาที่กำหนด สาขาของธนาคารขนาดใหญ่และขนาดกลางจะต้องส่งรายงานให้ภาคทำการรวบรวมสรุปผลขึ้นหนึ่งก่อนแล้วภาคจึงส่งรายงานของภาคให้สำนักงานใหญ่สรุปผลของภาคต่าง ๆ อีกขึ้นหนึ่ง เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารชั้นสูงภายในเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้มีเวลาที่จะสามารถใช้มาตรการต่าง ๆ สำหรับปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือบริหารนโยบายให้เกิดผลดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

การรายงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบผลการปฏิบัติงานของสาขาทุกขณะว่าได้ผลตรงตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่เพียงใด และยังเป็นภาระกิจที่สำคัญและเปรียบเสมือนการทำการวางแผนต่อเนื่องของผู้ปฏิบัติงานที่จะได้สำรวจและประเมินคุณค่าสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว และเตรียมการในสิ่งที่กำลังจะดำเนินการต่อไปเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน ทุกอย่างที่ยังรายงานสิ่งเป็นทุกอย่างที่ได้คิดและเตรียมแผนมาแล้วในขั้นวางแผน หรืออีกนัยหนึ่งการรายงานก็คือการคิดทบทวนแผนงานของสิ่งที่กำลังจะปฏิบัติต่อไปในเดิณข้างหน้านั่นเอง

#### ขอบเขตและแนวทางการรายงาน

1. การรายงานครอบคลุมถึงงานทุกประเภทในสาขา ทั้งงานประจำและงานโครงการหรือการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานในความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. เพื่อให้มีการสรุปผลงานทั้งหมด งานที่เป็นกิจกรรมรายละเอียดต่าง ๆ ภายในสาขาจึงควรมีการสรุปผลเป็นผลงานที่สำคัญของสาขาโดยตรงด้วย ซึ่งผู้บริหารจะได้พิจารณาเป็นลำดับแรกว่า ระดับปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปเป็นผลอย่างไร ดีขึ้น หรือครบถ้วนและสอดคล้องเป็นไปตามที่ได้สั่งการไปหรือไม่

3. จากนั้นผู้บริหารจะสรุปผลรายงานการปฏิบัติงานที่ได้บริหารไปทุกด้านเป็นเชิงรวมอีกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ การรายงานผลสิ่งที่ได้ดำเนินการและการตัดสินใจสั่งการที่สำคัญ ๆ พร้อมผลงานที่สำคัญ ๆ เพื่อเสนอฝ่ายบริหารระดับสูง

### วิธีการรายงาน

1. ตามขอบเขตแนวทางข้างต้น วิธีการรายงานจึงต้องพยายามให้มีการสรุปผลงานทั้งในเชิงปริมาณผลผลิตและคุณลักษณะของผลงานทุกแง่มุม โดยแสดงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น ๆ ด้วย

2. ณ ระดับผู้บริหารสาขา จะต้องมีการรายงานในระดับของตนอีกครั้งหนึ่ง เป็นรายงานคนละแบบกับรายงานที่สาขาส่งมา แต่เป็นรายงานผลงานในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารสาขานั้น ๆ ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ลักษณะของรายงานระดับผู้บริหารสาขาจะเป็นลักษณะรายงานของฝ่ายบริหาร ที่ผู้บริหารจะสามารถรายงานผลงานทั้งหมดต่อผู้บริหารชั้นสูงสุด

3. ด้วยลักษณะของการรายงานตามข้อ 2. ข้างต้นนี้ การรายงานผลของสาขา มายังผู้บริหารสาขา จึงควรมีการวิเคราะห์ผลงานแสดงให้ผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ได้เห็นโดยชัดเจน โดยแสดงเป็นตัวเลขพร้อมรายละเอียดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ว่าผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างไร สูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายเพราะเหตุใด อธิบายจุดบกพร่องที่สาขาไม่อาจปฏิบัติตามเป้าหมายได้ ตลอดจนแสดงถึงการแก้ไขที่จะพยายามทำให้ดีขึ้นเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย ในช่วงระยะเวลาต่อไปข้างหน้า สำหรับผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายเนื่องมาจากอะไร เช่น บัลลัสแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงนี้จะยังคงมีอยู่นานเท่าใด เป็นต้น

### รูปแบบของรายงาน

สำนักงานใหญ่จะกำหนดแบบฟอร์มการรายงาน เรื่องต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้รายงานของสาขาเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา มีข้อมูลครบถ้วนและรายละเอียดสอดคล้องกับแผนงานที่ธนาคารกำหนด และสำนักงานใหญ่ยังได้จัดทำคู่มือแนะนำหลักเกณฑ์การคำนวณต่าง ๆ นอกจากนี้สาขาจะต้องทำรายงานตามแบบฟอร์มแล้วจะต้องมีรายงานส่วนหนึ่งที่ยื่นเป็นบรรยายแบบร้อยแก้ว โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ๆ อ้างอิงถึงตัวเลขต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่เพื่อที่สำนักงานใหญ่จะได้วิเคราะห์ถึงเรื่องราวของแต่ละสาขาได้ถูกต้องและใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน เพื่อสรุปผลงานของสาขาเสนอฝ่าย



บริหารระดับสูง

### กำหนดการส่งรายงาน

เพื่อให้การบริหารงานสาขาได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำนักงานใหญ่สามารถรายงานข้อมูลให้ฝ่ายบริหารได้ทราบทันต่อเหตุการณ์ สำนักงานใหญ่จึงกำหนดระยะเวลาที่ใช้สำหรับรายงานผลงานของสาขา เช่น รายงานปิดงวดบัญชีให้รายงานให้สำนักงานใหญ่ทราบภายใน 15 วันหลังจากวันสิ้นงวด รายงานประจำเดือน กำหนดให้ส่งอย่างช้าไม่เกินวันที่ 15 ของเดือนถัดไป เป็นต้น

### ชนิดของรายงาน

รายงานเพื่อการควบคุมแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด ดังนี้

1. รายงานควบคุมสรุปผล รายงานลักษณะนี้เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาใดระยะใดเวลาหนึ่ง โดยปกติจะเป็นหนึ่งเดือนและมีความมุ่งหมายสองประการ คือ แสดงให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานในงวดที่ผ่านมาประการหนึ่ง และคอยทดสอบความถูกต้องของ "รายงานควบคุมประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ" ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปอีกประการหนึ่ง โดยปกติแล้วถือกันว่าจะต้องมีการทดสอบความถูกต้องของ "รายงานควบคุมประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ" กับ "รายงานควบคุมสรุปผล"

2. รายงานควบคุมประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ รายงานลักษณะนี้จัดทำกันเป็นรายเดือน รายวัน หรือรายสัปดาห์ โดยแสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติการมีการคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่ได้ออกไว้แค่ไหน เพียงไร วัตถุประสงค์ของรายงานลักษณะนี้ก็เพื่อที่จะให้พนักงานผู้รับผิดชอบได้จัดการแก้ไขเสียทันที่ก่อนที่จะมีการสูญเสียที่ใหญ่หลวงกว่าเกิดขึ้น

เพื่อให้เหมาะสมกับสายการบังคับบัญชา จะขอแยกประเภทรายงานผลการปฏิบัติงานของสาขาออกเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 รายงานที่สาขานำส่งสำนักงานใหญ่ สำหรับบริหารที่มีเขตหรือภาค สาขาจะส่งรายงานทุกอย่างของสาขาแก่เขตหรือภาค

ระดับที่ 2 รายงานภายในภาค แต่ละภาคจะทำารรวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลจากรายงานที่สาขาส่งมา เพื่อทำการสรุปผลงานของสาขาในความรับผิดชอบเพื่อเสนอ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่อไปทราบ

ระดับที่ 3 รายงานจากภาคต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงสุด โดยสำนักงานใหญ่  
จะสรุปผลจากรายงานของภาคต่าง ๆ ทุกภาค

ดังตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานดังต่อไปนี้

รายงานที่สาขา รายงานต่อสำนักงานใหญ่หรือภาค สามารถแบ่งออกได้ตามระยะเวลาที่กำหนด  
ให้รายงาน ดังนี้

1. รายงานประจำวัน

- 1.1 งบทดลอง
- 1.2 รายงานผ่านบัญชีประจำวัน
- 1.3 สำเนาเช็ค (Uncleared Cheque)
- 1.4 สำเนาบัญชีสำนักงานใหญ่บัญชี 2
- 1.5 รายงานการเพิ่มลดของบัญชีเงินฝาก (เฉพาะรายใหญ่)
- 1.6 รายงานการเพิ่มลดของบัญชีลูกหนี้ (เฉพาะรายใหญ่)
- 1.7 สำเนาเช็คบัญชีพัก

2. รายงานประจำ 15 วัน

- 2.1 รายงานลูกหนี้รายใหญ่
- 2.2 รายงานหนี้สินและสินทรัพย์ที่สำคัญ

3. รายงานประจำเดือน

3. 1 รายงานบัญชีเงินฝากประเภทต่าง ๆ
3. 2 รายงานบัญชีเงินฝากสำนักงานใหญ่บัญชี 1
3. 3 รายงานรายได้ รายจ่าย
3. 4 รายงานรายการตรงข้ามและภาวะผูกพันอื่น ๆ
3. 5 สำเนาบัญชีสำนักงานใหญ่บัญชี 1
3. 6 รายงานการให้สินเชื่อ
3. 7 รายงานลูกหนี้สินทรัพย์เสี่ยง
3. 8 รายงานลูกหนี้รายใหม่และการเปลี่ยนแปลง
3. 9 รายละเอียดตัวแลกเงินคงค้าง
- 3.10 รายละเอียดการออกหนังสือค้ำประกัน

- 3.11 รายงานรายได้รายจ่าย
- 3.12 รายละเอียดบัญชีฝาก
- 3.13 รายละเอียดบัญชีเช็คของขวัญ
- 3.14 รายละเอียดยอดคงเหลือของบัญชีเช็คส่งจ่ายของธนาคาร
- 3.15 รายละเอียดบัญชีเช็คของขวัญ
- 3.16 รายชื่อผู้ที่ถูกปิดบัญชีกรณีเช็คส่งจ่ายไม่มีเงิน
- 3.17 รายละเอียดการยกเลิกหนังสือค้ำประกัน
- 3.18 รายละเอียดการซื้อลดตั๋วเงินในประเทศ
- 3.19 รายการรับ-จ่ายเงินสด

#### 4. รายงานประจำงวด

- 4. 1 สรุปลงการดำเนินงาน จำแนกเป็นหัวข้อดังนี้
  - เงินฝาก
  - เงินให้กู้ยืม
  - รายได้และรายจ่าย
  - อื่น ๆ
  - สรุปลง
- 4. 2 บัญชีกำไรขาดทุน
- 4. 3 งบทดลอง
- 4. 4 รายละเอียดบัญชีต่าง ๆ ประกอบงบทดลอง เรียงตามลำดับบัญชีที่

กำหนดไว้ในงบทดลองของสาขา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่าง รายงานประจำวันของสาขา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขา.....

รายการผ่านบัญชีประจำวัน

ลำดับที่	บัญชี	นามลูกค้า	วงเงิน	รายการ	รวม		เกินวงเงิน	เงินที่ถอน ยังไม่รู้ผล เช็คที่ เรียกเก็บ	เหตุที่ขอผ่าน	ผู้เสนอ ขอผ่าน	ผู้อนุมัติ	ผลการติดตาม
					ฉบับ	จำนวนเงิน						

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ธนาคาร.....

สาขา.....

รายงานเงินเบิกเกินบัญชีที่ไม่มีวงเงิน และที่เกินวงเงินอนุมัติ

ลำดับที่	เลขที่บัญชี	ชื่อ	วงเงินอนุมัติ	ยอดหนี้	หมายเหตุ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่าง รายงานประจำเดือน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานผลการดำเนินงานของสาขา.....

ประจำเดือน..... พ.ศ. ....

1. ภาวะเศรษฐกิจของท้องถิ่น

- 1.1 เศรษฐกิจหลักของท้องถิ่นขึ้นอยู่กับอะไรบ้าง
- 1.2 รายได้ของท้องถิ่นเป็นอย่างไร
- 1.3 มีประชากรเท่าไร อะไรเป็นอาชีพหลักและอาชีพรอง
- 1.4 ทางราชการมีแผนพัฒนาอะไรบ้าง
- 1.5 มีสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่สาขา
- 1.6 โอกาสทางการตลาดเป็นอย่างไร

2. เงินฝาก

- 2.1 สาขาเงินฝากเท่าใดเป็นเงินฝากแต่ละประเภทเท่าใด
- 2.2 แบ่งเป็นกลุ่มอาชีพอะไรบ้าง จำนวนและร้อยละเท่าใด
- 2.3 เงินฝากเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเดือนก่อนจำนวนเท่าใด เป็นเงินฝากที่ค้ำประกัน  
เงินกู้ จำนวนเท่าใด
- 2.4 มีบัญชีเปิดใหม่ที่บัญชี จำนวนเท่าใด ประเภทไหนจากลูกค้ากลุ่มอาชีพใดบ้าง  
พนักงานแนะนำฝากหรือมาเอง
- 2.5 บัญชีเก่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงกี่บัญชี จำนวนเท่าไร ประเภทใด เป็นลูกค้ากลุ่มไหน
- 2.6 มีบัญชีปิดกี่บัญชี จำนวนเงินเท่าใด ประเภทใด เป็นลูกค้ากลุ่มไหน  
เหตุใดจึงปิดบัญชี จะแก้ไขได้อย่างไร
- 2.7 เหตุใดเงินฝากจึงต่างจากเป้าหมาย
- 2.8 เงินฝากต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวนเท่าไร จะแก้ไขอย่างไร
- 2.9 เดือนต่อไปจะขยายเงินฝากประเภทใดเพิ่มขึ้น จากลูกค้ากลุ่มใด จำนวนเงินเท่าใด  
โดยวิธีใด
- 2.10 สาขาพนักงานกี่คน เงินฝากต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นจำนวนเท่าใด ดีขึ้นหรือเลวลง  
กว่าเดิม

3. สินเชื่อ

- 3.1 สาขาสินเชื่อเท่าใด แต่ละประเภทเท่าใด

- 3.2 แบ่งเป็นกลุ่มอาชีพอะไรบ้าง จำนวนและร้อยละเท่าใด
- 3.3 เป็นกลุ่มดอกเบี้ยย เช่น 17.5% เท่าใด, 16.5% เท่าใด และต่ำกว่า 14.5% เท่าใด
- 3.4 สินเชื่อเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเดือนก่อนจำนวนเท่าใด เป็นสินเชื่อประเภทใด ลูกค้ำกลุ่มไหน อัตราดอกเบี้ยร้อยละเท่าใด
- 3.5 เดือนต่อไปจะขยายหรือลดสินเชื่อประเภทใดจำนวนเท่าใด, ลูกค้ำกลุ่มไหน เพราะเหตุใด
- 3.6 ผิดดอกเบี้ยค้างรับ (Interest Suspense) เท่าใด เป็นดอกเบี้ยเงินกู้เท่าใด, ดอกเบี้ยสินเชื่อเกษตรเท่าไร เก็บได้เท่าไร จะเรียกเก็บให้มากขึ้นได้อย่างไร
- 3.7 เงินเบิกเกินบัญชีที่เกินวงเงินมีจำนวนเท่าไร เป็นส่วนที่เกินวงเงินเท่าไร ลดลงหรือเพิ่มขึ้นจากเดือนก่อนจำนวนเท่าไร จะแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร
- 3.8 เงินเบิกเกินบัญชีชั่วคราวมีจำนวนเท่าไร เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเดือนก่อนจำนวนเท่าไร จะแก้ไขให้ดีขึ้นได้อย่างไร
- 3.9 สาขามีหนี้โดยคุณภาพชนิดต่าง ๆ ในบัญชีเท่าไร เท่ากับร้อยละเท่าไรของสินเชื่อรวม มีหลักประกันค้ำหนี้เท่าไร บุคคลค้ำประกันเท่าไร ไม่มีหลักประกันเท่าไร เดือนนี้เรียกเก็บได้แต่ละประเภทเท่าใด จะเรียกเก็บเพิ่มขึ้นได้เดือนต่อไปเท่าใด ทำอย่างไร

#### 4. สภาพคล่อง

อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากเท่าใด เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดเท่าใด เหตุใดจึงเกิน จะแก้ไขให้เป็นไปตามที่กำหนดได้อย่างไร

#### 5. ความสามารถในการทำกำไร

- 5.1 สาขามีรายได้เดือนนี้เท่าใด เป็นประเภทใดบ้าง และจำนวนเท่าไร
- 5.2 รายได้ประเภทใดที่ยังเก็บได้น้อยอยู่ มีทางที่จะเพิ่มขึ้นได้อย่างไร
- 5.3 มีรายจ่ายรวมเท่าไร แต่ละประเภทเท่าใด ประเภทใดสูงผิดปกติ เพราะเหตุใด

#### 6. ประสิทธิภาพ

- 6.1 คุณภาพของพนักงานเหมาะสมกับงานหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะแก้ไขอย่างไร
- 6.2 เปรียบเทียบอัตราส่วนปริมาณงานของสาขาต่อพนักงาน กับปริมาณงานมาตรฐานต่อพนักงาน จะทำให้ทราบอัตราค่าส่งเกินหรือขาดจะแก้ไขอย่างไร

ธนาคาร.....

สาขา.....

รายได้

ประจำเดือน.....

ดอกเบี้ยรับ

เงินเบิกเกินบัญชี

เงินกู้

เงินสำรอง

อื่น ๆ

ค่าธรรมเนียมรับ

หนังสือคำประกัน

เช็คเพื่อเรียกเก็บ

แลกเปลี่ยนธนาคาร

ปรับเช็คคืน

ปรับปิดบัญชี

ตัวเงินรับ (ในประเทศ) ช้อลต

รับรองตัวสัญญาใช้เงิน

ตัวเงินเกินกำหนด

ตราพัท

เช็คเดินทาง

โอนเงินทางโทรเลข

อื่น ๆ

รายได้เบ็ดเตล็ด

กำไรจากการขายทรัพย์สิน

อื่น ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคาร.....

สาขา.....

รายจ่าย

ประจำเดือน.....

ดอกเบี้ยยจ่าย

เงินฝากประจำ

เงินฝากออมทรัพย์

เงินฝากอื่น ๆ

อื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายทั่วไป

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสำนักงาน

ค่าเช่า

ค่าภาษีป้าย, ภาษีโรงเรือน

ค่าซ่อมแซม

ค่าบำรุงรักษา

ค่าน้ำ

ค่าไฟฟ้า

ค่าประกันภัย

อื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล

เงินเดือน

เงินช่วยค่าครองชีพ

เงินรางวัล

ค่าล่วงเวลา

ภาษีเงินได้

ค่าเครื่องแบบ

อื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน

ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง

ค่าบำรุงรักษา

ค่าซ่อมแซม

ค่าซ่อมรถยนต์ และจักรยานยนต์

ค่าประกันภัย

ค่าภาษี

อื่น ๆ

ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์

ค่าพาหนะ

ค่าโทรศัพท์

ค่าไปรษณียากร และอากรแสตมป์

ค่าบริการ

ค่านั่งสื่อพิมพ์ ค่าบำรุงส้อมาฮิลล์โมลส์

ค่าการกุศล

ค่าทนายความ

ค่าประกันภัย

ค่าภาษีการค้า

ค่าจ้างตำรวจ

ค่าจ้าง

อื่น ๆ

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในทุกหมวด ถ้ามีจำนวนตั้งแต่ ..... บาทขึ้นไป โปรดแสดง

รายละเอียด

ธนาคาร.....  
 สาขา.....  
 รายงานบัญชีเงินฝาก.....  
 ประจำเดือน.....

ประเภทเงินฝาก	ยอดยกมา		เปิดบัญชี				ปิดบัญชี				เพิ่ม/ลดสุทธิ		ยอดสิ้นเดือน	
			ลูกค้ำใหม่		ลูกค้ำย้ายมา/โอน		ลูกค้ำเก่า/ใหม่		ย้ายไป/โอน		ระหว่างเดือน			
	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน
เงินฝากกระแสรายวัน														
เงินฝากประจำ														
เงินฝากออมทรัพย์														
เงินฝากอื่น ๆ														
รวม														

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ลำขา.....

ธนาคาร.....

รายงานการให้สินเชื่อ

ประจำเดือน.....

ประเภทสินเชื่อ	ยอดยกมา		ขอวงเงินใหม่		ขอเพิ่ม		ลดวงเงิน		ยกเลิก		คงเหลือ	
	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน
เงินเบิกเกินบัญชี												
วงเงิน ยอดหนี้												
เงินกู้												
เงินจำนอง												
ตัวเงิน												
หนังสือค้ำประกัน												
การรับรองตัว												
อื่น ๆ												
รวม												

ธนาคาร..... สาขา.....  
 รายงานลูกหนี้รายใหม่และการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม/ลด  
 ประจำเดือน.....

ลำดับที่	บัญชี เลขที่	ชื่อ	ประเภทธุรกิจ	อัตรา ดอกเบี้ย	วงเงินอนุมัติ	ยอดหนี้	วันที่ทำสัญญา	ข้อตกลงเงื่อนไข	หลักประกัน/หมายเหตุ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคาร.....

สาขา.....

รายละเอียดเงินเบิกเกินบัญชี

ประจำเดือน....

ลำดับที่	บัญชี เลขที่	ชื่อ	อัตรา ดอกเบี้ย	วงเงินอนุมัติ (หน่วย:พันบาท)	ยอดหนี้	หมายเหตุ

ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคาร.....สาขา.....

รายละเอียดเงินกู้ (เงินจำนอง)

ประจำเดือน.....

บัญชีเลขที่	ชื่อ	อัตรา ดอกเบี้ย	วงเงินอนุมัติ (หน่วย:พันบาท)	ต้นเงินคงค้าง	ดอกเบี้ยค้างชำระ		หมายเหตุ
					จำนวนเงิน	ระยะเวลา	

ศูนย์วิทยารักษาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงหนังสือค่าประกันของลำชา ระหว่างเดือน.....

ลำดับ	นามลูกค้า	เลขที่	ลงวันที่	ค่าประกันต่อ	ประเภทหนังสือ ค่าประกัน	ค่า ธรรมนิยม	การเปลี่ยนแปลงหนังสือค่าประกัน				วงเงิน สินเชื่อ รวม	วันที่ครบ กำหนด	หลักประกัน
							จำนวนเงิน		วงเงิน				
							ขอใหม่/ขอเพิ่ม ต่ออายุ/ยกเลิก	รวม	ขอใหม่ ขอเพิ่ม ยกเลิก	รวม			

ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขา.....

สินเชื่อรายใหญ่

รายงาน  ตัวที่ไม่ชำระเงินเมื่อครบกำหนด

หนี้ที่ธนาคารชำระเงินแทนสืบเนื่องจากการค้ำประกัน

สินเชื่อรายปลีก

เลขที่บัญชี	ชื่อลูกค้า	กิจการ	ผู้ส่งจ่าย	วันครบกำหนด	จำนวนเงินยอดหนี้	สาเหตุ, วิธีการแก้ไข
	1. ค้างไม่เกิน 3 เดือน ..... ..... .....					(ให้ล่าช้าสรุป - ปัญหาและสาเหตุที่ตัวค้างชำระ
	2. ค้างตั้งแต่ 3-6 เดือน ..... ..... .....					- กำหนดเวลาในการแก้ไข
	3. ค้างตั้งแต่ 6-12 เดือน ..... ..... .....					- ผลการติดตาม)
	4. ค้างเกิน 1 ปี ..... ..... ..... .....					



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รับรองว่าถูกต้องตรงความเป็นจริง

.....  
(ผู้จัดการสาขา)

รายงานการเบิกเงินบัญชีปิดปกติ

ณ วันที่.....

สาขา.....

สิ้นเชื่อรายใหญ่

สิ้นเชื่อรายปลีก

เลขที่บัญชี	ชื่อลูกค้า	ประเภทกิจการ	วงเงิน	ภาระหนี้	จำนวนวันที่ใช้เงินหรือชั่วคราว	สาเหตุระบุข้อ	การแก้ไขและกำหนดเวลาในการแก้ไขให้แล้วเสร็จ
							<p>(สาขาจะรายงานปัญหาและสาเหตุหนี้ผิดปกตีสําหรับลูกค้าที่อยู่ในกรณีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เบิกเงินหรือเบิกเงินชั่วคราวที่เกินอำนาจผู้จัดการสาขาติดต่อกันเกิน 14 วัน</li> <li>2) ไม่เคลื่อนไหวติดต่อกันเกิน 30 วัน</li> <li>3) ไม่ต่ออายุสัญญาเกิน 30 วัน พร้อมทั้งเล่นอั้นตอนและกำหนดเวลาในการแก้ไขหนี้ให้เสร็จสิ้น รวมทั้งรายงานผลการติดตามแก้ไขเป็นรายตัวลูกค้าทุกครั้งที่ยางานด้วย)</li> </ol>

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รับรองว่าถูกต้องตามความเป็นจริง

.....

(ผู้จัดการสาขา.....)

รายงานการติดตามหนี้ด้วยคุณภาพของสาขา.....

เพียงวันที่.....

รายชื่อ/เลขที่บัญชี ประเภทสินเชื่อ	วงเงินอนุมัติ	จำนวนหนี้ ณ วันตรวจสอบ	จำนวนหนี้ วันรายงาน	ค้างดอกเบี้ย ตั้งแต่	รายละเอียดผลการติดตาม	ผู้ติดตาม	การผ่อนชำระหนี้หลังวัน รายงานครั้งก่อน	
							ต้นเงิน	ดอกเบี้ย

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาขา.....

ปริมาณงานด้านเงินฝาก ประจำเดือน.....

	รับ						จ่าย					
	เงินสด		เช็คเดสลิร้ง		เงินโอน		เงินสด		เช็คเดสลิร้ง		เงินโอน	
	ฉบับ	จำนวนเงิน	ฉบับ	จำนวนเงิน	ฉบับ	จำนวนเงิน	ฉบับ	จำนวนเงิน	ฉบับ	จำนวนเงิน	ฉบับ	จำนวนเงิน
บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน												
บัญชีเงินฝากออมทรัพย์												
บัญชีเงินฝากประจำ												
บัญชีเงินฝากอื่น ๆ												
บัญชีเงินฝากที่ขาดการติดต่อ												
รวม												

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขา.....

สินเชื่อ ประจำเดือน.....

ประเภทสินเชื่อ	จำนวนบัญชี				วงเงินอนุมัติ	จำนวนเงิน
	ขอใหม่	ยกเลิก	ต่ออายุ	คงเหลือ		
เงินเบิกเกินบัญชี						
เงินกู้						
เงินค้ำนอง						
ตัวเงิน						
รวม						
หนังสือค้ำประกัน						
การรับรองตัว						
รวม						
รวมทั้งสิ้น						

รับทั้งสิ้น.....บาท

จ่ายทั้งสิ้น.....บาท

เงินสดหมุนเวียน

เบิกจาก สำนักงานใหญ่.....ครั้ง.....บาท

ส่ง สำนักงานใหญ่.....ครั้ง.....บาท

สาขา.....

## ปริมาณงานประเภทอื่น ๆ

ประจำเดือน...

ประเภท	จำนวนเงิน	
	รับซื้อ	ขาย
เช็คเดินทาง		
เช็ค, ดราฟท์		
การโอนเงิน		
ธนบัตรและเหรียญ		
รวม		

เช็คส่งจ่ายของธนาคาร.....ฉบับ.....บาท

เช็คส่งไปเคลียร์ (รวม)....."

เช็ครับจากเคลียร์ (รวม)....."

เช็คส่งคืน (รวม)....."

เช็ครับคืน (รวม)....."

เช็คเรียกเก็บ....."

ดราฟท์....."

จดหมายเข้า.....ฉบับ.....ล.ป. 31.....ฉบับ

จดหมายออก.....".....ล.ป. 51....."

จ่ายสมุดเช็ค.....".....ล.ป. 71....."

อาบัดเช็ค.....ราย.....ล.ป. อื่น ๆ....."

เข้าตู้มีรภัย....."



ตัวอย่าง รายงานประจำงวด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานความสามารถในการทำกำไรของสาขา.....

งวด.....

มีข้อความสำคัญดังนี้

- สาขาทำกำไรงวด.....ได้.....ล้านบาท สูงกว่า (ต่ำกว่า) งวดที่แล้ว  
.....ล้านบาท เป้าหมายที่ประมาณการไว้.....ล้านบาท สูงกว่า (ต่ำกว่า) เป้าหมาย  
.....ล้านบาท
- ความสามารถในการทำกำไรของสาขาในงวดนี้ ทำได้.....%  
สูงกว่ามาตรฐาน แต่สูงกว่า (ต่ำกว่า) งวดที่แล้ว.....% และต่ำกว่าเป้าหมาย  
.....%
- ในงวดนี้ สาขาสามารถระดมเงินฝากได้สูงขึ้น.....ล้านบาท คือ งวดที่แล้วมี  
.....ล้านบาท และงวดนี้มี.....ล้านบาท สาขาทำได้สูงกว่างวดที่แล้ว.....%  
ในขณะที่วางเป้าหมายไว้สูงกว่างวดก่อน.....%
- ณ สิ้นงวด.....เงินฝากเป็น.....ล้านบาท ลดลง.....ล้านบาท  
.....%
- อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากในงวด ค.ย.....เท่ากับ.....% สูงขึ้นจาก  
จากเดิม.....% เนื่องจากภาวะดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากประจำเพิ่มสูงขึ้น
- สาขาปล่อยสินเชื่อในงวดนี้เพิ่มขึ้นจากงวดก่อน.....ล้านบาท โดยเพิ่มจาก  
.....ล้านบาท เป็น.....ล้านบาท หรือเท่ากับ.....% แต่ต่ำกว่าเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้.....% (ตั้งเป้าหมายว่าจะให้สูงกว่างวด.....%)
- อัตราสินเชื่อ : เงินฝาก ลดลงกว่างวดที่แล้ว แต่ยังสูงถึง.....%
- เงินทุนที่อาจเปลี่ยนสภาพเป็นสินเชื่อใหม่ได้โดยการทวงคืน ได้แก่
  1. สินเชื่อที่กินวงเงิน ในงวดนี้เป็น.....ล้านบาท เป็นของเงินเบิกเกิน  
บัญชี.....ล้านบาท
  2. ตัวเงินที่ไม่ชำระตามกำหนด.....ล้านบาท
  3. ดอกเบี้ยค้างรับ ในงวดนี้เป็น.....ล้านบาท

- อัตราดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อลดลง งวดก่อนเคยเก็บได้ในอัตรา.....% ส่วนในงวดนี้เก็บได้เพียง.....% ลดลงประมาณ.....%
- อัตราส่วนดอกเบี้ยค้างรับ ณ 30 มิ.ย..... = .....%
- ในขณะที่ ณ 31 ธ.ค..... = .....% เพิ่มขึ้น.....%
- หนี้ที่ครบกำหนดชำระ, หนี้ที่ปัญหาไม่เคลื่อนไหว และหนี้สูญ (Bad Debt) ไม่มี
- เงินกู้สำนักงานใหญ่ลดลงจากงวดที่แล้ว.....ล้านบาท (จาก.....ล้านบาท ลดเป็น.....ล้านบาท) ต่ำกว่า (สูงกว่า) เป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถระดมเงินฝากได้สูงกว่าส่วนเพิ่มของสินเชื่อ ดังได้กล่าวไว้ข้างต้น
- รายได้ในงวดนี้เท่ากับ.....ล้านบาท สูงกว่างวดก่อน.....ล้านบาท หรือ.....% แต่ต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท หรือ.....%
- รายจ่ายเพิ่มขึ้นในงวดนี้จาก.....ล้านบาท เป็น.....ล้านบาท สูงขึ้น.....ล้านบาท แยกได้ว่าสูงขึ้นเพราะดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก.....ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้สำนักงานใหญ่.....ล้านบาท เพราะแม้ว่าสาขาจะกู้สำนักงานใหญ่ลดลงในปลายงวด แต่ยอดตัวเลขรวมทั้งงวดยังคงสูงกว่างวดก่อน และการที่สำนักงานใหญ่เปลี่ยนแปลง อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สำนักงานใหญ่จาก.....% เป็น.....% ในระยะ 3 เดือนหลัง ก็ทำให้สาขาต้องเสียดอกเบี้ยมากกว่าที่เคยเสียประมาณ.....บาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคาร.....

สาขา.....

รายงานรายละเอียดยอดคงเหลือของบัญชี.....

ประจำงวด.....

วัน เดือน ปี	รายการ	จำนวนเงิน
	 <p data-bbox="340 1393 1187 1640">ศูนย์วิทยพัชกร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	

ธนาคาร.....

สาขา.....

รายละเอียดบัญชีฝาก

ประจำวันที่.....

วัน เดือน ปี	รายการ	จำนวนเงิน	
		เดบิต	เครดิต
 <p>ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>			

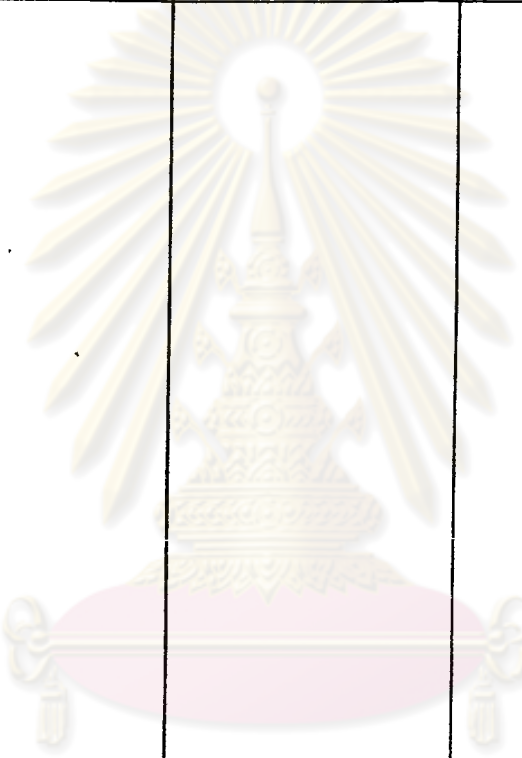


ธนาคาร.....

สาขา.....

รายละเอียดยอดคงเหลือของบัญชีเช็คสั่งจ่ายของธนาคาร (เช็คของชวัญ)

ประจำวันที่.....

วัน เดือน ปี	เช็คเลขที่	ผู้สั่งจ่าย	ผู้รับ	จำนวนเงิน
 <p data-bbox="329 1393 1165 1640">ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>				

ตัวอย่าง รายงานสรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสาขาภายในภาค

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการดำเนินงานของภาค.....

ในรอบปี.....

รายการ	ปี 2524	ปี 2525	ผลต่าง
เงินฝาก (พันบาท)			
เงินให้กู้ยืม (พันบาท)			
ต้นทุนเงินฝาก			
สภาพคล่อง			
ความสามารถในการทำกำไร			
เงินฝากต่อคน			
อัตราส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝาก			

ในช่วงปี.....ที่สิ้นสุดไปแล้วนั้น สภาพการดำเนินงาน ๗ ทางด้านเศรษฐกิจการเมือง และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจของภาค ในปีที่ผ่านมาไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่ภาคและสาขาในสังกัดก็ได้พยายามดำเนินการทุกวิถีทางในอันที่จะเพิ่มพูนปริมาณ ธุรกิจด้านการขยายธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลที่ปรากฏออกมาก็ไม่สามารถจะดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ แต่อย่างไรก็ตามในช่วงครึ่งปีของปี..... ภาคก็สามารถขยายธุรกิจด้านเงินฝากได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นที่เริ่มและเลวร้ายหนักขึ้นในช่วงปลายปี จึงทำให้ช่วงนี้ภาคไม่สามารถประสบความสำเร็จในด้านนี้ตามที่กำหนดไว้แต่แรก และถึงแม้ว่าการขยายเงินฝากในงวดปลายปีไม่เป็นไปตามที่คาดหมายก็ตาม แต่ในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ก็นับว่าได้รับผลเป็นที่น่าพอใจเช่นกัน โดยเฉพาะการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาคารกษาอันยวดยิ่งเพื่อให้เรียบร้อยผลกำไรโดยส่วนรวมของภาคที่มีอัตราเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมา การบริหารบุคคลก็สามารถจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

สำหรับแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของภาคในรอบปี.....ที่ผ่านมา ได้รวบรวมสรุปไว้แล้วพอสังเขปในแต่ละหัวข้อที่สำคัญ ๆ เพื่อที่จะให้ทราบถึงความเป็นมาและผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาตามลำดับต่อไป

## การดำเนินงานด้านเงินฝาก

### 1. การบริหารเงินฝากทั่ว ๆ ไป

1.1 นโยบายการปฏิบัติงานของภาคในด้านเงินฝากได้มีการทำความเข้าใจกับสาขาในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการช่วยบริหารงานภาคเป็นประจำทุกเดือนก็ได้มีการมอบหมายให้ผู้จัดการ เขตทุกเขตที่เข้าร่วมประชุมได้สื่อความนโยบายในเรื่องนี้ไปยังสาขาในเขตให้ถือปฏิบัติ ในแนวทางเดียวกับที่กำหนดไว้ พร้อมกับมีการติดตามประเมินผลตลอดเวลาด้วย

1.2 ได้มีการทำความเข้าใจกับสาขาในการปฏิบัติงานด้านขยายธุรกิจในช่วงต้นปี.....ที่ผ่านมา โดยเน้นให้สาขายึดถือปฏิบัติตามโครงการต่าง ๆ ของภาคที่ได้กำหนดไว้ในงวดต่อไปอย่างจริงจัง เช่น โครงการจัดทำการแบ่งส่วนตลาด ซึ่งทางภาคได้ส่งพนักงานไปให้คำแนะนำในการจัดเก็บข้อมูลนี้ตลอดมา โครงการออกเยี่ยมเยียนลูกค้าเก่าของสาขา และติดต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสาขา โครงการจัดตั้งหน่วยข่าวในด้านขยายธุรกิจ และการประชาสัมพันธ์ และโครงการฝึกพนักงานรับเข้าใหม่ให้มีความรู้ในด้านขยายธุรกิจ ก่อนการบรรจุ เป็นต้น ซึ่งทุกสาขาก็ได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างดีตลอดมา

1.3 การจัดประชุมพนักงานบริหารสาขา ระดับกลุ่มบัญชีขึ้นไปทุกสาขา เพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาในช่วงที่ 1 และจัดประชุมเจ้าหน้าที่บริหารสาขา ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไปทุกสาขา โดยแบ่งการประชุมออกเป็น 4 จุดเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการหาเงินฝากให้ได้ผลอย่างจริงจัง ในช่วงก่อนที่สิ้นสุดงวด มิ.ย..... ซึ่งผลการดำเนินงานในงวดนี้ ก็ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถขยายธุรกิจด้านเงินฝากได้ เกินกว่าเป้าหมายเร่งรัดที่กำหนดไว้ และในช่วงไตรมาสที่ 3 ได้จัดให้มีการประชุมพนักงานระดับบริหารสาขา ระดับผู้จัดการทุกสาขา อีกครั้งหนึ่ง เพื่อซักซ้อมนโยบายและทำความเข้าใจในการขยายธุรกิจในการปฏิบัติงานไตรมาสที่ 3 และ 4 โดยมอบหมายนโยบายต่าง ๆ ให้ผู้จัดการสาขานำไปสื่อความทำความเข้าใจกับพนักงานสาขาในแนวทางปฏิบัติต่อไป

1.4 การปรับปรุงเป้าหมายเงินฝากให้สอดคล้องกับภาวะการณแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยภาคได้มีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างเขตต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงเป้าหมายเงินฝากในแต่ละงวดให้เป็นไปตามกำลังความสามารถของสาขาอย่างเหมาะสมในช่วงก่อนที่จะ

ล่วงหน้า ซึ่งก็เป็นการทำความเข้าใจและขอความร่วมมือจากทุกสาขาและก็ได้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ได้มีการประมาณการเงินฝากที่แต่ละสาขาคาดว่าจะหาได้ เพื่อที่จะสรุปให้ฝ่ายบริหารได้ทราบก่อนที่จะถึงล่วงหน้า และผลที่ได้รับก็ใกล้เคียงกับที่สาขาได้ประมาณการไว้ด้วย

1.5 การออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของสาขาในสังกัด โดยผู้จัดการภาค และคณะ ซึ่งในบางครั้งก็มีกรรมการผู้ช่วย และผู้จัดการฝ่าย ร่วมเดินทางไปตรวจเยี่ยมสาขาด้วย ซึ่งก็ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีในการชี้แจงและทำความเข้าใจกับสาขาในแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในการขยายธุรกิจและอื่น ๆ พร้อมทั้งช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของแต่ละสาขาให้ลุล่วงไปด้วยดีอีกด้วย สำหรับการออกตรวจเยี่ยมนี้ได้ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

1.6 ในระหว่างช่วงการปฏิบัติงานแต่ละงวด ภาคได้จัดส่งพนักงานออกไปติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งในด้านการให้ความสนับสนุน และแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่ภาคได้กำหนดไว้ในแต่ละงวด ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยที่การติดตามผลนี้จะเร่งปฏิบัติงานในช่วงสุดท้ายก่อนที่จะสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละงวด

1.7 การชี้แนะให้สาขาในสังกัดจัดทำโครงการขยายธุรกิจขึ้นเป็นพิเศษเฉพาะกิจ เช่น โครงการรณรงค์เงินฝาก ในช่วงเดือนสุดท้ายของงวดมิถุนายน และดำเนินการตามโครงการรณรงค์เงินฝากออมทรัพย์ โดยที่ภาคเป็นผู้สนับสนุนด้านเอกสารโฆษณา ของขวัญ และการแนะนำวิธีการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งสาขาจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ซึ่งก็ได้รับผลเป็นอย่างดีเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีโครงการดำเนินงานต่าง ๆ อีก เช่น โครงการรณรงค์เงินฝากจากเทศกาลกรฐิน และผ้าป่าในช่วงฤดูกาลกรฐินนี้อีกด้วย

1.8 การสนับสนุนในด้านข้อมูลการตลาดให้กับสาขาในสังกัด ซึ่งภาคได้พยายามชี้แนะถึงวิธีการสกัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติจริง ๆ และยังคงได้ชี้แนะถึงข้อมูลแหล่งเงินฝากต่าง ๆ จากส่วนกลางที่ผูกพันในแต่ละท้องถิ่น ให้สาขาได้ทราบเพื่อเป็นแนวทางในการขยายเงินฝากได้อีกทางหนึ่งด้วย

## 2. สรุปผลการดำเนินงานในการขยายธุรกิจด้านเงินฝาก

2.1 ผลการหาเงินฝากในงวดมิถุนายน.....ซึ่งในงวดนี้ภาคได้รับเป้าหมายเงินฝากไว้เป็นจำนวน.....ล้านบาท และปรากฏผลในการดำเนินงานดังนี้

เงินฝากสิ้นงวด 25..	เป็นจำนวนเงิน.....ล้านบาท
เป้าหมายเร่งรัด	" .....ล้านบาท
ผลต่างจากเป้าหมาย	" .....ล้านบาท
ผลต่างจากสิ้นงวด ธันวาคม 25..	" .....ล้านบาท
คิดเป็นอัตราส่วนที่หาเงินฝากได้เกินกว่าเป้าหมาย	" .....%
ล่าช้าหาเงินฝากได้เกินเป้าหมายมีจำนวน	.....สาขา

## 2.2 ผลการหาเงินฝากในงวด ธันวาคม..... ซึ่งภาคได้รับเป้าหมาย

เงินฝากในงวดนี้ จำนวน.....ล้านบาท	และปรากฏผลในการดำเนินงานดังนี้
เงินฝากสิ้นงวด ธันวาคม 25..	เป็นจำนวนเงิน.....ล้านบาท
เป้าหมายเร่งรัด ธันวาคม 25..	" .....ล้านบาท
ผลต่างจากเป้าหมาย	" .....ล้านบาท
ผลต่างจากสิ้นงวด มิถุนายน .....	" .....ล้านบาท
คิดเป็นอัตราส่วนที่หาเงินฝากได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	" .....%
ล่าช้าที่หาเงินฝากได้เกินเป้าหมายมีจำนวน	.....สาขา

## 2.3 สรุปผลการดำเนินงานในการหาเงินฝากทั้งปี..... ภาคได้รับเป้าหมาย

เงินฝากเพิ่มในปี.....เป็นเงิน.....ล้านบาท	และภาคหาเงินฝากได้รวมเป็นเงิน.....ล้านบาท	หรือคิดเป็นอัตราส่วนของความก้าวหน้าในการหาเงินฝากได้.....%
ของเป้าหมายที่ได้รับ		
เงินฝากสิ้นงวด ธันวาคม ปี.....	เป็นเงิน.....ล้านบาท	
เงินฝากสิ้นงวด ธันวาคม ปี.....	" .....ล้านบาท	
จำนวนเงินฝากที่หาได้ระหว่างปี.....	" .....ล้านบาท	
คิดเป็นอัตราส่วนความก้าวหน้า	.....%	

### โครงสร้างเงินฝาก

จากการสำรวจโครงสร้างเงินฝากของภาคเมื่อสิ้นงวดธันวาคม.....ที่ผ่านมา มีเงินฝากรวมของภาคเป็นเงิน.....ล้านบาท และมีจำนวนบัญชีเงินฝากรวมทั้งสิ้น.....บัญชี โดยจำแนกตามการแบ่งกลุ่มอาชีพลูกค้าแล้ว ปรากฏว่ามีกลุ่มลูกค้าที่เป็นฐานสำคัญของเงินฝากรวมของภาคแบ่งออกได้เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านจำนวนบัญชี ปรากฏว่ามีลูกค้ากลุ่มอาชีพเกษตรกรรมมากที่สุด เป็นจำนวน .....บัญชี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% ส่วนกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ที่รองลงไปได้แก่กลุ่มอาชีพกิจการส่วนบุคคล จำนวน.....บัญชี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% กลุ่มอาชีพการค้าทั่วไป จำนวน.....บัญชี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% กลุ่มอาชีพข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ จำนวน.....บัญชี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% และกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยกิจการ บริการ อุตสาหกรรม ก่อสร้าง โรงเรียน ฯลฯ รวมจำนวน.....บัญชี คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....%

2. ด้านจำนวนเงินฝาก มีลูกค้าที่เป็นฐานสำคัญของเงินฝากรวมของภาค ได้แก่กลุ่มอาชีพการค้าทั่วไป จำนวนเงิน.....ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% กลุ่มอาชีพอื่น ๆ ที่มีความสำคัญรองลงไปได้แก่ กลุ่มอาชีพกิจการส่วนบุคคล จำนวนเงิน.....ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% กลุ่มอาชีพเกษตรกรรม จำนวน.....ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% กลุ่มอาชีพข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ จำนวนเงิน.....ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ.....% และกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยกิจการอุตสาหกรรม บริการ วัด ก่อสร้าง โรงเรียน รวมเป็นเงิน.....ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ.....% ตามลำดับ

#### การดำเนินงานด้านสินเชื่อ

##### 1. แนวทางในการอำนวยการสินเชื่อ

ในช่วงปี..... การอำนวยการสินเชื่อกำหนดหลักการและทิวทัศน์ให้เป็นไปตามอัตราส่วนของเงินฝากที่นำมาได้ และหนี้ที่เรียกคืน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสภาพคล่องของภาคไม่ให้มีอัตราส่วนสินเชื่อ: เงินฝากสูงเกิน.....%

สำหรับแนวทางในการอำนวยการสินเชื่อให้ สื่อกลงทุนเฉพาะลูกค้า และประเภทสินเชื่อที่ให้ผลตอบแทนสูง อัตราส่วนเสี่ยงน้อย ทั้งนี้เพื่อในธนาคารมีรายได้มากที่สุด

##### 2. ผลการอำนวยการสินเชื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

เพียงสิ้น 31 ธันวาคม..... กำหนดเป้าหมายสินเชื่อของทุกสาขาในสังกัดไว้ ปริมาณรวม.....บาท ปริมาณสินเชื่อที่ได้จริง.....บาท คิดเป็น.....% ของเป้าหมายที่กำหนดผลต่างจากเป้าหมาย.....บาท

หากเปรียบเทียบย้อนหลัง ตั้งแต่มิถุนายน-ธันวาคม.....จะปรากฏดังนี้

	มิถุนายน..	ธันวาคม...	มิถุนายน...	ธันวาคม...
เป้าหมาย				
ทำได้จริง				
ผลจริง				

สาเหตุการอำวยสินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สืบเนื่องจากนโยบายรักษาสภาพคล่องและผลกำไรเงินฝาก สาขาจำเป็นต้องรักษาอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อไม่สามารถหาเงินฝากได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถอำวยสินเชื่อตามเงินทุนที่ได้รับจัดสรร

### 3. ลักษณะการอำวยสินเชื่อของภาค

เงินปริมาณสินเชื่อทั้งสิ้น.....บาท จำแนกเป็นประเภทสินเชื่อได้ดังนี้

<u>ประเภท</u>	<u>ภาระหนี้</u>	<u>อัตราส่วนต่อปริมาณสินเชื่อรวม</u>
เงินเบิกเกินบัญชีมีวงเงิน	.....	.....
สินเชื่อชั่วคราว		
- เบิกเกินบัญชีชั่วคราว	} .....	} .....
- ตั๋วเงินต่าง ๆ		
เงินกู้ทุกประเภท	.....	.....
หนี้ที่ครบกำหนด, หนี้ค้างชำระ	.....	.....

### 4. สภาพคล่อง (อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก)

อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากของภาค ปรากฏผลเปรียบเทียบดังนี้





<u>งวด</u>	<u>อัตราส่วนสินเชื่อ/เงินฝาก</u>
ธ.ค. ....	.....%
ม.ย. ....	.....%
ธ.ค. ....	.....%
ม.ย. ....	.....%
ธ.ค. ....	.....%

เริ่มตั้งแต่ปี..... เป็นต้นมา เริ่มกำหนดนโยบายการอำนวยการสินเชื่อตามอัตราส่วนของเงินฝากให้ล่าช้าถือปฏิบัติ ซึ่งอัตราส่วนก็ลดลงอยู่ในเกณฑ์กำหนดในช่วงปลายปี..... แต่ในช่วงปี..... การขยายตัวของเงินฝากก็ว่าหนักขึ้นมาก ในขณะที่เดียวกันความต้องการให้สินเชื่อเพิ่มสูงขึ้น ทำให้อัตราส่วนสินเชื่อ/เงินฝากสูงขึ้น แต่ยังไม่ใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน

5. การเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างรับ (เงินกู้ทั่วไป, เงินกู้จำนอง, เงินกู้เกษตร)

ตามนโยบายของธนาคารกำหนดอัตรามาตรฐานของการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระไว้ในระดับ.....% ของดอกเบี้ยตั้งพัก ตลอดงวดหลังของปี..... ของดอกเบี้ยตั้งพักรวม.....บาท เรียกเก็บได้รวมทั้งสิ้น.....บาทหรือเท่ากับ.....%

ผลการเรียกเก็บดอกเบี้ยตั้งพักเดือนธันวาคม.....ปรากฏผลดังนี้

<u>ประเภท</u>	<u>ยอดตั้งพัก</u>	<u>ยอดเรียกเก็บได้</u>	<u>%</u>
เงินกู้ทั่วไป เงินจำนอง	.....	.....	.....
เงินกู้เกษตร	.....	.....	.....
<b>รวม</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>

หนี้ด้อยคุณภาพ

<u>งวด</u>	<u>หนี้ที่ครบกำหนดแล้ว</u>	<u>หนี้ที่ค้างชำระ</u>	<u>หนี้สูญ</u>	<u>รวม</u>
มิถุนายน	.....	.....	.....	.....
ธันวาคม	.....	.....	.....	.....
ผลต่าง	.....	.....	.....	.....

ปริมาณหนี้ด้อยคุณภาพของภาคลดลงจากงวดที่แล้ว.....ล้านบาท ในขณะที่ปริมาณสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้นจากเดิม และอัตราส่วนหนี้ด้อยคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อต่ำกว่าตัวเกณฑ์

ที่กำหนด (.....%)

อัตราส่วนหนี้ต่อคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อกที่ปล่อย

<u>งวด</u>	<u>หนี้ต่อฯ</u>	<u>ปริมาณสินเชื่</u>	<u>อัตราส่วน</u>
งวดมิถุนายน	.....	.....	.....
งวดธันวาคม	.....	.....	.....
ผลต่าง	.....	.....	.....

6. แนวทางในการแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาหรือหนี้ต่อคุณภาพ

สำหรับหนี้ต่อคุณภาพ ภาคและส่วนประนอมหนี้ได้มีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ทั้งทางด้านเอกสาร และทางการปฏิบัติ ด้วยการส่งพนักงานออกไปปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเท่าที่ผ่านมานางวดธันวาคม..... นับว่าผลงานเป็นที่น่าพอใจ

7. สรุป

ผลงานด้านสินเชื่อกภาค ในช่วงกรกฎาคม-ธันวาคม..... ด้านปริมาณหนี้ต่อคุณภาพมีอัตราลดลงจากงวดที่แล้วสืบเนื่องมาจากความร่วมมือโดยใกล้ชิดระหว่างภาคและส่วนประนอมหนี้ และได้เข้าให้ทุกสาขา เข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการติดตามหนี้ต่อคุณภาพ โดยใกล้ชิดทุกชั้นตอน ซึ่งคาดว่าผลการเรียกคืนและการลดปริมาณหนี้เสียลง โดยสกัดกั้นตั้งแต่ขั้นตอนการพิจารณาขั้นแรกจะช่วยให้ปริมาณหนี้ต่อคุณภาพลดลงได้อีกมาก

สำหรับการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระ ผลการเรียกเก็บโดยเฉลี่ยดีขึ้น ส่วนที่ยังคงมีปัญหาก็คือ สินเชื่อกเกษตรที่ยังไม่ถึงงวดชำระและหนี้ที่มีปัญหายืดเยื้อมานาน ซึ่งได้ชี้แจงให้ทุกสาขา เข้าใจแล้ว และทุกสาขาต่างก็ตระหนักดีว่าจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดหนี้ที่มีปัญหาต่าง ๆ ให้เรียบร้อยโดยเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาระบบเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระซึ่งคาดว่าในปี..... การเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระคงได้ผลใกล้เคียงมาตรฐาน

ส่วนหนี้ผิดระเบียบและหนี้มีปัญหาดังกล่าว ภาคและสาขาได้ร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยใกล้ชิด หนี้รายที่มีปัญหาและสาขาไม่สามารถแก้ไขหรือดำเนินการได้ด้วยตนเอง ภาคก็จัดส่งพนักงานอำนวยการสินเชื่อก หรือพนักงานระดับบริหารของภาค ไปร่วมแก้ไขปัญหากับสาขาซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้

## รายงานสรุปผลการดำเนินงานของสาขา

สาขา.....

ชื่อผู้จัดการสาขา.....

อำนาจอนุมัติสินเชื่อ....

1. ผลการดำเนินงาน	ผล	เป้าหมาย	ผลต่าง
<u>ด้านเงินฝาก</u>			
กระแสรายวัน			
ออมทรัพย์			
ฝากประจำ			
อื่น ๆ			
เงินฝากที่ขาดการติดต่อ			
รวมเงินฝาก			
เงินฝากที่ค้ำประกันสินเชื่อ			
<u>ด้านสินเชื่อ</u>			
เงินเบิกเกินบัญชี			
เงินกู้			
เงินค้ำนอง			
เงินกู้อื่น ๆ			
อีแอลเอช, ตัวเงิน			
รวมสินเชื่อ			
สินเชื่อเพื่อการเกษตร			
<u>ด้านปริมาณ</u>			
ปริมาณการโอนเงินตราต่างประเทศ			
ปริมาณการโอนเงินในประเทศ			
ปริมาณการเรียกเก็บในประเทศ			

2. <u>การรักษาสภาพคล่อง</u> สินเชื่อและตัวเงิน : เงินฝาก	สิน เดือนนี้ .....%	สิน เดือนก่อน .....%	เป้าหมาย .....%
3. <u>ด้านผลการประกอบการ</u>	ผล	เป้าหมาย	ผลต่าง
<u>ด้านรายได้จากการอำนวยการสิน, ชื่อ</u> ดอกเบี้ยรับจากเงินเบิกเกินบัญชี ดอกเบี้ยรับจากเงินสำรอง ดอกเบี้ยรับจากเงินกู้ ดอกเบี้ยรับจากสิน, ชื่ออื่น ๆ ส่วนลดรับ ค่าธรรมเนียมรับ			
รวมดอกเบี้ยและส่วนลดรับจากสิน, ชื่อ			
<u>ด้านอื่น ๆ</u> กำไรจากการปฏิรูตรวม เงินตราต่างประเทศ ค่าธรรมเนียม ดอกเบี้ยรับจากดอกเบี้ยค้างชำระ ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่ ดอกเบี้ยรับอื่น ๆ รายได้อื่น ๆ			
รวมรายได้ทั้งสิ้น			
<u>ด้านรายจ่าย</u> ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้จากสำนักงานใหญ่ ส่วนลดจ่ายธนาคารแห่งประเทศไทย ค่าธรรมเนียมจ่าย ค่าภาษีอากรและภาษีการค้า หนี้สูญ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน			

	ผล	เป้าหมาย	ผลต่าง
<u>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเกี่ยวกับ</u>			
อาคารและสถานที่ทำการ			
พนักงาน			
เครื่องมือเครื่องใช้			
การดำเนินธุรกิจ			
เบ็ดเตล็ด			
รวมรายจ่ายทั้งสิ้น			
กำไร (ขาดทุน)			

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานความสามารถในการทำกำไร ประจำปี.....

สาขา.....

1. กำไรและความสามารถในการทำกำไร

กำไร งวดนี้ทำกำไรได้.....ล้านบาท  
 เทียบกับงวดก่อนซึ่งได้.....ล้านบาท นับว่าก้าว  
 หน้า.....ล้านบาท คิดเป็น.....%  
ความสามารถในการทำกำไร งวดนี้เป็น.....%  
 เทียบกับงวดที่แล้ว ซึ่งได้.....นับว่าเพิ่มขึ้น

2. ความก้าวหน้าของธุรกิจ

ด้านเงินฝาก ยอดเงินฝากถัวเฉลี่ยของงวดนี้เป็น  
 .....ล้านบาท เทียบกับยอดเงินฝากถัวเฉลี่ยของ  
 งวดก่อน ซึ่งเป็น.....ล้านบาท แสดงความก้าว  
 หน้าถัวเฉลี่ย.....%

ด้านสินเชื่อ ยอดสินเชื่อถัวเฉลี่ยของงวดนี้เป็น  
 .....ล้านบาท.....เทียบกับยอดสินเชื่อ  
 ถัวเฉลี่ยของงวดก่อนซึ่งเป็น.....ล้านบาท  
 แสดงความก้าวหน้าถัวเฉลี่ย.....%

ด้านหนี้ต่อคุณภาพ ด้านหนี้ที่บัญชีไม่เคลื่อนไหว  
 และหนี้ที่ครบกำหนดแล้ว งวดนี้เป็น.....%  
 ของสินเชื่อรวม งวดก่อนเป็น.....%

ด้านดอกเบี้ยค้างรับ งวดนี้มีดอกเบี้ยค้างรับ  
 ถัวเฉลี่ย.....% ของสินเชื่อรวมงวดก่อน  
 เป็น.....%

3. ด้านสภาพคล่อง

อัตราส่วนสินเชื่อรวมต่อเงินฝากรวม  
 งวดนี้ถัวเฉลี่ยเป็น.....% ของงวดก่อน  
 ถัวเฉลี่ยเป็น.....%

หัวข้อสรุป

ทั้งกำไรและความสามารถในการ  
 ทำกำไรดีขึ้นกว่างวดก่อน และความ  
 สามารถในการทำกำไร สูงกว่า  
 มาตรฐาน.....% ต่องวด

ธุรกิจมีความก้าวหน้าสูงขึ้น สินเชื่อ  
 มีคุณภาพต่ำ และดอกเบี้ยค้างรับ  
 มีอัตราส่วนต่อสินเชื่อรวมลดลง

ถึงแม้จะปล่อยสินเชื่อด้วยตัวเองมากขึ้น  
 แต่ก็ยังมีอัตราต่ำอยู่

4. ด้านประสิทธิภาพ

สาเหตุที่กำไรเพิ่มขึ้น

4.1 สาเหตุจากประสิทธิภาพของดอกเบียรับ-จ่าย

ด้วยความก้าวหน้าของธุรกิจตามข้อ 2. ตาม

ประสิทธิภาพของอัตราดอกเบียรับจ่ายที่เคยเป็น ล่าขา  
ควรได้รับเพิ่มขึ้น.....ล้านบาท และควรเสีย  
ดอกเบียจ่ายเพิ่มขึ้น.....ล้านบาท ซึ่งควร  
ได้กำไรจากดอกเบีย.....ล้านบาท แต่ปรากฏ  
ว่ากำไรมากกว่าควร.....ล้านบาท

เพราะสาเหตุดังต่อไปนี้

4.1.1 สาเหตุจากดอกเบียรับ-จ่ายจากลูกค้า

ผลการเรียกเก็บรายได้จากสินเชื่อบริษัทสูงกว่าที่ควรรับ  
.....ล้านบาท และด้านดอกเบียจ่ายเงินฝาก  
เสียต่ำกว่าที่ควรจ่าย.....ล้านบาท สิ่งทำให้  
ประสิทธิภาพของกำไรดีกว่างวดที่แล้ว.....  
ล้านบาท

อัตราดอกเบียรับงวดนี้.....% ต่อปี งวดก่อน.....%  
ต่อปี

อัตราดอกเบียจ่ายงวดนี้.....% ต่อปี งวดก่อน.....%  
ต่อปี

4.1.2 สาเหตุจากดอกเบียรับจากพันธบัตร

อัตราดอกเบียรับจากพันธบัตรงวดนี้ตัวเลขเฉลี่ยเป็น  
.....% งวดก่อนเป็น.....%

การเปลี่ยนแปลงทำให้รับดอกเบียมากกว่า  
ควร.....ล้านบาท

4.1.3 สาเหตุจากดอกเบียรับ-จ่ายจาก

สำนักงานใหญ่

เงินต้นระหว่างสำนักงานสาขา กับ  
สำนักงานใหญ่ เมื่อหักเงินลดสำรองและพันธบัตรแล้ว

1. ด้วยประสิทธิภาพเท่า เดิม  
ได้กำไรจากการขยายธุรกิจ  
ควรเพิ่มขึ้น.....ล้านบาท

2. ดอกเบียรับ-จ่ายที่เกี่ยวกับลูกค้า  
ใหม่กว่าที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีก  
.....ล้านบาท

3. ดอกเบียรับจากพันธบัตรสูงกว่า  
ควร.....ล้านบาท

4. ด้านดอกเบียรับ-จ่ายจาก  
สำนักงานใหญ่ ได้กำไรสูงขึ้นกว่า

งวดนี้ล่าช้าส่งสำนักงานใหญ่แล้วเฉลี่ย.....ล้านบาท  
 งวดก่อนส่งสำนักงานใหญ่แล้วเฉลี่ย.....ล้านบาท  
 เป็นความก้าวหน้า.....%

ดอกเบี๋ย งวดนี้อัตราดอกเบี๋ยระหว่างกัน

แล้วเฉลี่ยเป็น.....%ต่อปี งวดก่อนเป็น.....%  
 ต่อปี การเปลี่ยนแปลงทำให้รับดอกเบี๋ยมากกว่าควร  
 .....ล้านบาท

4.2 สาเหตุจากธุรกิจที่รายรับ-รายจ่ายมิได้เป็น

<u>ดอกเบี๋ย</u>		(หน่วย-ล้านบาท)	
		<u>ทำให้</u> <u>กำไร</u> <u>สูงขึ้น</u>	<u>ทำให้</u> <u>กำไร</u> <u>ตกต่ำ</u>
ค่าธรรมเนียม	รับ(สูง)ต่ำกว่างวดก่อน	.....	.....
	จ่าย...ต่ำกว่างวดก่อน	.....	.....
รายได้ด้านต่างประเทศ...	"	.....	.....
รายได้อื่น ๆ	..... "	.....	.....
รวม(สุทธิ)	..... "	.....	.....

4.3 สาเหตุอื่น ๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

<u>หนี้สูญ</u> และ <u>ค่าเสื่อม</u>		(หน่วย-ล้านบาท)	
		<u>ทำให้</u> <u>กำไร</u> <u>สูงขึ้น</u>	<u>ทำให้</u> <u>กำไร</u> <u>ต่ำลง</u>
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานสูงกว่างวดก่อน		.....	.....
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการดำเนินงานสูงกว่า			
งวดก่อน		.....	.....
ค่าใช้จ่ายที่ผลส่งจากสำนักงานใหญ่สูงกว่า			
งวดก่อน		.....	.....
หนี้สูญต่ำกว่างวดก่อน		.....	.....
ค่าเสื่อมสูงกว่างวดก่อน		.....	.....
ค่าภาษีสูงกว่างวดก่อน		.....	.....
รวม(สุทธิ)สูงกว่างวดก่อน		.....	.....

ควรถึง.....ล้านบาท

นอกจากสาเหตุใหญ่ ๆ ในข้อ 4

ที่ทำให้กำไรสูงขึ้นมากแล้ว หนี้สูญ  
 ยังได้น้อยลง.....ล้าน

ฉะนั้นแม้ว่ารายจ่ายที่มีใช้

ดอกเบี๋ยจ่ายจะ เพิ่มขึ้นก็ยังไม่กระทบ  
 กระเทือนต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นมากนัก  
 ผลกำไรจึง เพิ่มขึ้นจากงวดก่อนถึง  
 .....ล้านบาท



## 5. ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของสาขา เดือน.....ปี.....

หน้าที่งาน	ประสิทธิผล	
	ของงาน เมื่อเทียบ กับมาตรฐาน	จำนวน พนักงาน
เงินฝากกระแสรายวัน	.....%	.....
เงินฝากออมทรัพย์	.....%	.....
เงินฝากประจำ	.....%	.....
สมุดรายวัน	.....%	.....
บัญชีทั่วไป	.....%	.....
บัญชีแยกประเภท	.....%	.....
สินเชื่อบริการ	.....%	.....
ด้านธุรกิจต่างประเทศ	.....%	.....
รวมทั้งสาขา	.....%	.....

## 6. อัตราส่วนการดำเนินงาน ณ วันสิ้นงวด

ของสาขาเอง	การเปรียบเทียบ	
	ตัวเฉลี่ยของสาขา กลุ่มเดียวกัน	ตัวเฉลี่ยของสาขา ทั้งหมด
ความสามารถในการทำกำไร .....	..... %	..... %
ความก้าวหน้าของเงินฝาก .....	..... %	..... %
ความก้าวหน้าของสินเชื่อบริการ .....	..... %	..... %
สินเชื่อบริการ : เงินฝากรวม .....	..... %	..... %
อัตราดอกเบี้ยรับ .....	..... %	..... %
อัตราดอกเบี้ยจ่าย .....	..... %	..... %
หนี้ที่บัญชีไม่เคลื่อนไหวและหนี้ที่ครบกำหนดชำระแล้ว .....	..... %	..... %
หนี้สูญต่อสินเชื่อบริการ .....	..... %	..... %
เงินสดในมือ : เงินฝาก .....	..... %	..... %
เงินฝาก ร.ป.ท. : เงินฝาก .....	..... %	..... %

รายจ่ายรวม : รายได้รวม

รายจ่ายด้านพนักงาน: รายจ่ายค่าดำเนินงาน

(ไม่รวมดอกเบียจ่าย, หนี้สูญ, ค่าเสื่อม,

รายจ่ายจากสำนักงานใหญ่และรายจ่ายอื่น ๆ)

ของสาขาเอง	การเปรียบเทียบ	
	ตัวเลขของสาขา กลุ่มเดียวกัน	ตัวเลขของสาขา ทั้งหมด

สรุป โดยทั่วไปสาขานี้ธุรกิจก้าวหน้าดี และให้ผลกำไรสูงขึ้นด้วยสาเหตุใหญ่ 2

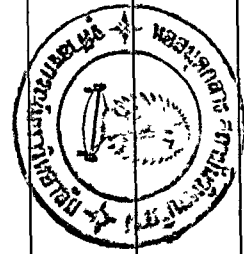
ประการ คือ ประการแรกเป็นเพราะการเพิ่มอัตราดอกเบี้ยระหว่างกัน สาขาเองคือ เก็บดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าสัดส่วนของหนี้ที่บัญชีไม่เคลื่อนไหวและหนี้ครบกำหนดชำระแล้ว และดอกเบี้ยค้างรับต่อสินเชื่อรวมจะลดลง แต่ก็นับว่ายังมีอัตราสูง (เพราะการปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้นทำให้ดูว่าสัดส่วนดังกล่าวลดลง) และนอกจากนี้สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อต่อเงินฝากยังคงค่อนข้างต่ำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของสาขาในภาค.....

สาขา	เงินฝาก (ล้านบาท)			ลำดับที่	สินเชื่อ (ล้านบาท)			สินเชื่อ ต่อ เงินฝาก (%)	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	ลำดับที่	กำไรสุทธิ ต่อ เงินลงทุน (%)	ลำดับที่	ดอกเบี้ย ค้างรับต่อ สินเชื่อ (%)	ลำดับที่	เงินฝาก ต่อ จำนวน พนักงาน	ลำดับที่	สินเชื่อ ต่อ จำนวน พนักงาน	ลำดับที่	
	เบ้าสะสม	ผลสะสม	ผลต่าง		เบ้าสะสม	ผลสะสม	ผลต่าง												

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## ปริมาณและอัตราหนี้ด้วยคุณภาพ

สาขา	งวดธันวาคม...			งวดมิถุนายน.....			เพิ่ม/ลด	
	ปริมาณ หนี้ด้วยคุณภาพ	ปริมาณสินเชื่อ	อัตราหนี้ด้วยฯ	ปริมาณ หนี้ด้วยคุณภาพ	ปริมาณสินเชื่อ	อัตราหนี้ด้วยฯ	ปริมาณ	อัตรา%

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางเปรียบเทียบอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก

สาขา	ณ 30 มิย.....			ณ 31 ธค.....		
	สินเชื่อ	เงินฝาก	อัตราส่วน	สินเชื่อ	เงินฝาก	อัตราส่วน
รวม						

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สาขาที่อ่านวลสินเชื่อเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สาขา	เป้าหมายงวดแรก			ผล ณ วันสิ้นงวด			ผลต่างจากเป้าหมาย	
	สินเชื่อ	เงินฝาก	%	สินเชื่อ	เงินฝาก	%	สินเชื่อ	เงินฝาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการดำเนินงานด้านการควบคุมคุณภาพหนี้ของสาขาในภาค..... ประจำปี.....

	<u>เกณฑ์มาตรฐานปี.....</u>	<u>สาขา</u>	<u>สาขา</u>	<u>สาขา</u>	<u>สาขา</u>	<u>ฯลฯ</u>
1. อัตราส่วนของจำนวนลูกค้ำเงินเบิกเกินบัญชี เงินวงเงิน 20% ขึ้นไป เกิน 15 วัน เปรียบเทียบกับจำนวนลูกค้ำเงินเบิกเกินบัญชีทั้งหมด	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2. อัตราส่วนของหนี้ที่เกินวงเงิน รายที่เบิกเกินวงเงินเกิน 20% ขึ้นไป เกิน 15 วัน เปรียบเทียบกับวงเงินเบิกเกินบัญชีทั้งสิ้น	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3. อัตราส่วนของลูกค้ำที่เบิกเกินบัญชีชั่วคราวเกิน 15 วัน เปรียบเทียบ กับจำนวนลูกค้ำเบิกเกินบัญชีทั้งหมด	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4. อัตราส่วนของยอดหนี้เบิกเกินบัญชีชั่วคราวเกิน 15 วัน เปรียบเทียบ กับยอดหนี้เงินเบิกเกินบัญชีทั้งสิ้น	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5. อัตราส่วนตัวที่ไม่ชำระเมื่อครบกำหนด เทียบกับยอดหนี้รับซื้อลดทั้งสิ้น	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6. อัตราส่วนของหนี้ที่ครบกำหนดแล้วเทียบกับยอดสินเชื่อทั้งสิ้น	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



อัตราการเรียกเก็บดอกเบี่ยค่างรับ ณ.....

สาขา	เงินที่ทั่วไปและเงินสำรอง			เงินกู้เกษตร			รวม		
	ดอกเบี่ยค่าง	เรียกเก็บได้	อัตรา	ดอกเบี่ยค่าง	เรียกเก็บได้	อัตรา	ดอกเบี่ยค่าง	เรียกเก็บได้	อัตรา

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายงานการแสวงหาเงินฝาก

สาขา.....

ประจำงวด.....

ประเภท	ผล		เป้าหมาย งวด ๓ค.	ความก้าวหน้า		ผลต่างจาก เป้าหมาย
	งวด ๓ค.	งวด มิย.		จำนวนเงิน	%	
กระแสรายวัน						
ออมทรัพย์						
ประจำ						
อื่น ๆ						
ขาดการติดต่อ						
รวม						

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ต่อ)

ประเภท	อัตราส่วน				
	ภาค.....		ทั้งระบบล่าสุด	ผลต่างจาก	
	งวด รค.....	งวดมีย.....		งวดมีย.....	ระบบ
กระแสรายวัน					
ออมทรัพย์					
ประจำ					
อื่น ๆ					
ขาดการติดต่อ					

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การปฏิบัติกรมเป้าหมายเงินฝากประจำงวดมิถุนายน 2525

โดยใช้เกณฑ์ 3 เกณฑ์เป็นเครื่องวัดผล

หน่วย : ล้านบาท

สาขา	เป้าหมายตามข้อเสนอ				ตัวเฉลี่ย	ตัวเฉลี่ย	ยอด ณ	จำนวนเงินเพิ่ม (-ลด)			อัตราเพิ่ม (-ลด)			สูง (ต่ำ) กว่าเป้าหมาย		
	ยอด ณ 31 ธค. 24	จำนวน เงินเพิ่ม	อัตราเพิ่ม	จำนวนเงิน ตาม เป้าหมาย	งวด	เดือน	30 มิย. 25	งวด	เดือน	ณ	งวด	เดือน	ณ	งวด	เดือน	ณ
					มิย. 25	มิย. 25										
รวมกลุ่มสาขา																
สำนักงานใหญ่																
รวม																

หมายเหตุ ไม่รวมสาขาซึ่งเปิดดำเนินการใหม่ระหว่างงวดและยังไม่ได้ตั้งเป้าหมาย

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เงินฝากและเงินให้กู้ยืมตัวเฉลี่ย  
ประจำเดือน .....

สาขา	เงินฝากตัวเฉลี่ย				เงินให้กู้ยืมตัวเฉลี่ย						เงินให้ กู้ยืมต่อ เงินฝาก	เงินให้ กู้ยืมต่อ วงเงิน อนุมัติ	วงเงิน อนุมัติต่อ เงินฝาก	
	กระแส รายวัน	ออมทรัพย์	ประจำ	รวม	เงินเบิก เกินบัญชี	เงินกู้	เงินสำรอง	ตัวเงิน และอื่น ๆ	รวม	วงเงิน อนุมัติ				
รวมกลุ่มสาขา														
สำนักงานใหญ่														
รวม														

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การปฏิบัติตามเป้าหมายเงินฝาก  
ประจำปีงบประมาณ 2525

สาขา	เป้าหมายตามข้อเสนอ			ยอดตัวเฉลี่ย มค.-มิย. 2525	จำนวนเงินเพิ่ม(-ลด) จาก 31 ธค. 2524		สูง (-ต่ำ) กว่าเป้าหมาย
	ยอด ณ 31 ธค. 2524	จำนวนเงินเพิ่ม	อัตราเพิ่ม		จำนวนเงิน	อัตราเพิ่ม	
รวมกลุ่มสาขา							
สำนักงานใหญ่							
รวม							

## ปริมาณและอัตราหนี้ต่อคุณภาพ

สาขา	งวด ธค.			งวด มีย.			เพิ่ม/ลด	
	ปริมาณ หนี้ต่อคุณภาพ	ปริมาณสินเชื่อ	อัตราหนี้ ต่อคุณภาพ	ปริมาณ หนี้ต่อคุณภาพ	ปริมาณสินเชื่อ	อัตราหนี้ ต่อคุณภาพ	ปริมาณ	อัตรา %

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข	รายละเอียด
1. <u>ด้านการขยายธุรกิจ</u> 1.1 ด้านเงินฝาก  1.2 ด้านสินเชื่อ	
2. <u>ด้านสภาพคล่อง</u>	
3. <u>ด้านประสิทธิภาพในการอำนวยสินเชื่อ</u> 3.1 อัตราผลตอบแทนจากการอำนวยสินเชื่อ 3.2 อัตราหนี้ด้วยคุณภาพ	
4. <u>ด้านความสามารถในการทำกำไร</u>	



ตัวอย่าง รายงานสรุปผลการดำเนินงานรวมของทุกภาค เพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการประกอบการระดับภาค

งวด.....

1. เงินฝาก .- ผลการขยายเงินฝาก ณ วันสิ้นงวดเพิ่มขึ้นเท่าใดสูงกว่าเป้าหมาย

.....

- จัดอันดับความสามารถ ผลเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- จัดอันดับความสามารถ ผลเพิ่ม เพิ่มขึ้นเท่าใด
- จัดอันดับตามอัตราความก้าวหน้า มีความก้าวหน้าร้อยละ
- สรุปจุดเด่นในผลงานด้านเงินฝาก
- จัดอันดับสาขาที่สามารถขยายเงินฝากได้สูงกว่าเป้าหมาย 10 สาขา

2. สินเชื่อ .- ผลการขยายสินเชื่อ ณ วันสิ้นงวด เพิ่มขึ้นเท่าใดสูงกว่าเป้าหมาย

เท่าใด

- จัดอันดับการขยายสินเชื่อ ผลเทียบกับเป้าหมาย
- จัดอันดับการขยายสินเชื่อ ผลเพิ่มในงวด.....
- จัดอันดับตามความก้าวหน้าในงวด
- สาขาที่ขยายสินเชื่อได้เกินกว่าเป้าหมาย
- สาขาที่ขยายสินเชื่อได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

3. สภาพคล่อง .-

- อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก ณ งวด..... เท่าใด
- จัดอันดับสภาพคล่อง
- จัดอันดับสภาพคล่อง เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ
- สาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากอยู่ในช่วงเกณฑ์มาตรฐาน
- สาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากอยู่ในช่วงเกินมาตรฐาน
- สาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากอยู่ในช่วงต่ำกว่ามาตรฐาน

4. ประสิทธิภาพและต้นทุนเงินฝาก

4.1 อัตราผลตอบแทน

4.1.1 อัตราผลตอบแทนในการอำนวยการสินเชื่อ

จัดอันดับอัตราผลตอบแทน



#### 4.1.2 อัตราต้นทุนเงินฝาก

- ภาครัฐที่มีอัตราต้นทุนเงินฝากลดลงได้แก่.....
- ภาครัฐที่มีอัตราต้นทุนต่อเงินฝากเพิ่มขึ้นได้แก่.....
- จัดอันดับต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย

4.1.3 อัตราผลกำไร คือ อัตราผลต่างของอัตราผลตอบแทนจากสินเชื่อ และอัตราดอกเบี้ยจ่าย

- ภาครัฐที่มีอัตราผลกำไรเพิ่มขึ้น
- ภาครัฐที่มีอัตราผลกำไรลดลง
- การจัดอันดับอัตราผลกำไรรายภาค

#### 4.2 อัตราหนี้ต่อคุณภาพ

- ปริมาณหนี้ต่อคุณภาพเปรียบเทียบกับงวดก่อน ภาคที่มีหนี้เสียเพิ่มขึ้น
- ปริมาณหนี้ต่อคุณภาพเปรียบเทียบกับงวดก่อน ภาคที่มีหนี้เสียลดลง
- ตารางปริมาณและอัตราหนี้ต่อคุณภาพเปรียบเทียบกับ 2 งวด และแสดงผลต่าง
- จัดอันดับหนี้ต่อคุณภาพร้อยละ
- จัดอันดับความสามารถในการลดอัตราหนี้ต่อคุณภาพ

#### 4.3 การลดหนี้ต่อคุณภาพ

- จำนวนหนี้ต่อคุณภาพลดลงได้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ภาคที่ลดหนี้เสียได้เกินกว่าเป้าหมาย ภาคที่ลดหนี้เสียได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
- ผลการเรียกเก็บหนี้ต่อคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับสำนักประเมินหนี้

#### 4.4 การเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างรับ

ผลการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างรับ เรียกเก็บได้เฉลี่ยเดือนละ..... หรืออัตราเรียกเก็บร้อยละ.....

- จัดอันดับอัตราการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างรับเฉลี่ยร้อยละ.....
- สาขาที่มีอัตราการเรียกเก็บสูงสุด 5 อันดับแรก
- สาขาที่มีอัตราการเรียกเก็บต่ำสุด 5 อันดับ

## 5. กำไร

### 5.1 รายจ่าย

งวด.....ภาคมีรายจ่ายจากการประกอบการ (ไม่รวมหนี้สูญ ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายบริหาร) เป็นจำนวนเท่าใด สูงกว่าเป้าหมายเท่าใด เปรียบเทียบกับผลในงวดก่อนเพิ่มขึ้นเท่าใด คิดเป็นอัตราก้าวหน้าร้อยละ.....

เมื่อเปรียบเทียบผลของรายจ่ายกับเป้าหมายเป็นอย่างไร มากหรือน้อยกว่างบประมาณเท่าไร ค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าเป้าหมายคืออะไร สาเหตุเนื่องมาจากอะไร

### 5.2 รายได้

งวด.....มีรายได้จากการประกอบการรวมเท่าไร เปรียบเทียบกับเป้าหมายและผลของปีที่แล้ว ปรากฏว่าสร้างรายได้มากกว่าปีที่แล้วเท่าไร คิดเป็นอัตราก้าวหน้าร้อยละเท่าไร

เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย รายได้ที่สูงกว่าเป้าหมายมีประเภทไหนบ้าง และน้อยกว่าเป้าหมายประเภทไหนบ้าง เนื่องจากสาเหตุอะไร

### 5.3 กำไร

ภาคต่าง ๆ สามารถประกอบการได้ผลกำไรรวมกันดังนี้

5.3.1 ผลกำไรก่อนหักหนี้สูญ ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายบริหาร กำไรมีจำนวนรวมเท่ากับเท่าไร สูงกว่าเป้าหมายเท่าไร คิดเป็นอัตราร้อยละเท่าไรของรายได้รวม เปรียบเทียบกับผลงวดที่แล้วสูงกว่าเท่าไร คิดเป็นอัตราก้าวหน้าร้อยละเท่าไร

คิดเป็นความสามารถในการหากำไรเท่ากับ.....%  
ต่องวด สูงกว่าเป้าหมาย.....% เปรียบเทียบกับงวดที่แล้ว มีอัตราสูงขึ้นเท่าไร  
มีความสามารถในการหากำไรดีกว่างวดก่อนร้อยละเท่าไร

5.3.2 ผลกำไรสุทธิ งวดนี้มีผลกำไรสุทธิรวมเท่ากับ.....  
สูงกว่าเป้าหมายเท่ากับเท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลของปี.....สูงกว่า.....  
โดยคิดเป็นความสามารถในการหากำไร เทียบต่องวดเท่ากับอัตราร้อยละ.....สูงกว่า  
เป้าหมายเท่ากับอัตราร้อยละเท่าไร.....

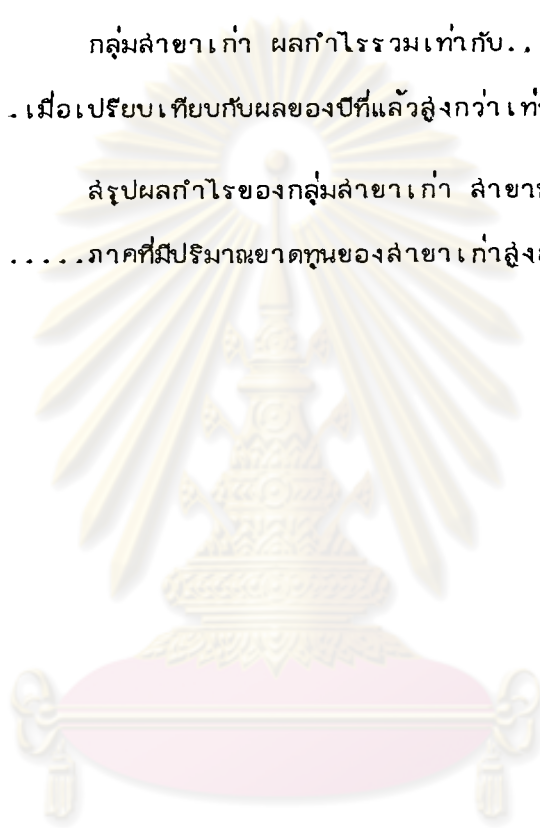
ภาคที่มีผลกำไรสูงสุดคือภาค.....ภาคที่มีความ  
สามารถในการทำกำไรเทียบกับอัตรากำลัง.....

สัดส่วนความสามารถในการทำกำไร เทียบต่ออัตรากำลัง

5.3.3 ผลกำไรของกลุ่มสาขาเก่า และสาขาเปิดใหม่

กลุ่มสาขาเก่า ผลกำไรรวมเท่ากับ.....สูงกว่าเป้าหมาย  
เท่ากับ.....เมื่อเปรียบเทียบกับผลของปีที่แล้วสูงกว่าเท่าไร

สรุปผลกำไรของกลุ่มสาขาเก่า สาขาที่กำไร.....  
สาขาที่ขาดทุน.....ภาคที่มีปริมาณขาดทุนของสาขาเก่าสูงสุดคือภาค.....



ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางแสดงจำนวนสาขาที่มีผลกำไร ขาดทุน

งวด.....

ภาคและสาขาในกรุงเทพ	จำนวนสาขา ทั้งสิ้น	สาขาเก่า		สาขาเปิดใหม่	
		กำไร	ขาดทุน	กำไร	ขาดทุน
ภาคเหนือ					
ภาคกลาง					
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
ภาคตะวันตก					
ภาคใต้					
สาขาในกรุงเทพ					
รวมทุกสาขา					

\* ระบุชื่อสาขา

สรุปการรายงานความสามารถในการทำกำไร (ระดับภาค)

กำไรของภาคต่าง ๆ ทำได้ดีขึ้น แต่เมื่อพิจารณาผลเป็นรายภาคแล้ว ปรากฏว่าทำไม่ได้ตามเป้าหมาย 4 ภาคเกิน 2 ภาค สาเหตุสำคัญเกิดจากภาระทางด้านดอกเบี้ยจ่าย เพราะงวดแรกค่าขาดดอกเบี้ยค้างจ่ายไว้ต่ำจึงทำให้กำไรได้สูงเกินเป้า

ในไตรมาสที่ 1 สาขาสามารถทำกำไรได้ทั้งสิ้น.....ล้านบาท สูงกว่าแผนที่วางไว้ว่าจะ เป็น.....ล้านบาท อยู่.....ล้านบาท

ความสามารถในการทำกำไรเทียบกับงวดได้.....% สูงกว่าแผนที่คาดว่าจะได้.....% สรุปได้ว่าทำได้ใกล้เคียงกับแผน แต่เมื่อดูรายภาคจะพบว่ามีความแตกต่างทั้งทางบวกและลบ โดยมีภาคที่ไม่ถึงเป้าหมาย.....ภาค และเกินเป้าหมาย.....ภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านผลกำไร และความสามารถในการทำกำไร

ความสามารถในการทำกำไรไตรมาสที่ 3.....(กค.-กย.....)

	กำไร กค.-กย. 24		ความสามารถในการทำกำไรเทียบกับงวด	ส่วนเกินจากเป้าหมาย		
	เป้าหมาย	ผลจริง		กค.-กย. 3 เดือน	งวดที่แล้ว 6 เดือน	ตั้งแต่ต้นปี 9 เดือน
ภาคเหนือ						
ภาคกลาง 1						
ภาคกลาง 2						
ภาคตะวันตก						
ภาคตะวันออก						
ภาคใต้						
รวม						

แม้ว่าสาขาต่างจังหวัดสามารถทำกำไรในไตรมาสที่ 3 ได้สูงกว่าเป้าหมายเพียง  
 ..... เนื่องจากในงวดแรกสาขาสามารถทำกำไรได้สูงกว่าเป้าหมาย.....  
 ล้านบาท เมื่อรวมกับไตรมาสที่ 3 จึงทำให้กำไรของทุกภาครวมกันทำได้สูงกว่าเป้าหมาย  
 .....ล้านบาท ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ งวดที่แล้วทำกำไรได้  
 สูงกว่าไตรมาสที่ 3 ต่ำไปกว่าเป้าหมาย จึงทำให้กำไรของทุกภาครวมกันได้สูงกว่าเป้าหมาย  
 .....ล้านบาท ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ งวดที่แล้วทำกำไรได้สูง แต่  
 ไตรมาสที่ 3 ต่ำไปกว่าเป้าหมาย

สำหรับไตรมาสที่ 3 ภาคที่สามารถทำกำไรได้สูงที่สุดคือ ภาคใต้ ได้.....  
 ล้านบาท แต่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอยู่.....ล้านบาท ความสามารถในการทำกำไร.....%  
 รองลงมาคือ ภาคกลางได้สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท ความสามารถในการทำกำไร  
 .....% ความดีเด่นของทุกภาครวมกันในไตรมาสที่ 3 ได้แก่

1. ค่าธรรมเนียมรับสูงกว่าเป้าหมาย.....
2. รายได้จากสัมปทานใหญ่สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท
3. กำไรจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท
4. หนี้สูญ ต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท

มีค่าใช้จ่ายบางรายการที่สูงกว่าเป้าหมาย คือ ค่าเสื่อมราคาสูงกว่าเป้าหมาย.....  
 .....ล้านบาท ค่าภาษีอากรและภาษีการค้าสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท

## 2. ด้านเงินฝาก

เงินฝากของสาขาสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท ภาคที่แสวงหาเงิน  
 ฝากได้สูงที่สุดคือ ภาคกลาง สูงกว่าเป้าหมายถึง.....ล้านบาท  
 ภาคที่แสวงหาเงินฝากได้ต่ำกว่าเป้าหมาย คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ซึ่งได้  
 ต่ำกว่าเป้าหมายมากถึง.....ล้านบาท



ตารางแสดงโครงสร้างของเงินฝากเดือน .....

ประเภทเงินฝาก	ภาคเหนือ	ภาคกลาง 1	ภาคกลาง 2	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคตะวันตก	ภาคใต้	รวม
กระแสรายวัน							
ออมทรัพย์							
ประจำ							
รวม	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

จากตารางโครงสร้างของเงินฝากจะเห็นว่าภาคกลางและภาคใต้มีเงินฝากประเภท  
ต้นทุนสูงอยู่ในอัตราที่ค่อนข้างสูง และสูงกว่ายอดรวมสาขาต่างจังหวัดทั่วประเทศ

อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก กค. - กย.

ภาคต่าง ๆ	เป้าหมาย%	จ่ายจริง %
ภาคเหนือ		
ภาคกลาง 1		
ภาคกลาง 2		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ภาคตะวันตก		
ภาคใต้		

จะเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสอดคล้องกับโครงสร้างของเงินฝาก

### 3. ด้านสินเชื่อ

ณ กย.....สาขาต่างจังหวัดสามารถอำนวยความสะดวกได้สูงกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท ดูตามรายภาคทุกภาคสามารถอำนวยความสะดวกได้สูงกว่าเป้าหมาย ยกเว้นภาคเหนือที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมายอยู่.....ล้านบาท ภาคที่สามารถอำนวยความสะดวกได้สูงกว่าเป้าหมายมากที่สุด คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 สูงกว่าเป้าหมาย..... ล้านบาท

การอำนวยความสะดวกเกินเป้า แต่การหาเงินฝากได้ต่ำกว่าเป้า ทำให้การส่งเงินเข้าสำนักงานใหญ่ลดต่ำลงมาก แม้จะมียอดเงินลงทุนจากการซื้อลดจากธนาคารชาติมาช่วยส่วนหนึ่ง

ตารางแสดง โครงสร้างของสินเชื่อเดือน.....

ประเภทสินเชื่อ	ภาคเหนือ	ภาคกลาง 1	ภาคกลาง 2	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	รวม
เงินเบิกเกินบัญชี							
เงินกู้							
ซื้อลด							
หนี้ครบกำหนดชำระแล้ว							
รวม	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

จากโครงสร้างของสินเชื่อ ภาคกลางมีอัตราส่วนการซื้อลด.....% สูงกว่าภาคอื่น ๆ ส่วนภาคกลาง 2 มีอัตราส่วนการของหนี้ครบกำหนดชำระ.....% สูงกว่าของภาคอื่น ๆ และภาคใต้มีอัตราส่วนของหนี้ที่ครบกำหนดชำระต่ำสุด

## อัตราดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อ กค. - กย.

ภาคต่าง ๆ	เป้าหมาย %	รับจริง %
ภาคเหนือ		
ภาคกลาง 1		
ภาคกลาง 2		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ภาคตะวันตก		
ภาคใต้		
รวม		

จากตารางอัตราดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อ จะสังเกตได้ว่าภาคใต้มีอัตราส่วนของการ  
 ช้อดสูงกว่า และ/หรือ มีอัตราส่วนของหนี้ที่ครบกำหนดต่ำกว่า จะทำให้ภาคนี้มีอัตราดอกเบี้ย  
 รับจากสินเชื่อสูงกว่าภาคอื่น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สาเหตุที่ทำให้ผลกำไรต่างจากเป้าหมาย

## รายละเอียดแยกพิจารณาเป็นรายการได้ดังต่อไปนี้

ภาคเหนือ	สาเหตุที่เป็นผลดี				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ด้านรายได้</th> <th>ด้านรายจ่าย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่ สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง กว่าเป้าหมายในขณะที่ปล่อยสินเชื่อได้ ต่ำกว่าเป้าหมาย             2. ค่าธรรมเนียมรับสูงกว่าเป้าหมาย             3. กำไรจากการปรับอัตราเงินตราต่างประเทศ สูงกว่าเป้าหมาย         </td> <td>ไม่มีสาเหตุสำคัญ</td> </tr> </tbody> </table>	ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่ สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง กว่าเป้าหมายในขณะที่ปล่อยสินเชื่อได้ ต่ำกว่าเป้าหมาย  2. ค่าธรรมเนียมรับสูงกว่าเป้าหมาย  3. กำไรจากการปรับอัตราเงินตราต่างประเทศ สูงกว่าเป้าหมาย	ไม่มีสาเหตุสำคัญ
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย				
1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่ สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง กว่าเป้าหมายในขณะที่ปล่อยสินเชื่อได้ ต่ำกว่าเป้าหมาย  2. ค่าธรรมเนียมรับสูงกว่าเป้าหมาย  3. กำไรจากการปรับอัตราเงินตราต่างประเทศ สูงกว่าเป้าหมาย	ไม่มีสาเหตุสำคัญ				
	สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ด้านรายได้</th> <th>ด้านรายจ่าย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อต่ำกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท เนื่องจากปล่อย สินเชื่อได้ต่ำกว่าเป้าหมาย         </td> <td>           1. ดอกเบี้ยจ่ายสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยจ่ายที่ จ่ายจริงสูงกว่าเป้าหมาย         </td> </tr> </tbody> </table>	ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อต่ำกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท เนื่องจากปล่อย สินเชื่อได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	1. ดอกเบี้ยจ่ายสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยจ่ายที่ จ่ายจริงสูงกว่าเป้าหมาย
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย				
1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อต่ำกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท เนื่องจากปล่อย สินเชื่อได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	1. ดอกเบี้ยจ่ายสูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยจ่ายที่ จ่ายจริงสูงกว่าเป้าหมาย				
ภาคกลาง 1	สาเหตุที่เป็นผลดี				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ด้านรายได้</th> <th>ด้านรายจ่าย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท             2. ดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่สูงกว่า เป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง         </td> <td>           1. หนี้สูญต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท         </td> </tr> </tbody> </table>	ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท  2. ดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่สูงกว่า เป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง	1. หนี้สูญต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย				
1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย .....ล้านบาท  2. ดอกเบี้ยรับจากสำนักงานใหญ่สูงกว่า เป้าหมาย.....ล้านบาท เนื่องจากสามารถขยายเงินฝากได้สูง	1. หนี้สูญต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท				

กว่าเป้าหมาย ขณะที่สินเชื่อปล่อยได้ต่ำ

กว่าเป้าหมาย

3. ค่าธรรมเนียมรับสูงกว่าเป้าหมาย

.....ล้านบาท

4. ถ้าไรจากการปรับอัตราเงินตราต่างประเทศ

ประเทศสูงกว่าเป้าหมาย.....

.....ล้านบาท

สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ

ด้านรายได้

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

ด้านรายจ่าย

1. ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย....

เนื่องจากมีเงินฝากประเภทต้นทุนสูงอยู่มาก

ภาคกลาง 2

สาเหตุที่เป็นผลดี

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย

.....ล้านบาท เนื่องจากอัตรา

ดอกเบี้ยที่ได้รับจริงสูงกว่าเป้าหมาย

และสามารถปล่อยสินเชื่อได้มากกว่า

เป้าด้วย

2. ถ้าไรจากการปรับอัตราเงินตราต่างประเทศ

ประเทศสูงกว่าเป้าหมาย.....

ล้านบาท

ด้านรายจ่าย

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ

ด้านรายได้

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

ด้านรายจ่าย

1. ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย....

ล้านบาท เนื่องจากมีเงินฝากประเภทต้นทุนต่ำ ต่ำ

กว่าเป้าหมาย และมีเงินฝากประเภทต้นทูลสูง  
สูงกว่าเป้าหมาย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สาเหตุที่เป็นผลดี

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย  
.....ล้านบาท เนื่องจากอัตรา  
ดอกเบี้ยรับที่ได้รับจริงสูงกว่าเป้าหมาย
2. กำไรจากการปรับยอดเงินตราต่างประเทศ  
สูงกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท

ด้านรายจ่าย

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่  
ต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท  
เนื่องจากแสวงหาเงินฝากได้ต่ำกว่า  
เป้าหมาย

ด้านรายจ่าย

1. ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย....  
ล้านบาท เนื่องจากมีเงินฝากประเภททุนต่ำ ต่ำ  
กว่าเป้าหมาย และมีเงินฝากประเภทต้นทูลสูง  
สูงกว่าเป้าหมาย

ภาคตะวันตก

สาเหตุที่เป็นผลดี

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย  
.....ล้านบาท เนื่องจากอัตรา  
ดอกเบี้ยรับที่ได้รับจริงสูงกว่าเป้าหมาย

ด้านรายจ่าย

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่  
ต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท

ด้านรายจ่าย

1. ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย....  
ล้านบาท เนื่องจากมีเงินฝากประเภทต้นทูล

เนื่องจากแสวงหาเงินฝากได้ต่ำกว่า  
เป้าหมาย แต่อำนวยสินเชื่อได้สูงกว่า  
เป้าหมาย

ต่ำ ต่ำกว่าเป้าหมาย และเงินฝากประเภท  
ต้นทุนสูง สูงกว่าเป้าหมาย

ภาคใต้

สาเหตุที่เป็นผลดี

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย  
.....ล้านบาท เนื่องจากอัตรา  
ดอกเบี้ยที่ได้รับจริงสูงกว่าเป้าหมาย  
ภาคใต้เป็นภาคที่มีอัตราส่วนของหนี้  
ที่ครบกำหนดแล้วต่ำกว่าภาคอื่น ๆ
2. กำไรจากการปริวรรตเงินตราต่าง  
ประเทศสูงกว่าเป้าหมาย.....  
ล้านบาท

ด้านรายจ่าย

ไม่มีสาเหตุสำคัญ

สาเหตุที่ทำให้ตกต่ำ

ด้านรายได้

1. ดอกเบี้ยรับจากเงินนำส่งสำนักงานใหญ่  
ต่ำกว่าเป้าหมาย.....ล้านบาท  
เนื่องจากแสวงหาเงินฝากได้ต่ำกว่า  
เป้าหมาย และอำนวยความสะดวก  
กว่าเป้าหมาย

ด้านรายจ่าย

1. ดอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย.....  
ล้านบาท เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยที่จ่ายจริง  
สูงกว่าเป้าหมาย
2. ค่าเสื่อมราคาสูงกว่าเป้าหมาย.....  
ล้านบาท
3. ค่าภาษีอากรและภาษีการค้าสูงกว่าเป้าหมาย  
.....ล้านบาท

### การวิเคราะห์ผลการประกอบการของสาขาจากรายงาน

การที่สำนักงานใหญ่จะสามารถติดตามผลการประกอบการของสาขาได้ครบถ้วนทุกด้าน นั้น สำนักงานใหญ่จำเป็นต้องมีระบบการวางแผนที่ดี และการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถรายงานผลได้อย่างสมบูรณ์ทุกจุด ซึ่งจะช่วยให้การติดตามผลและการวิเคราะห์ที่สามารถทำได้ถูกต้อง และตรงกับความเป็นจริง

ลักษณะของรายงานผลการวิเคราะห์ ควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ข้อความควรละเอียด แต่ได้ใจความสมบูรณ์ครบถ้วน
2. เน้นเฉพาะจุดที่สำคัญและเป็นจุดเด่น ของการประกอบการตามที่ฝ่ายบริหาร ต้องการทราบ
3. มีเหตุผลสนับสนุนที่สมบูรณ์และชัดเจน ทั้งทางด้านผลสำเร็จ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และแนวทางแก้ไข

แนวทางในการวิเคราะห์ ควรพิจารณาจากผลการประกอบการของสาขาด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ด้านการขยายตัวของธุรกิจ
2. ด้านสภาพคล่อง
3. ด้านประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก
4. ด้านความสามารถในการทำกำไร

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ผลการประกอบการของสาขา ทางด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้คือ

#### 1. ด้านการขยายธุรกิจ

##### 1.1 เงินฝาก

- เปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย เพื่อติดตามผลการแสวงหาเงินฝากว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

- เปรียบเทียบผลความก้าวหน้า เพื่อติดตามผลการแสวงหาเงินฝากว่ามีความก้าวหน้าจากเดิมมากน้อยเพียงใด

- เปรียบเทียบความก้าวหน้าของอัตราส่วนตลาด เพื่อวัดผลความก้าวหน้าของสาขาของธนาคารกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในเขตประกอบการ ในจังหวัดเดียวกัน โดยเปรียบเทียบให้เห็นถึงผลการเปลี่ยนแปลงทางด้านอัตราส่วนตลาดในระบบธนาคารพาณิชย์ภายใน



จังหวัดที่สาขาตั้งอยู่

- เปรียบเทียบผลเป้าหมายตลาด เพื่อติดตามผลทางด้านแผนการตลาด  
ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใดบ้างที่สาขาทำได้สำเร็จตามเป้าหมาย  
และตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใดบ้างที่สาขายังไม่สามารถเจาะตลาดได้ ข้อมูลจากการเปรียบเทียบ  
ดังกล่าวจะบอกให้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการดำเนินนโยบายด้านการตลาด ซึ่งจะช่วย  
ในการวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขทำได้อีกจุด สาขาควรให้ความสนใจต่อกลุ่มลูกค้าที่เป็นธุรกิจ  
หลักในเขตประกอบการของสาขาเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุดของสาขา การที่สาขา  
สามารถทำได้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลสำเร็จในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหญ่ของ  
สาขาให้ได้มากที่สุด

### แนวทางการวิเคราะห์

#### 1 เปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย (Actual VS Target)

##### 1.1) ผลรวมของสาขา

แสดงการเปรียบเทียบผลรวมกับเป้าหมายรวมของภาคและอัตรา

ผลต่าง

##### 1.2) ผลของสาขา

- สาขากลุ่มที่ทำได้ดีสูงกว่าเป้าหมาย
- จำนวนสาขา
- จำนวนเงิน
- รายชื่อสาขาที่ทำได้ดีสูงกว่าเป้าหมาย 5 อันดับแรก

#### 2, เปรียบเทียบผลความก้าวหน้า

##### 2.1) ผลรวมของสาขา

แสดงการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของปริมาณเงินฝากที่เพิ่มขึ้นจาก

ยอดสิ้นงวดก่อนเป็นจำนวนเท่าใด โดยแสดงทั้งจำนวนเพิ่มและอัตราที่เพิ่ม พร้อมทั้งแสดงตัวเลข  
เปรียบเทียบให้เห็นผลในช่วงเดียวกันของปีแล้ว

##### 2.2) ผลของสาขา

- สาขากลุ่มที่มีเงินฝากเพิ่มขึ้นจากยอดสิ้นงวดก่อน
- จำนวนสาขา
- จำนวนเงินที่ลดลง
- รายชื่อสาขาที่มีเงินฝากลดลงจากยอดสิ้นงวดก่อน

### 3. เปรียบเทียบความก้าวหน้าของอัตราส่วนตลาด

#### 3.1) ผลรวมของภาค

แสดงการเปรียบเทียบผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนตลาดว่า เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากระดับเมื่อสิ้นงวดก่อน

#### 3.2) ผลของสาขา

- สาขากลุ่มที่มีส่วนตลาดเพิ่มขึ้น
  - จำนวนสาขา
  - รายชื่อสาขาที่สามารถเพิ่มส่วนตลาดได้สูงสุด 5 อันดับแรก
- สาขากลุ่มที่มีส่วนตลาดลดลง
  - จำนวนสาขา
  - รายชื่อสาขาที่มีส่วนตลาดลดลงจาก 5 อันดับแรก

### 4. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายการตลาด (เฉพาะสาขา)

- แสดงการเปรียบเทียบผลกับเป้าหมายการตลาด เพื่อให้ทราบว่าทำได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และในขณะที่โครงสร้างกลุ่มลูกค้าเงินฝากของสาขามีลักษณะเป็นอย่างไร สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่นหรือไม่ ลูกค้าและตลาดที่เป็นกลุ่มเศรษฐกิจหลักของท้องถิ่นในเขตประกอบการของสาขานั้น ทางสาขาสามารถยึดครองตลาดไว้ได้มากหรือน้อย

#### 1.2 ด้านสินเชื่อ

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย เพื่อติดตามผลว่าทำได้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
2. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายการตลาด เพื่อติดตามผลว่าการอำนวยการสินเชื่อเป็นไปตามแผนและแนวนโยบายทางด้านการตลาดหรือไม่

#### แนวทางการวิเคราะห์

1. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายของปริมาณสินเชื่อรวม แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของผลและเป้าหมาย ทั้งด้านจำนวนผลต่างและอัตราเปอร์เซ็นต์ที่ผิดไปจากเป้าหมาย
  - ผลรวมของภาค
  - เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายสินเชื่อรวม

- เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายของ
  - สินเชื่อรายใหญ่
  - สินเชื่อรายปลักย่อย
  - สินเชื่อจากประเทศ ( เฉพาะสาขาที่มีสินเชื่อต่างประเทศ)
- ผลรวมของสาขา
  - รายละเอียดกลุ่มสาขาที่ขยายสินเชื่อเกินกว่าเป้าหมาย
    - จำนวนสาขา
    - จำนวนเงิน
  - รายละเอียดกลุ่มสาขาที่ขยายสินเชื่อต่ำกว่าเป้าหมาย
    - จำนวนสาขา
    - จำนวนเงิน

2. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายการตลาด (เฉพาะสาขา) แบ่งออกเป็น

- สินเชื่อรายใหญ่
- สินเชื่อรายปลักย่อย

แสดงการเปรียบเทียบผลการอำนวยการสินเชื่อว่า เป็นไปตามแผนและแนวนโยบายด้านการตลาดหรือไม่ มีตลาดลูกค้ากลุ่มใดที่ผิดไปจากเป้าหมาย โดยเฉพาะสาขาควรจะให้ความสนใจต่อกลุ่มลูกค้าที่เป็นธุรกิจหลักในเขตประกอบการของสาขา ทั้งนี้โดยวิเคราะห์ให้เห็นถึงสาเหตุที่เป็นผลกระทบที่ทำให้ผลเปลี่ยนแปลงไปจากเป้าหมาย ทั้งในลักษณะที่สูงกว่าเป้าหมายและต่ำกว่าเป้าหมาย จุดที่ควรระมัดระวังจะพิจารณาในด้านของ

- ผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจและภาวะตลาดสินค้าหรือธุรกิจกลุ่มนั้นภายในท้องถิ่นที่ได้เปลี่ยนแปลงไปในแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือแย่ลง
- กลุ่มลูกค้าหรือธุรกิจนั้นมีมากเกินไป และจะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้
- หนี้ดี้อยคุณภาพที่เกิดจากกลุ่มลูกค้าหรือธุรกิจประเภทนั้นในอัตราเปอร์เซ็นต์

ที่สูง จนเป็นอันตรายต่อการประกอบการ

- การให้บริการในธุรกิจบางประเภท ของธนาคารคู่แข่งดีกว่า

## 2. ด้านสภาพคล่อง

เป็นการวัดประสิทธิภาพการหาเงินทุนของสาขาที่มีสัดส่วนที่สัมพันธ์กันทั้งด้านการระดมทุนและการใช้เงินทุน ทั้งนี้เพื่อรักษาสภาพคล่องของสาขาให้มีความคล่องตัวอยู่เสมอ และเป็นไปตามที่กำหนดเพื่อควบคุมมิให้สาขาประกอบการในลักษณะที่เป็นการขยายสินเชื่อในลักษณะที่สูงกว่าปริมาณเงินฝากของสาขา (Overtrade) ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างปัญหาในด้านการระดมทุนโดยตรงแล้วยังส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหารเงินทุนของธนาคารโดยส่วนรวมอีกด้วย การพิจารณาถึงสภาพคล่องของสาขา ในที่นี้ใช้วัดจากอัตราส่วนของปริมาณสินเชื่อเทียบกับปริมาณเงินฝากของสาขา กล่าวคือ ถ้าสาขาที่มีปริมาณสินเชื่อในอัตราที่สูงมาก เมื่อเทียบกับปริมาณเงินฝากของสาขาเกินกว่าอัตราส่วนร้อยละ 70 แสดงว่าสาขาที่มีสภาพคล่องในอัตราต่ำ หรือถ้าสาขาใดมีปริมาณสินเชื่อในอัตราส่วนที่น้อยกว่าร้อยละ 70 เมื่อเทียบกับปริมาณเงินฝากของสาขาแสดงว่ามีสภาพคล่องค่อนข้างสูง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

พิจารณาผลของอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก โดยเปรียบเทียบความแตกต่างจากสิ้นงวดก่อนและตัว เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด สรุปลงให้เห็นถึงสาเหตุที่ทำให้สภาพคล่อง เพิ่มขึ้นหรือลดลง จากการขยายตัวของปริมาณสินเชื่อและปริมาณเงินฝากของสาขาที่เปลี่ยนแปลงไปดังนี้

#### 1. เปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากเกินกว่าร้อยละ 70

1.1) วิเคราะห์กลุ่มสาขาที่ยังไม่สามารถปรับสภาพคล่องให้ดีขึ้น โดยพิจารณาจากสาเหตุ

- ปริมาณสินเชื่อเพิ่มมากกว่าปริมาณเงินฝากที่เพิ่มขึ้น
- ปริมาณสินเชื่อเพิ่มขึ้นแต่ปริมาณเงินฝากกลับลดลง
- ปริมาณสินเชื่อลดลงแต่ปริมาณเงินฝากลดลงมากกว่า

1.2) วิเคราะห์กลุ่มที่สามารถปรับสภาพคล่องดีขึ้น แต่ยังมีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากเกินกว่าร้อยละ 70 โดยพิจารณาจากสาเหตุ

- ปริมาณเงินฝากเพิ่มขึ้นมากกว่าปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น
- ปริมาณเงินฝากเพิ่มขึ้นแต่ปริมาณสินเชื่อกลับลดลง
- ปริมาณสินเชื่อลดลงมากกว่าปริมาณเงินฝากที่ลดลง

## 2 เปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อดอกเงินฝากต่ำกว่าร้อยละ 70

### แนวทางการวิเคราะห์

แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของผลเทียบกับอัตรามาตรฐานและผลที่เปลี่ยนแปลงจากสิ้นงวดก่อน

### ผลรวมของภาค

- เปรียบเทียบผลของอัตราส่วนสินเชื่อดอกเงินฝากรวมของภาค โดยเทียบกับอัตรามาตรฐานและผลที่เปลี่ยนแปลงไปจากสิ้นงวดก่อน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบจะพิจารณาใน 2 ลักษณะคือ

#### 1. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย

เพื่อติดตามผลว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

มาตรการส่วนที่สำคัญ (Key Ratios) ที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดในการวิเคราะห์คุณภาพหนี้มีดังนี้

#### 1.1 อัตราผลตอบแทนการอำนวยสินเชื่อดอกเงิน

พิจารณาถึงประสิทธิภาพการอำนวยสินเชื่อดอกเงินว่าให้รายได้ที่มีผลอัตราผลตอบแทนจากการอำนวยสินเชื่อดอกเงิน จะสะท้อนให้เห็นความสามารถในการบริหารสินเชื่อดอกเงินส่วนรวมของสาขาว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ ถ้าการอำนวยสินเชื่อดอกเงินดำเนินไปตามแนวนโยบายที่กำหนดแล้ว สภาพหนี้ดีมีน้อย อัตราผลตอบแทนควรอยู่ในระดับเกณฑ์มาตรฐาน ตรงกันข้ามถ้าการบริหารสินเชื่อดอกเงินมีจุดบกพร่อง เช่น มีกลุ่มสินเชื่อดอกเงินที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำเป็นจำนวนมากหรือการติดตามหนี้ไม่กระทำโดยสม่ำเสมอการติดตามดูแลลูกหนี้โดยใกล้ชิด การผ่อนชำระ ของลูกหนี้ส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามปกติ หรือมีหนี้ดีอยู่คุณภาพต่ำเป็นจำนวนมาก สาเหตุเหล่านี้จะมีผลทำให้รายได้จากการอำนวยสินเชื่อดอกเงินมีอัตราอยู่ในระดับต่ำ มาตรฐานดังกล่าวจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อดอกเงินของสาขา โดยใช้อัตราผลตอบแทนเป็นเครื่องมือในการวัดผล

1.2 อัตราหนี้ดีอยู่คุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อดอกเงินรวม พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการรักษาคุณภาพหนี้ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและมีหนี้ดีอยู่คุณภาพน้อยที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารสินเชื่อดอกเงิน ในด้านที่เกี่ยวกับระบบการวางแผน ระบบการพิจารณาสินเชื่อดอกเงิน ตลอดจนการติดตามควบคุม ถ้าระบบงานด้านใดด้านหนึ่งขาดประสิทธิภาพ ผลที่ติดตามมาก็คือ ปัญหาเกี่ยว

กับหนี้ด้อยคุณภาพที่จะเพิ่มมากขึ้น การวิเคราะห์ทางด้านหนี้ด้อยคุณภาพ จึงเป็นสัญญาณเตือนภัยที่จะบอกให้รู้ว่าสาขากำลังประสบปัญหาด้านหนี้เสีย มากน้อยแค่ไหนอยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดอันตรายต่อการประกอบการของสาขาหรือไม่

### แนวทางวิเคราะห์

อัตราผลตอบแทนจากการอ่านวงเงินเชื่อ

$$= \frac{12}{6} \times 100 \times \text{ดอกเบี้ยและส่วนลดรับจากการอ่านวงเงินเชื่อรวมงวด 6 เดือน}$$

หมายเหตุ 1. ดอกเบี้ยและส่วนลดรับไม่รวมดอกเบี้ยรับจากหนี้ที่ครบกำหนดชำระแล้ว ตัวเงินที่ไม่ชำระเมื่อถึงกำหนดเวลา หนี้สูญ

2. ปริมาณสินเชื่อไม่รวมหนี้ในลักษณะที่กล่าวในข้อ 1.

### ผลรวมภาค

เปรียบเทียบผลต่าง ๆ ของอัตราผลตอบแทนจากการอ่านวงเงินเชื่อ โดยใช้ตัวรวมเฉลี่ยของภาค (รวมทุกสาขา) เทียบกับอัตรามาตรฐาน

อัตราหนี้ด้อยคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อรวม

การวิเคราะห์และรายงาน

แสดงผลของอัตราหนี้ด้อยคุณภาพ (อัตราหนี้ด้อยคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อรวม) ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบ ว่า แต่ละสาขามีอัตราหนี้ หนี้ด้อยคุณภาพเป็นจำนวนมากหรือน้อย หากสาขาใดมีหนี้ด้อยคุณภาพในอัตราที่สูงมาก ทางสาขาและภาคจะได้รับหาวิธีการแก้ไขได้โดยเร็ว

### ผลสาขา

รายละเอียดกลุ่มสาขาที่ยังไม่สามารถปรับสภาพคล่องให้ดีขึ้นโดยแบ่งออกเป็น

- ปริมาณสินเชื่อเพิ่มมากกว่าปริมาณเงินฝากที่เพิ่มขึ้น
- ปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มมากขึ้นแต่ปริมาณเงินฝากกลับลดลง
- ปริมาณสินเชื่อที่ลดลงแต่ปริมาณเงินฝากกลับลดลงมากกว่า

โดยระบุชื่อสาขาและจำนวนสาขาที่มีสภาพคล่องลดลงตามสาเหตุ 3 ประการดังกล่าว

ข้างต้น

เปรียบเทียบกลุ่มสาขาที่มีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากต่ำกว่าร้อยละ 70

- จำนวนสาขา
- รายชื่อสาขา

### 3. ด้านประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก

เป็นการติดตามวัดผลการอำนวยความสะดวกของสาขา โดยใช้มาตราส่วนที่สำคัญที่สามารถประเมินถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อ เช่น กำหนดอัตราส่วนหนี้ต่อคุณภาพต่อปริมาณสินเชื่อรวม มาตราส่วนที่สำคัญที่ใช้ประเมินผลในที่นี่เป็นการพิจารณาในจุดรวมและเป็นการวัดผลสุดท้าย มิใช่การติดตามผลการแก้ไขรายเดือน โดยวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการอำนวยความสะดวก ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับความสามารถในการหารายได้ และการติดตามดูแลสินเชื่อ เพื่อรักษาคุณภาพหนี้ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและเกิดปัญหาน้อยที่สุด

#### ผลรวมของภาค

แสดงผลของอัตราหนี้ต่อคุณภาพโดยเฉลี่ยของทุกสาขาภายในภาค

#### ผลสาขา

ระบุรายชื่อสาขาและอัตราหนี้ต่อคุณภาพของแต่ละสาขา กลุ่มที่มีอัตราหนี้ต่อคุณภาพอยู่ในระดับต่ำสุดจำนวน 5 สาขา

ระบุรายชื่อสาขาและอัตราหนี้ต่อคุณภาพของแต่ละสาขา กลุ่มที่มีอัตราหนี้ต่อคุณภาพอยู่ในระดับสูงที่สุดจำนวน 5 สาขา

### 4. ความสามารถในการทำกำไร

เป้าหมายประการสำคัญและเป็นอันดับแรกของการประกอบธุรกิจก็คือ การให้ได้มาซึ่งผลกำไรในอัตราสูงสุด และในฐานะที่สาขาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านกำไร ดังนั้นภาระหน้าที่ของสาขานอกจากจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการขยายธุรกิจให้ได้ตามเป้าหมายแล้วสาขาจะต้องสามารถสร้างผลกำไรให้ได้ในอัตราตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดด้วย ตามเกณฑ์มาตรฐาน กำหนดให้สาขาต้องทำกำไรต่องวดให้ได้ เช่น กำหนดไว้ว่า ไม่น้อยกว่าอัตราร้อยละ 1 ของปริมาณเงินทุนประกอบของสาขา

การติดตามวัดผลทางด้านความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถประเมินถึงผลสำเร็จของสาขาว่า ได้มีการวางแผนประกอบกิจการที่สอดคล้องกันทุกด้านหรือไม่ ทั้งในด้านการระดมทุนให้ได้ตามเป้าหมาย และมีระดับต้นทุนดอกเบี้ยในระดับต่ำ การอำนวยความสะดวกในลักษณะที่สามารถรักษาสภาพคล่องให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และในขณะเดียวกันต้องให้ได้อัตราผลตอบแทนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและมีหนี้สูญในปริมาณที่น้อยที่สุด นอกจากนี้แล้วสาขาจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในสาขาให้ประหยัด และเกิดผลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้สาขามีผลกำไรอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

พิจารณาถึงอัตราผลกำไรจากการประกอบการ (กำไรหลังหักค่าเสื่อมราคาแล้ว)

โดยเปรียบเทียบผลกำไรกับปริมาณเงินทุนประกอบการเฉลี่ยของสาขา

$$\text{ความสามารถในการหากำไร} = \frac{\text{ผลกำไรต่องวด (6 เดือน)} \times 100}{\text{เงินทุนประกอบการเฉลี่ย 6 เดือน}}$$

เงินทุนประกอบการ = ปริมาณเงินฝาก + เงินให้กู้ยืมจากสำนักงานใหญ่

### แนวทางการวิเคราะห์

ผลรวมภาค เปรียบเทียบความสามารถในการหากำไร ตัวเฉลี่ยของภาคโดยเทียบกับอัตรามาตรฐาน

ผลของสาขา แสดงจำนวนสาขาที่มีความสามารถในการหากำไรเกินกว่าอัตรามาตรฐาน พร้อมทั้งระบุรายชื่อสาขาและจำนวนสาขาที่ทำได้ดีสูงสุด 5 อันดับแรก

แสดงจำนวนสาขาที่มีอัตราความสามารถในการหากำไรต่ำกว่ามาตรฐาน พร้อมทั้งระบุรายชื่อสาขา และอัตราดอกเบี้ยของสาขาที่ทำกำไรได้ต่ำสุด 5 อันดับแรก

### การประเมินผลงานของสาขา

สำนักงานใหญ่จะพิจารณาประเมินผลงานของสาขาจากรายงานต่าง ๆ ที่สาขาส่งไปยังสำนักงานใหญ่ การประเมินผลงานของสาขาต่างกับระบบประเมินความดีความชอบของผู้จัดการสาขา เพราะการพิจารณาประเมินผลงานของสาขา เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ

ระบบการประเมินผลงานของสาขาเป็นระบบที่วัดผลงานของสาขาในด้านต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน ในรูปของเป้าหมายหลาย ๆ อย่าง ระบบนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสาขาได้ให้ความสนใจกับงานของสาขาในด้านต่าง ๆ โดยสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารโดยส่วนรวม ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการประกอบการของสาขาในภาวะที่แตกต่างกัน และในโอกาสที่แตกต่างกันด้วย ระบบการประเมินผลงานนี้มีความสัมพันธ์กับระบบการรายงานผลที่กล่าวมาแล้ว

การประเมินผลงานของสาขาต้องมีข้อมูลครบถ้วนโดยดูจากแผนงานและงบประมาณ





ของสาขา และการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนโยบายของธนาคารด้วย สาขาทำได้ดีกว่า หรือต่ำกว่าเป้าหมาย สาขาทำได้ดีมากหรือน้อย เน้นจุดสำคัญที่ตัวกาไร ความก้าวหน้าของเงินฝาก ความก้าวหน้าของสินเชื่อ และเรื่องอื่น ๆ เช่น การให้บริการด้านอื่น ๆ การปกครองพนักงานในสาขา โดยเอาผลงานที่เป็นตัวเลขมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเมื่อสิ้นงวดบัญชี 6 เดือน

บัลลังก์การประเมินผลงานของสาขานิยมใช้ระบบการให้คะแนนซึ่งเป็นวิธีที่ทันสมัย และใช้ได้ผลดี โดยการให้คะแนนแต่ละหัวข้อตามความสำคัญของแต่ละรายการ เช่น รายการด้านเงินฝากให้คะแนน 40 คะแนน รายการด้านสินเชื่อให้คะแนน 25 คะแนน รายการด้านรายได้ทั้งหมดให้คะแนน 15 คะแนน รายการเกี่ยวกับรายจ่ายทั้งหมดให้คะแนนรวม 10 คะแนน รายการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการให้บริการต่าง ๆ ให้คะแนนรวม 10 คะแนน สำนักงานใหญ่สามารถให้คะแนนความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละสาขาได้ โดยนำตัวเลขประมาณการด้านต่าง ๆ ของสาขานำมาเปรียบเทียบกับตัวเลขที่เกิดขึ้นจริง

สำนักงานใหญ่จะให้คะแนนผลการปฏิบัติงานของสาขาด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านเงินฝาก เปรียบเทียบผลงานด้านเงินฝากที่เพิ่มขึ้นในงวดนี้กับเงินฝากที่เพิ่มขึ้นของงวดก่อน
2. ด้านสินเชื่อ มีการให้คะแนนจากผลงานโดยเฉลี่ยผลงานเป็นรายเดือน ตัวเฉลี่ย 6 เดือน และผลเดือนสิ้นงวดมาพิจารณาให้คะแนน สาขาให้สินเชื่อเกินกว่าหรือเข้าเป้าหมาย และรักษาสภาพคล่องให้อยู่ในเป้าหมายได้ให้ 100% ของคะแนนเต็ม คะแนนเต็มของสาขาแต่ละประเภทจะมากน้อยต่างกัน สาขาธุรกิจจะให้คะแนนมากที่สุด (การแบ่งประเภทของสาขาจะกล่าวต่อไป)
3. ด้านคุณภาพ การควบคุมหนี้ผิดนัด ผลการควบคุม ผลจริงกับเป้าหมายมาตรฐานเงินเบิกเกินบัญชีที่ผิดระเบียบ เป้าหมายเงินกู้ผิดนัด การลดหนี้มีปัญหา
4. การควบคุมสภาพคล่อง มีการให้คะแนนจากผลงานโดยเฉลี่ยผลงานเป็นรายเดือน ตัวเฉลี่ย 6 เดือน และผลเดือนสิ้นงวดมาพิจารณาให้คะแนน สาขาที่อำนาจสินเชื่อเกินกว่า หรือเท่ากับเป้าหมาย แต่รักษาสภาพคล่องให้อยู่ในเป้าหมายให้ 100% ของคะแนนเต็ม คะแนนเต็มของสาขาแต่ละประเภทจะมากน้อยต่างกัน สาขามีปัญหาคะแนนสูงกว่าสาขาธุรกิจ สาขาทั่วไป และสาขาเปิดใหม่ ตามลำดับ

5. การปฏิบัติตามนโยบายอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการบริหารบุคคลากรและการพัฒนาบุคคล การให้บริการลูกค้า การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อธนาคาร การปฏิบัติตามระบบงานและระเบียบคำสั่ง การจัดทำรายงานและการจัดส่งข้อมูลที่ถูกต้อง การปรับปรุงแก้ไขงานตามคำสั่ง การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสนองนโยบายประหยัดค่าใช้จ่าย ความถูกต้องของการจัดทำงบประมาณรายจ่าย การสนองนโยบายอื่น ๆ ของธนาคาร ผลการเปรียบเทียบปริมาณงานกับปริมาณงานมาตรฐาน

6. ด้านกำไร การประเมินผลด้านกำไร มีความสำคัญเป็นพิเศษในภาวะการถดถอยของธนาคารขยายปริมาณเงินฝากเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีได้ค่านึงถึงสัดส่วนที่เหมาะสมของประเภทเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยที่จ่าย ก็จะทำให้มีต้นทุนสูงกว่าธนาคารคู่แข่ง ในขณะเดียวกันการขยายสินเชื่ออย่างรวดเร็วโดยอัตราดอกเบี้ยต่ำเกินไป ก็จะทำให้รายได้ของธนาคารตกต่ำ นอกจากนั้นการให้บริการ โอนเงินและบริการด้านบริการด้านต่างประเทศโดยคิดค่าธรรมเนียมต่ำเกินไป หรือยกเว้นค่าธรรมเนียมโดยสิ้นเชิง ตลอดจนการออกหนังสือค้ำประกันแล้วคิดค่าธรรมเนียมต่ำเกินไป หรือเรียกเก็บไม่ครบถ้วนล้วนแต่เป็นการทำให้กำไรรั่วไหลไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอำนวยความสะดวกที่ผิดพลาด หรือการไม่ติดตามสินเชื่อโดยใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ทำให้เกิดเป็นหนี้เสีย ซึ่งบั่นทอนผลกำไรของธนาคารโดยตรง การวัดผลกำไรของสาขาจึงเป็นการวัดผลงานรวมและมีความสำคัญที่สุด

คะแนนเต็มด้านกำไร จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ทำกำไรเข้าเป้าหมาย 50% ของคะแนนเต็มด้านกำไร และ
2. ปรับปรุงกำไรให้ดีขึ้นกว่างวดเดียวกันของปีที่แล้วได้ 50% ที่เหลือ

1. "การทำกำไรเข้าเป้าหมาย" เป็นการวัดผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งขึ้นมา เป้าหมายนี้ตั้งโดยพิจารณาความสามารถของสาขาแต่ละประเภท ดังนั้นแต่ละสาขาส่งแข่งกับโอกาสและแข่งกับสาขาอื่นในกลุ่มของตนและในขนาดของตน ส่วนการ "ปรับปรุงกำไรให้ดีขึ้น" เป็นการแข่งกับตนเอง เพราะเป็นการเทียบผลงานกับงวดเดียวกันของปีที่แล้ว ระบบการให้คะแนนที่จัดไว้อย่างละครั้งหนึ่ง จึงเปิดโอกาสให้สาขาได้รับความเป็นธรรมทั้งสองแง่ สาขาที่ทำได้ดีทั้งสองแง่ก็จะได้คะแนนสูง สาขาที่พลาดไปทางหนึ่งก็จะมีทางชดเชยได้ในอีกทางหนึ่ง

อนึ่งหากการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสามารถทำได้ถูกต้องและยุติธรรมดีแล้ว อาจจะสามารถเปลี่ยนแปลงน้ำหนักที่แบ่งไว้ 50 : 50 ได้คือ

- สาขาที่หากำไรได้อยู่แล้ว โอกาสที่จะเพิ่มกำไรให้สูงมากขึ้นจะมีน้อยลง  
 อาจขอแบ่งคะแนนใหม่เป็น 75 : 25 ได้

- สาขาที่หากำไรต่ำมีโอกาสที่จะเพิ่มกำไรให้สูงมากขึ้นได้ อาจขอแบ่งคะแนน  
 ใหม่เป็น 25 : 75 ได้

ทั้งนี้จะต้องให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติให้ความเห็นชอบ

เป้าหมายกำไรในที่นี้ หมายถึง ผลกำไรต่อเงินทุนที่ใช้ หรือที่เรียกว่า ความ  
 สามารถในการหากำไร คือ นำผลกำไรของสาขา หารด้วย เงินทุนที่ใช้ในการอำนวยความสะดวก  
 สาขาใดที่หากำไรได้มากโดยใช้เงินทุนแต่น้อยก็จะมีความสามารถในการหากำไรสูง การที่  
 นำเงินทุนมาพิจารณาด้วยก็เพื่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะสาขาที่ใช้เงินทุนมากย่อมจะมีจำนวน  
 กำไรมาก

การตั้งเป้าหมายความสามารถในการหากำไรมาตรฐาน จะแยกกลุ่มดังนี้

- สาขาทั่วไปและสาขารุรคที่ตั้งเป้าหมายแยกตามขนาดของสาขา โดยให้สาขา  
 ขนาดเดียวกันใช้เป้าหมายเดียวกันทั้งกลุ่ม ทั้งนี้หากมีกรณีที่ต้องยกเว้นจะพิจารณาเป็นรายสาขาไป

- สาขาใหม่และสาขาที่มีปัญหา การตั้งเป้าหมายแยกเป็นแต่ละสาขา เป้าหมาย  
 ที่ตั้งแล้วจะต้องผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อสำนักงานใหญ่ได้ดำเนินการพิจารณาประเมินผลงานและให้คะแนนสาขาทุกสาขา  
 แล้วจะส่งรายงานประเมินผลรายสาขาให้ฝ่ายบริหารชั้นสูงได้ทราบ โดยแบ่งเกรดสาขา ดังนี้

สาขาเกรด A	จำนวน.....สาขา	คิดเป็น.....%
สาขาเกรด B	จำนวน.....สาขา	คิดเป็น.....%
สาขาเกรด C	จำนวน.....สาขา	คิดเป็น.....%
สาขาเกรด D	จำนวน.....สาขา	คิดเป็น.....%
สาขาเกรด F	จำนวน.....สาขา	คิดเป็น.....%
		คิดเป็น <u>100%</u>

หลักการที่สำคัญของ ระบบการประเมินผลงานของสาขา

ก. เป็นระบบที่ประเมินเฉพาะผลงานที่สำคัญของสาขา เป็นระบบที่เข้าใจง่ายและสามารถนำมาปฏิบัติโดยไม่ว่างานจนเกินไป

ข. เนื่องจากสาขามีความแตกต่างกันแยกเป็นกลุ่มเพื่อให้แต่ละสาขาทำการแข่งขันตามสภาพของตนเอง จึงแบ่งสาขาออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะของการประกอบการที่ต่างต่างกัน สาขาประเภทแรกนับเป็นสาขาหลัก เพราะมีจำนวนมากที่สุด ส่วนอีก 3 ประเภทนับเป็นย่อยกวัน เพราะมีจำนวนไม่มากนัก ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) สาขาประเภททั่วไป คือ สาขาส่วนใหญ่ของธนาคาร ซึ่งให้บริการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ให้บริการปริมาณน้อยในด้านเงินฝาก งานสินเชื่อธุรกิจ และสินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ

2) สาขาประเภทธุรกิจ คือ สาขาขนาดใหญ่ที่มีปริมาณสินเชื่อธุรกิจเป็นจำนวนมาก หรือให้บริการการค้าต่างประเทศในปริมาณสูง มีการอำนวยความสะดวกเป็นสัดส่วนเกิน 90% ของเงินฝาก หรือเป็นสาขาที่จัดว่าเป็นศูนย์บริการด้านต่างประเทศ สาขาธุรกิจนี้มีได้ทั้งในเขตกรุงเทพฯและต่างจังหวัด

3) สาขาใหม่ คือ สาขาที่เปิดใหม่ในระยะ 2 ปีแรก มีขนาดเล็กมาก มีหลักเกณฑ์แล้วแต่ท้องถิ่น เช่นสาขาเปิดต่างจังหวัดภายใน 3 ปีแรก สาขาเปิดใหม่ในอำเภอรอบนอก 5 ปี

4) สาขาที่มีปัญหา คือ สาขาที่มีหนี้ต่อคุณภาพที่ต้องแก้ไขมาก จนมีการเปลี่ยนผู้บริหารสาขาใหม่ เช่น มีหนี้ส่งสำนักงานใหญ่เกิน 25% ของสินเชื่อทั้งสิ้นที่ปล่อยไป สาขาที่มีปัญหาจะเปลี่ยนฐานะกลับไปเป็นสาขาประเภททั่วไปได้ เมื่อมีเหตุผลสมควรภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี

สาขาแต่ละแห่งจะจัดเข้าเป็นประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง

การวัดสาขาเป็น 4 ประเภทนี้ หมายความว่า สาขาเหล่านี้มีฐานะแตกต่างกัน หรือมีภาวะการประกอบการแตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่ควรจะวัดผลงานด้วยหลักเกณฑ์เดียวกัน แต่จะให้หลักเกณฑ์เฉพาะในประเภทของตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายความสามารถในการหากำไรของกลุ่มสาขาทั่วไปอาจจะแตกต่างจากสาขาธุรกิจ เป็นต้น

ค. สาขาแต่ละแห่งจะวัดผลงาน 4 ด้านคือ (1) กำไร (2) เงินฝาก (3) สินเชื่อ และ (4) การปฏิบัติตามนโยบายอื่น ๆ

ง. การวัดผลงานของสาขาจะมีการถ่วงน้ำหนัก ยกตัวอย่างเช่น

ประเภทสาขา	กำไร (คะแนน)	เงินฝาก (คะแนน)	สินเชื่อ (คะแนน)	นโยบาย อื่น ๆ (คะแนน)	ผลงานรวม (คะแนน)
1. สาขาประเภททั่วไป					
2. สาขาประเภทธุรกิจ					
3. สาขาใหม่					
4. สาขาที่มีปัญหา					

การกำหนดน้ำหนักตัว เกณฑ์ด้านต่าง ๆ นี้เป็นการแสดงความสำคัญของผลงานแต่ละด้าน โดยเปรียบเทียบให้เห็นชัด อย่างไรก็ตาม การวัดผลงานแต่ละด้านนั้นขึ้นอยู่กับภารกิจที่ตั้งเป้าหมายอย่างยุติธรรมทุก ๆ ด้าน เพราะหากมีการตั้งเป้าหมายด้านใดต่ำเกินไป ผลงานของสาขาแห่งนั้นก็จะต่ำ ทำให้คะแนนตามเกณฑ์สูงไปด้วย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายที่ยุติธรรมสำหรับสาขาแต่ละแห่งแต่ละประเภทจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปผลคะแนนการประเมินผลแบ่งตามประเภทสาขา

ประเภทสาขา	สาขา	คะแนน	เกรด*	ระดับ*
 <p data-bbox="329 1393 1176 1642">ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>				

\* ระดับ คะแนนระดับสาขา เป็นระดับดีเยี่ยม ดีมาก ดี ควรปรับปรุง พอใช้

\* เกรด คะแนนเกรดสาขา เช่น เกรด A เกรด B เกรด C เป็นต้น

### การตรวจสอบสาขา

การที่ธนาคารได้กระจายอำนาจการบริหารงานสาขาให้แก่ผู้จัดการสาขาต่าง ๆ จำนวนมากทั่วประเทศจึงเป็นการยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีเวลาพอที่จะสอดส่องดูแลทุกสาขาอย่างทั่วถึง อันเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่ทำให้สาขาละเลยไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารงานสาขา ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าในการใช้ทรัพยากรรวมทั้งการรั่วไหลของทรัพย์สินของธนาคารเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารระดับสูงจึงใช้การตรวจสอบภายในสาขาควบคุมให้สาขาของธนาคารทั้งระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าธนาคารจะได้มีการควบคุมด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ เช่น ด้านเงินฝาก สินเชื่อ พนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ค่าใช้จ่าย และการรายงานแล้วก็ตาม แต่ก็ต้องมีระบบการควบคุมภายในกำกับอีกชั้นหนึ่งคือ การตรวจสอบสาขา

การตรวจสอบภายใน หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานและระบบการควบคุมภายในองค์การอย่างมีอิสระ เพื่อที่จะวัดผลว่าคู่มือปฏิบัติและนโยบายที่ประกาศใช้ไปแล้ว ได้มีการปฏิบัติตามหรือไม่ มาตรฐานที่ได้ตั้งไว้สามารถทำได้หรือไม่ การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างประหยัดหรือไม่ แผนงานที่วางไว้ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่<sup>1</sup>

ในการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ ผู้ตรวจสอบจะประเมินผลงานของสาขาอย่างเป็นอิสระโดยการทบทวนบัญชีการเงินและการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เพื่อป้องกันข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และให้บริการแก่ฝ่ายบริหาร เป็นการควบคุมสาขา โดยการวัดผลจากการควบคุมภายในของสาขาว่าได้ดำเนินตามนโยบายที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้หรือไม่ ด้วยวิธีสอบค้นเอกสารที่เป็นหลักฐาน สอบถามและสังเกตภาวะแวดล้อม ในการตรวจสอบจะดำเนินการอย่างมีแผนงาน มีการวิเคราะห์ประเมินผล การรายงาน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

---

<sup>1</sup> Lawrence B, Sawyer, "Internal Auditing, Yesterday, Today and Tomorrow" (The Internal Auditor.,) (December 1979) P,26,

ผู้ตรวจสอบจะทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาทุก ๆ ด้านเท่าที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยจะทำการตรวจสอบ ณ ที่ทำการสาขา เพราะส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับความรัดกุมในการจัดเก็บรักษาทรัพย์สินหรือเอกสารต่าง ๆ ตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งล้วนแต่อาศัยการเข้าถึงเหตุการณ์ด้วยตนเองว่าเป็นไปตามระบบงานที่กำหนดไว้หรือไม่ สำหรับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางจะทำการตรวจสอบสาขาที่สำนักงานใหญ่ด้วย คือ จะตรวจสอบจากรายงานและเอกสารที่กำหนดให้สาขาส่งมา เช่น งบทดลองและสำเนาเครื่องจักรลงบัญชี (Proof Sheet) ประจำวัน รายงานประจำเดือน รายงานปิดงวด บัญชีระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา เป็นต้น

#### การจัดองค์การการตรวจสอบภายในของธนาคาร

ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือสำนักผู้ตรวจสอบบัญชีภายใน โดยเฉพาะแยกต่างหากจากฝ่ายงานอื่น ๆ ในธนาคาร และรับผิดชอบรายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างอิสระทั้งในด้านการรายงานและการแสดงความคิดเห็น เพราะไม่ได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้รับการตรวจ

#### รูปแบบการตรวจสอบสาขาของธนาคาร

รูปแบบการตรวจสอบสาขาของธนาคาร แบ่งตามประเภทของการปฏิบัติงานได้ 3 ประเภท คือ

1) การตรวจสอบทางด้านการเงิน เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการบันทึกบัญชีเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด โดยตรวจรายการทรัพย์สิน หนี้สิน รายได้ รายจ่าย และเรื่องอื่น ๆ

2) การตรวจสอบปฏิบัติการ เป็นการตรวจสอบเพื่อจะดูว่าการปฏิบัติงานของสาขาสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรของธนาคารอย่างประหยัดหรือไม่ หากมีข้อขัดข้องหรืออุปสรรคใดจะได้หาทางแก้ไขร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย หากอุปสรรคและปัญหานั้นไม่สามารถขจัดไปได้ ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องเสนอข้อเท็จจริงให้ผู้บริหารทราบ เพื่อที่จะได้พิจารณาสั่งการต่อไป ผู้ตรวจสอบภายในซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานในการที่จะร่วมปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น



3) การตรวจสอบแบบสุ่ม เป็นการตรวจสอบเมื่อมีกรณีทุจริตเกิดขึ้น เช่น เงินสดขาด เช็คปลอม หรือการทำผิดวินัย ฝ่ายกิจการสาขาจะแจ้งมายังฝ่ายตรวจสอบ เป็นการเฉพาะเรื่อง ผู้ตรวจสอบจะต้องหาข้อเท็จจริงออกมาให้ได้ว่าสาเหตุที่แท้จริงอยู่ที่จุดใด แล้วหามาตรการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

ในทางปฏิบัติการตรวจสอบสาขาหนึ่ง ๆ จะตรวจสอบทั้งการตรวจสอบทางการเงิน และทางด้านปฏิบัติการควบคู่กันไป แต่จะเน้นทางการตรวจสอบด้านการเงิน เช่น ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ จะเน้นถึงความถูกต้องของการบันทึกบัญชีลูกหนี้ บัญชีดอกเบี้ยรับ ขณะเดียวกันก็จะประเมินความเสี่ยงภัยของลูกหนี้แต่ละรายด้วย เป็นต้น

#### แผนการตรวจสอบ และคู่มือการตรวจสอบ

แผนงานตรวจสอบ เป็นโครงร่างงานทั้งหมดที่ผู้ตรวจสอบจะต้องทำภายในโครงการหนึ่ง ๆ โดยทำขึ้นล่วงหน้าก่อนตรวจสอบ ในแผนงานตรวจสอบจะกำหนดรายละเอียดงานที่จะต้องทำในการตรวจสอบแต่ละขั้นตอน เพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปด้วยความประหยัด ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ ทำให้สามารถตรวจสอบได้เหมาะสมกับสภาพการณ์มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้งานตรวจสอบเป็นไปอย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการตรวจสอบสาขาของธนาคารจะมีแผนการตรวจสอบที่แต่ละธนาคารทำขึ้นไว้ เป็นหลักมาตรฐานในการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศชี้แนวทางเดินของการปฏิบัติงานตรวจสอบ หากในระหว่างการตรวจสอบพบว่าควรปรับปรุงแนวทางที่กำหนดไว้ ก็อาจจะมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

สำหรับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในการตรวจสอบสาขาหนึ่ง ๆ ปริมาณงานของสาขามีมาก ก้ำกึ่งคนและเวลาในการตรวจสอบมีจำกัด จึงจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเฉพาะบางเรื่อง ฉะนั้นก่อนการตรวจสอบผู้ตรวจสอบจะต้องกำหนดแผนการตรวจสอบใหม่ทุกครั้งที่จะออกตรวจสอบสาขา เพื่อให้ทราบว่าคุณสาขานี้ควรจะเน้นการตรวจสอบเรื่องใด โดยศึกษาจากกระตาดทำกาารและรายงานการตรวจสอบครั้งก่อน ผลของการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ ณ สำนักงานผู้ตรวจสอบ รายงานที่สาขาเสนอสำนักงานใหญ่ เช่น รายงานเรื่องสินเชื่อ รายงานค่าใช้จ่าย ปัญหาหรือข้อบกพร่องของสาขาในอดีต งบประมาณ จุดหรือสาระที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจเป็นพิเศษ

เป็นต้น ผู้ตรวจสอบจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปผลเพื่อประเมินว่าผู้ตรวจสอบควรจะ เน้นการตรวจสอบในเรื่องใดเป็นพิเศษ และทราบปัญหาที่เกิดขึ้น จุดที่มีข้อสงสัยหรือมีการควบคุมที่หละหลวม เพื่อจะได้ทำการตรวจสอบให้ได้ข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น และกำหนดแผนการตรวจสอบเฉพาะสาขาให้เหมาะสมเป็นราย ๆ ไป

ข้อความที่เขียนในแผนการตรวจสอบทั่ว ๆ ไป จะแบ่งเป็นเรื่อง ๆ เช่น เงินฝาก สินเชื่อ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ในแต่ละเรื่องจะระบุจุดควบคุมที่สำคัญทุกจุด วิธีการทดสอบแต่ละจุด ผู้ตรวจสอบจะเขียนผลการตรวจสอบและความเห็นท้ายวิธีทดสอบ แผนการตรวจสอบนี้จะเก็บไว้เป็นความลับเฉพาะหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบและพนักงานที่จะไปตรวจสอบเท่านั้น

นอกจากแผนการตรวจสอบแล้ว ธนาคารส่วนใหญ่จะมีคู่มือการตรวจสอบสาขา (Audit Manual) แต่อาจไม่ได้ทำเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ โดยทั่ว ๆ ไป จะเก็บไว้เป็นแฟ้ม ๆ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบได้ศึกษาและใช้เป็นแนวการตรวจสอบ คู่มือการตรวจสอบที่สมบูรณ์จะบรรจุเรื่องต่าง ๆ ไว่ดังนี้

บทนำ ควรประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของคู่มือการตรวจสอบ ความหมายของคำศัพท์ บทบังคับ ความหมายของการตรวจสอบภายใน ประเภทการตรวจสอบ ขอบเขตของงาน คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบ การกำหนดลักษณะงาน จริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน โอกาสความก้าวหน้า การศึกษาและฝึกอบรมเพิ่มเติม ระบบการคัดเลือกเอกสาร

การเริ่มต้นการตรวจสอบ ประกอบด้วย การแบ่งประเภทงานที่จะตรวจสอบ การสำรวจขั้นต้นก่อนการตรวจสอบ การประเมินการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการตรวจสอบ ประกอบด้วย ลักษณะของแผนงานตรวจสอบ ประเภทของแผนงานตรวจสอบ การเก็บรักษาแผนงานตรวจสอบ การเตรียมตัวปฏิบัติงาน

กระดาดำทำการ ประกอบด้วย ความหมายและวัตถุประสงค์ หลักการในการจัดทำ กระดาดำทำการ แบบกระดาดำทำการ การอ้างอิง การเก็บรักษา

การตรวจสอบ ประกอบด้วย วิธีการเข้าพบผู้ที่จะไปตรวจ หลักฐานชั้นตอนที่ใช้ในการตรวจสอบ วิธีการพื้นฐานที่ใช้ในการตรวจสอบ ข้อสังเกตที่อาจเกิดการทุจริต การแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้รับผิดชอบโดยตรง การประเมินผลการตรวจสอบ

การสรุปผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย การรายงาน ประเภทการรายงาน หลักเกณฑ์ การเขียนรายงาน แบบของรายงาน การตรวจทานรายงาน สรุปและการเสนอรายงานประจำปี

การติดตามผลหลังเสนอรายงาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ผู้มีหน้าที่ในการติดตามผล ระยะเวลาในการติดตามผล การประเมินผล

#### แนวการตรวจสอบสาขา

เพื่อจะได้อภิปราย และเห็นการปฏิบัติงานของสาขาโดยละเอียด ธนาคารจึงจัดให้มี ผู้ตรวจสอบไปตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาอย่างสม่ำเสมอ สาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ทุกสาขาที่เริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ต้องได้รับการตรวจอย่างน้อย 1 ครั้งในรอบ 12 เดือน นับแต่วันที่เริ่มเปิดดำเนินการ ส่วน สาขาที่อยู่นอกเหนือจากเงื่อนไขของพระราชบัญญัติดังกล่าว ผู้ตรวจสอบอาจจะตรวจสอบทุก สาขาของธนาคารในรอบ 12 เดือน หรือเลือกตรวจเฉพาะสาขาที่มีปัญหา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ กำลังทรัพยากรของแต่ละธนาคารที่แตกต่างกัน

การเข้าตรวจสอบจะเป็นการเข้าตรวจโดยมิให้สาขารู้ตัวล่วงหน้า โดยถือวัน เวลา และสถานที่ที่จะเข้าตรวจเป็นความลับ

เรื่องที่จะตรวจสอบคือ ตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบาย คำสั่ง และระเบียบบังคับ ของสำนักงานใหญ่ การจัดการธุรกิจของสาขา ความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานของสาขา การควบคุมภายในและระบบบัญชี การปฏิบัติงานของพนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจน สถานที่ทำการของสาขา เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ของธนาคาร และความปลอดภัยในทรัพย์สิน รวมทั้ง เพื่อช่วยส่งเสริมอำนาจบริการแก่ลูกค้าให้มีคุณค่าและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กระบุว่าตรวจสอบเรื่องที่สำคัญ ๆ ทุกเรื่อง คือ ทรัพย์สิน หนี้สิน รายได้ รายจ่ายที่สำคัญ ๆ สำหรับธนาคารขนาดใหญ่และขนาดกลาง จะทำการตรวจสอบเฉพาะ บางเรื่องที่น่าสนใจตามแผนงานตรวจสอบ แต่เรื่องที่สำคัญที่จะต้องตรวจสอบทุกครั้งในการ ตรวจสอบสาขา คือ เรื่องการให้สินเชื่อ เพราะถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อเสถียรภาพ ของธนาคารมากที่สุด

เทคนิคในการตรวจสอบแต่ละเรื่องที่นิยมใช้กันทั่วไปทั้งธนาคารขนาดใหญ่ ขนาด กลาง และขนาดเล็ก คือ การสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นกลุ่มตัวอย่างที่

ไม่ได้ใช้วิธีการทางสถิติในการกำหนดขนาดของตัวอย่าง เช่น การตรวจสอบเงินฝาก ผู้ตรวจสอบอาจจะสุ่มตัวอย่างตรวจสอบประมาณ 5% ของจำนวนบัญชีเงินฝากทั้งหมด แต่การตรวจสอบบางเรื่องก็ไม่นิยมสุ่มตัวอย่าง เช่น เรื่องสินเชื่อ การตรวจนับเงินสดและตราสารการเงินอื่น ๆ เป็นต้น

เพื่อที่จะให้เข้าใจการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ดียิ่งขึ้น จะยกตัวอย่างแนวการตรวจสอบเรื่องสำคัญ ๆ โดยย่อ ๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบเงินสด เนื่องจากเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนมือได้ง่าย ดังนั้นในการตรวจสอบสาขาทุกครั้งจะทำการตรวจสอบเงินสดทันทีที่เริ่มลงมือตรวจสอบ โดยไม่ให้สาขาทราบล่วงหน้า โดยการตรวจนับเงินสดคงเหลือ ตรวจสอบการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดดังนี้

- ตัวเงินสดและเงินตราต่างประเทศต้องตรงกับบัญชี
  - ใบสำคัญแทนตัวเงินสดต้องเป็นไปเพื่อกิจการของธนาคาร และผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจเซ็นอนุมัติ ถ้าเป็นเช็คแทนตัวเงินสดต้องเป็นเช็คของสาขาเอง และหักบัญชีได้ทันที
  - การรับซื้อเงินสดต่างประเทศต้องลงบัญชีสำนักงานใหญ่ทันที
  - สมุดคุมเงินสด เข้า-ออก เชฟใหญ่ต้องทำและเซ็นทุกครั้ง
  - สมุดเงินสด ผู้รักษาเงินและผู้จัดการสาขาต้องลงลายมือชื่อกำกับยอดคงเหลือ
- เมื่อสิ้นวัน
- เมื่อหมดเวลาทำการก่อนนำเงินสดเข้าเก็บในห้องมั่นคง ผู้จัดการสาขาต้องตรวจสอบตัวเงินสดกับสมุดเงินสดทุกครั้ง
  - ต้องไม่เก็บเงินในเชฟเล็กนอกห้องมั่นคง เมื่อหมดเวลาทำการแล้ว
  - การรับและจ่ายเงินให้ลูกค้าต้องปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานของธนาคาร
  - การเก็บรักษาลูกกุญแจและรหัสต้องปฏิบัติตามระเบียบ
  - สมุดเงินสดถ้ามีการขีดฆ่าชุดลบ ผู้รับมอบอำนาจต้องลงชื่อกำกับ
  - เงินสดขาดหรือเกินต้องรายงานเป็นหลักฐานทุกครั้ง
  - ผู้รักษาเงินต้องไม่ช่วยทำบัญชีอื่น ๆ เช่น บัญชีเงินฝาก บัญชีแยกประเภท เป็นต้น

ตราสารการเงินที่ยังไม่ได้ใช้ เช่น เช็คสั่งจ่ายธนาคาร เช็ค ดราฟท์ เช็คของขวัญ เช็คเดินทาง สมุดคู่ฝาก ใบรับฝากประจำ ใบเสร็จรับเงิน ฯลฯ เนื่องจาก

ตราสารการเงินดังกล่าวง่ายต่อการสูญหาย และอาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริต ปลอมแปลง  
 จึงจำเป็นต้องวางระบบการควบคุมดูแลโดยรัดกุม โดยการตรวจนับและตรวจการควบคุม  
 เก็บรักษา

## 2.. การตรวจสอบเงินฝากของลูกค้า

เนื่องจากความถูกต้องของบัญชีเงินฝากมีผลต่อความเชื่อถือของลูกค้า และง่ายต่อ  
 การทุจริต โดยตรวจสอบหลักฐานและวิธีการเปิดบัญชีเงินฝาก ตรวจการรับฝากและถอนเงินฝาก  
 และความสมบูรณ์ของบัญชีเงินฝาก การปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับเงินฝาก ดังนี้

- บัญชีเงินฝากรายตัวต้องเท่ากับบัญชีคุม
- บัญชีเงินฝากที่ขาดการติดต่อ ต้องมีการรั้งหรือทะเบียนคุม และอยู่ในความรับผิดชอบ

ของพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจ

- บัญชีเงินฝากที่ไม่เคลื่อนไหว ต้องแยกการรั้งไว้ต่างหาก ให้อยู่ในความควบคุม

ของพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจ

- ต้องงบบัญชีทุก 15 วัน
- ต้องขาน (Call) บัญชีทุกวัน
- การผ่านรายการโดยที่ยังไม่รู้ผลการเรียกเก็บ (Effect not cleared)

ต้องมีเหตุผลสมควร

- ยอดบัญชีเงินฝาก ซึ่งกลายเป็นเบิกเกินบัญชีต้องโอนยอดให้ถูกต้อง
- ก่อนใช้การรั้งบัญชีแผ่นใหม่ พนักงานผู้มีอำนาจต้องเซ็นชื่อกำกับ
- 1.เช็คระงับการจ่ายเงิน (Stopped Payment) ต้องจดแจ้งให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง

มองเห็นได้โดยชัดเจน

- ต้องให้ลูกค้ายืนยันยอดเงินคงเหลือในบัญชีให้มากและบ่อยที่สุด
- การรั้งตัวอย่างละเอียดเป็นลูกค้าอยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานผู้รับมอบอำนาจ

เมื่อหมดเวลาทำการต้องเก็บในห้องนิรภัย

- ต้องจดหมายเลขที่เช็คที่จ่ายให้ลูกค้าไว้บนหน้าการรั้งบัญชีให้ครบถ้วน
- ต้องไม่นำเช็คที่ส่งจ่ายเงินให้แก่บุคคลหรือนิติบุคคล ซึ่งเช็คพร้อม "A/C Payee only"

ระบุห้ามเปลี่ยนมือหรือห้ามโอน ไปเข้าบัญชีของผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้รับเงินตามเช็ค

- เช็คที่ส่งจ่ายนิติบุคคลหรือตามคำสั่ง แต่ผู้จัดการนิติบุคคลนั้นสละสิทธิ์ให้นำเข้าบัญชี

ส่วนตัวต้องไม่นำเข้าบัญชีให้

- ต้องไม่รับโอนบัญชีให้แก่ลูกค้าตามคำสั่งด้วยวาจา หรือทางโทรศัพท์ โดยไม่มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การตรวจสอบเงินฝากระหว่างธนาคาร เช่น เงินฝากระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน เงินฝากธนาคารออมสิน และเงินที่ธนาคารพาณิชย์ทั้งต้องฝากไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งจะต้องมีการควบคุมภายใน ดังตัวอย่างเช่น

- เงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องมีหนังสือยืนยันยอดถูกต้องถึงวันตรวจ
- เงินฝากธนาคารในท้องถิ่น ต้องมีหนังสือยืนยันยอดถูกต้องถึงวันตรวจ
- เงินฝากธนาคารต่างท้องถิ่น ต้องทำงบบเทียบยอดถูกต้องถึงวันตรวจ
- เงินฝากธนาคารต่างประเทศ ต้องทำงบบเทียบยอดถูกต้องถึงวันตรวจ
- ต้องแลกเปลี่ยนรายละเอียดการฝากถอน (Statement) กับธนาคารอื่นอย่างน้อยเดือนละครั้ง
- ต้องไม่, หรือ, เงินไว้ในบัญชีเงินฝากธนาคารอื่น, กินความจำเป็น เป็นต้น

4. การตรวจสอบด้านสินเชื่ เพื่อให้ทราบความถูกต้องและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ เพื่อดูแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธนาคารหรือไม่ เพราะต้นทุนของธนาคารนอกจากจะมีดอกเบี้ยจ่าย ค่าธรรมเนียมและส่วนลดจ่าย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว ยังรวมรายจ่ายที่เกิดจากข้อบกพร่องของการบริหารงานด้านสินเชื่อ คือ หนี้สูญอยู่ด้วย ในการตรวจสอบสินเชื่อจะตรวจในด้านต่าง ๆ เหล่านี้

4.1 ความถูกต้องของการบันทึกการบัญชี เพื่อดูว่าบัญชีลูกหนี้ทุกประเภทมียอดคงค้างถูกต้อง ลูกหนี้ทุกรายมีตัวตนจริง

4.2 ตรวจสอบการอนุมัติสินเชื่อ เพื่อดูว่าพนักงานผู้ได้รับมอบอำนาจของสาขาได้ปฏิบัติงานภายในขอบเขตของคำสั่ง ระเบียบงานที่กำหนด และรักษาผลประโยชน์ของธนาคาร

4.3 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ เป็นไปอย่างเหมาะสมและคำนึงถึงความเสี่ยงหรือไม่

4.4 ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อทั่ว ๆ ไป อธิบายการที่มีลักษณะพิเศษ เพื่อดูการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อว่ามีข้อสงสัย, ก่อตั้งอาคาร, เสียหายมาสู่ธนาคารหรือไม่ สาขาได้ให้ความช่วยเหลือลูกค้า, กินขอบ, เขตที่ธนาคารกำหนดหรือไม่ การพิจารณาต่ออายุสัญญา

4.5 ความสมบูรณ์ของสัญญา สัญญาค้ำประกัน ในการทำงานมีกรรม ตลอดจนความเหมาะสมและรัดกุม เช่น แสดงรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง การจัดทำหลักประกันตามสัญญาคุ้ม

กับมูลหนี้

4.6 การปฏิบัติตามกฎหมาย และพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์

4.7 การปฏิบัติงานด้านการติดตามทวงถามลูกหนี้โดยคุณภาพ ว่าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างชำระในบัญชีทั่วไป การประเมินสถานการณ์ของหนี้ที่ค้างชำระ กำหนดกำหนดและหนี้สูญ เพื่อหาสาเหตุ

4.8 ตรวจสอบการจัดทำแฟ้มรายตัวลูกหนี้ สาขารวบรวมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับลูกหนี้ครบถ้วนหรือไม่

4.9 การพิจารณาจัดชั้นหนี้ เพื่อให้การจัดชั้นหนี้และการเสนอรายงานการตรวจสอบเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้การเสนอรายงานการตรวจสอบสินเชื่อภายหลังเสร็จสิ้นการตรวจสอบแล้วมีมาตรฐานอันเดียวกัน และเป็นประโยชน์ต่อการควบคุม และติดตามสินเชื่อแต่ละรายโดยใกล้ชิดต่อไปได้

ในการตรวจสอบสินเชื่อทุกชนิดจะมีแนวการตรวจสอบดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถแยกเป็นการตรวจสอบสินเชื่อแต่ละประเภทได้ดังนี้

1. เงินเบิกเกินบัญชี 1. เงินกู้ 1. เงินจำนอง

- 1. เงินให้กู้ยืมรายตัวต้องเท่าบัญชีคุม
- สัญญากู้ สัญญาเบิกเกินบัญชี พร้อมด้วยหลักประกันต้องมีผู้รับผิดชอบและ

เก็บในห่องมันคง

- เอกสารสำคัญ เกี่ยวกับการให้กู้ยืมและค้ำประกันต้องปฏิบัติตามประมวล

ระชฎากร

- หลักประกันการให้กู้ยืมต้องลงสมุดทะเบียนหลักทรัพ์ให้เรียบร้อยทันเวลา
- การรับหนังสือมอบอำนาจจำนองที่ดิน เป็นหลักประกันต้องได้รับอนุมัติจาก

สำนักงานใหญ่

- ต้อง ฎิบดอก; บียตามอัตราที่กำหนดทุกราย
- ต้อง ไม่ให้พนักงานของธนาคารกู้ยืมก่อน ได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่
- ต้อง ไม่ให้กู้ยืมโดยไม่มีสัญญาหรือ กินวง เงิน; ก็นกว่าที่สำนักงานใหญ่นิยม
- ต้อง ไม่ให้ลูกค้ำถอนเงินโดยที่ยังไม่รับผลการ; รียกร; กิบเงินต่อเนื่องกันเป็น

ประจำ

### ตัวเงิน

- ตัวแลกเงิน ตัวสัญญาใช้เงินและเช็ค ต้องเท่ากับยอดตามบัญชีคุม
- สัญญา หลักประกัน และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการซื้อลดตัวเงินอยู่ครบ และต้องเก็บในห่องมั่นคง
- ตัวแลกเงินที่ลูกค้าขายต่อเผื่องกันเป็นปกติธุรกิจ ต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ทุกราย
- การซื้อลดเช็ครวมทั้งการนำเช็คต่างท้องถิ่นเข้าบัญชีแล้วให้ลูกค้าใช้เงินก่อนรู้ผล ต้องได้รับอนุมัติทุกราย
- การซื้อลดตัวแลกเงิน และตัวสัญญาใช้เงิน ต้องเก็บส่วนลดตามอัตราที่กำหนด
- การรับซื้อลดเช็ครวมทั้งเช็คที่จ่ายเงินให้ก่อนรู้ผลต้องเก็บส่วนลดหรือค่าธรรมเนียมตามอัตราที่กำหนด
- ตัวแลกเงินและเช็คที่ได้รับซื้อลดต้องมีกัณฑ์บัญชีคุมรายตัว
- การรับซื้อลดตัวแลกเงินต้องปฏิบัติตามคำสั่งของสำนักงานใหญ่ เช่น ต้องเป็นตัวค่าสินค้า ถ้าต่อเผื่องกันเป็นประจำต้องขออนุมัติวงเงิน ถ้าตัวถูกส่งคืนต้องรับเก็บเงินจากผู้ส่งจ่ายหรือผู้อาวัล
- ต้องไม่รับซื้อลดตัวจากคนเดียว กลุ่มเดียว มากเกินสมควร
- ต้องไม่ให้ลูกหนี้ทำตัวสัญญาใช้เงินรายใหม่ทะยอยใช้ตัว ก่าต่อเผื่องกันจนเสมือนหนี้ระยะยาว

- ตัวเงินต่างท้องถิ่น ถ้าเก็บจากผู้จ่ายเงินไม่ได้ ต้องรับคืนล่าช้าต้นทาง

### การรับรองตัวเงิน

- รายละเอียดแต่ละประเภทต้องเท่าบัญชีคุม
- การรับรองตัวแลกเงินต้องลงทะเบียนและกัณฑ์บัญชีรายตัวทุกราย
- การรับรองตัวแลกเงินต้องได้รับอนุมัติวงเงินจากสำนักงานใหญ่
- สัญญาหลักประกัน และเอกสารที่เกี่ยวข้องต้องอยู่ครบ และเก็บในห่องมั่นคง
- ต้อง เรียกเก็บดอกเบี้ยตัวที่ลูกค้าชำระเกินกำหนดทุกราย

### การอาวัลและค้ำประกัน

- รายละเอียดการอาวัลและค้ำประกันแต่ละประเภทต้องเท่ากับบัญชีคุม



- การออกหนังสือค้ำประกันและการอาวัลต้องลงทะ เป็นทุกราย
- หนังสือค้ำประกันที่สาขาออกเอง ต้องอยู่ในอำนาจต้องทำแบบสำรวจ

ต้องรายงานทุกราย

- การอาวัลตัวต้องได้รับอนุมัติวงเงินจากสำนักงานใหญ่
- หลักประกันและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการออกหนังสือค้ำประกัน และการ

อาวัลต้อง เก็บรักษาในห้องนิรภัย

- ต้องเรียกเก็บค่าธรรมเนียมตามอัตราทุกราย

#### 5. การตรวจสอบด้านรายได้ และรายจ่ายและผลการดำเนินงาน

การตรวจสอบรายได้ รายได้ที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสาขาแบ่งเป็นประเภท ๆ ได้ดังนี้

ส่วนลดรับจากการรับซื้อลดตัวขาเข้าและตัวขาออก ซื้อลดตัวสัญญาใช้เงิน ซื้อลดเช็คส่งจ่ายลงวันที่ล่วงหน้า

ค่าธรรมเนียมรับ ในการออกหนังสือค้ำประกัน การให้บริการโอนเงินตามคำสั่งของลูกค้า ค่าธรรมเนียมในการเรียกเก็บเงินตามตัว ค่าธรรมเนียมในการเปิดหรือแก้ไขสินเชื่อ ค่าธรรมเนียมในการออกเช็คส่งจ่ายธนาคาร ค่าธรรมเนียมเช็คคืน ค่าธรรมเนียมรับอื่น ๆ

กำไรจากการปฏิวรรตเงินตรา เป็นรายได้ที่เกิดจากการซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศทุกสกุลเงิน

ค่าโทรเลขที่เรียกเก็บจากลูกค้า

ค่าไปรษณียากรที่เรียกเก็บจากลูกค้า

กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ของธนาคาร

รายได้จากค่าเช่า เกิดจากการให้เช่าสินทรัพย์ของธนาคาร เช่น เช่าที่ทำกาารของสาขา ค่าเช่าที่จอดรถยนต์ เป็นต้น

หนี้สูญรับคืน เป็นรายได้ที่เกิดจากบัญชีลูกหนี้ที่ธนาคารได้จำหน่ายเป็นหนี้สูญแล้ว รายได้เบ็ดเตล็ด รายได้เล็ก ๆ น้อย ๆ ต่าง ๆ

ในการตรวจสอบจะคำนวณรายได้ทุกประเภทเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของรายได้นั้น ๆ หรือไม่ เรียกเก็บได้ตามอัตราที่กำหนดไว้ทุกรายหรือไม่ การผ่านบัญชี ความรัดกุมในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ

การตรวจสอบรายจ่าย รายจ่ายที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสาขาแบ่งเป็นประเภท ๆ ได้ดังนี้

ดอกเบี้ยจ่ายแก่บัญชีเงินฝากประเภทต่าง ๆ เช่น เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ ซึ่งจะต้องจ่ายให้แก่ลูกค้าภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดตามกฎหมาย

ส่วนลดจ่าย เกิดจากนำตัวที่รับซื้อลดไว้ไปขายลดช่วงต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ค่าธรรมเนียมจ่าย เกิดจากค่าธรรมเนียมจ่ายให้ธนาคารตัวแทนในประเทศเพื่อเรียกเก็บเงินตามตัวหรือเช็คส่งจ่ายในจังหวัดที่ไม่มีธนาคารสาขาตั้งอยู่ จ่ายแก่ธนาคารเจ้าของเช็ค

ค่าภาษีการค้า ตามอัตราที่ทางราชการกำหนด

ค่าโทรเลข ค่าไปรษณียากร ที่จ่ายแทนลูกค้าไป

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ประกอบการ ค่าจ้างลูกจ้างอื่น ๆ เงินเดือนพนักงานสาขา ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้และยานพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของสาขา เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายจริงแต่ละประเภท การคำนวณย่อมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของรายการ การตรวจสอบ จะตรวจสอบความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไขนั้น ๆ และไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ เช่น จ่ายดอกเบี้ยเงินฝากสูงเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด ทูกรายการสอดคล้องกับระเบียบที่ธนาคารกำหนดไว้ และเหมาะสมกับรายการค่าใช้จ่าย มีรายจ่ายใดที่สูงผิดปกติหรือเกินสมควร หรือเป็นรายจ่ายที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจของธนาคารจะติดตามเพื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงโดยละเอียด

สิ่งสำคัญคือ จะต้องตรวจสอบการผ่านบัญชีของทุกรายการ เพื่อดูความถูกต้องครบถ้วนในการบันทึกบัญชี รายจ่ายทุกรายการต้องมีเอกสารหลักฐานประกอบ และมีการอนุมัติจ่ายจากผู้มีอำนาจโดยถูกต้องตามระเบียบ

การตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยนำยอดรายได้ทั้งสิ้นสำหรับงวดบัญชีปัจจุบันเปรียบเทียบกับงวดบัญชีก่อน เพื่อดูแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเปรียบเทียบแนวโน้มของรายได้กับปริมาณธุรกิจหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องว่าเป็นสัดส่วนต่อกันอย่างไร

## 6 การตรวจสอบพนักงาน

ผู้ตรวจสอบจะตรวจสอบเรื่องเกี่ยวกับพนักงานสาขา ดังต่อไปนี้

การแบ่งงาน พิจารณาว่ามีการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสมเป็นส่วนแน่นอน มีการกำหนดหน้าที่งานภายในสาขาไว้ครบถ้วน การกระจายงานไปยังพนักงานในสาขาอย่างเป็นธรรม พนักงานแต่ละคนมีปริมาณงานเหมาะสม ไม่มีพนักงานคนใดปฏิบัติงานมากเกินไป หรือน้อยเกินไป

ลักษณะของงาน เป็นไปอย่างสม่ำเสมอหรือมากเป็นระยะ โดยสอบถามจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และจากการสังเกตเมื่อไปตรวจสอบ หรือดูจากปริมาณเอกสาร

คุณสมบัติ เทียบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่ทำ พร้อมความเห็นของผู้ตรวจสอบ

อัตราค่าจ้างของพนักงานสาขา พิจารณาปริมาณงานของพนักงานแต่ละคนในสาขาว่าเหมาะสมหรือไม่ สามารถลดจำนวนพนักงานของสาขาลงได้หรือไม่ หรือว่าอัตราค่าจ้างน้อยกว่าปริมาณงาน โดยวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เวลาในการปฏิบัติงานกับเวลามาตรฐาน จะพิสูจน์ได้ว่าอัตราค่าจ้างที่สาขามีอยู่ในปัจจุบันมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

อัตราการหมุนเวียนของพนักงานสาขาอยู่ในระดับปกติหรือไม่

สังเกตการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ว่ามีความล้ามคึกกันหรือไม่ ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและการบริการลูกค้าหรือไม่ การมาทำงานของพนักงานสาขามีการขาดงาน ลาป่วยบ่อย และมาทำงานสาย หรือไม่

## 7 การตรวจสอบด้านเครื่องมือเครื่องใช้

เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่สาขามีไว้ เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสาขา จะต้องได้รับการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การสัปดาห์ละเป็นคุณ ว่ามีความถูกต้องครบถ้วน การบันทึกบัญชีมีครบถ้วนแยกเป็นประเภท ๆ และมีการบันทึกอย่างทันเวลา

- ตรวจสอบสภาพในการใช้งาน ตรวจนับ, เทียบกับทะเบียนคุณ

- ตรวจสอบการเอาประกันภัย เพื่อดูความเหมาะสมในการเอาประกันภัย และตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ของใบกรมธรรม์ประกันภัย

- ตรวจสอบการชื้อขายหรือการจำหน่ายบัญชี เพื่อดูว่าการดำเนินการดังกล่าว

เป็นไปตามระเบียบของธนาคารและมีเอกสารหลักฐานประกอบครบถ้วน

- ตรวจสอบการคำนวณค่าเสื่อมราคา เพื่อให้ทราบว่าค่าเสื่อมราคาที่ปรากฏตามทะเบียนคุมกับงบทดลองตอนสิ้นงวดมีอัตราและวิธีการคำนวณถูกต้อง
- สังเกตการควบคุมดูแลเครื่องใช้ต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติงานของธนาคารหรือไม่ เช่น การให้ยืมการโอนใช้ระหว่างสาขา ควรมีหลักฐานการอนุมัติถูกต้อง การใช้เครื่องใช้ด้วยความระมัดระวังและทนุถนอมหรือไม่ หลังจากการปฏิบัติงานประจำวันประจำวันแล้ว งดเก็บในสภาพที่เรียบร้อยปลอดภัยหรือไม่
- มีการบำรุงรักษาอยู่เสมอ เพื่อยืดอายุการใช้งาน หรือมีการซ่อมแซมเมื่ออยู่ในสภาพที่ชำรุดใช้งานไม่ได้

#### 8. การตรวจสอบการควบคุมภายในโดยทั่วไป การบัญชี และการปฏิบัติตามกฎหมาย

ผู้ตรวจสอบจะต้องประเมินระบบการควบคุมภายในของสาขาว่าได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม รัดกุม เพียงพอหรือไม่ ระบบการควบคุมภายในได้กำหนดในลักษณะที่เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารทราบในทันทีหรือไม่ ผู้บริหารสาขาได้สนใจที่จะให้พนักงานภายในสาขาปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติงานหรือคำสั่งต่าง ๆ โดยเคร่งครัดหรือไม่

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบจะตรวจสอบเรื่องเกี่ยวกับการบัญชีและการปฏิบัติตามกฎหมาย ดังนี้

- เอกสารสำคัญ เช่น เช็ค ตราพัท เช็คธนาคาร แบบพิมพ์สมุดเงินฝาก ต้องมีผู้มีอำนาจรับผิดชอบร่วมกัน และเก็บในหิ้งงั้นคง
- สมุดบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ต้องทำให้ครบถ้วนและลงรายการทันเวลา
- เอกสารการบัญชีต้องเก็บให้เรียบร้อยและปลอดภัย
- รายจ่ายต่าง ๆ ต้องมีเอกสารประกอบ
- รายได้จากกำไรให้บริการและให้เข้าทรัพย์สินต้องเก็บให้ครบถ้วน
- ดอกเบี้ย ส่วนลดจากการให้กู้ยืมต้องมีพนักงานทบทวนความถูกต้อง
- ดอกเบี้ยเงินฝากต้องมีพนักงานทบทวนความถูกต้อง
- ต้องประกาศงบดุลตามแบบ ร.พ.1,1 ภายในวันที่ 21 ของเดือนถัดไป
- ต้องประกาศงบดุลบัญชีกำไรขาดทุน ภายใน 4 เดือน นับจากวันสิ้นปี
- ต้องประกาศเวลาดำเนินงานและวันหยุดทำงานในทีเปิดเผยของสำนักงาน
- บัญชีเงินฝากออมทรัพย์เปิดบัญชีครั้งแรกไม่ต่ำกว่า 100,- บาท

- ต้องไม่ให้กรรมการหรือคู่สมรสของกรรมการธนาคารกัมพูชา ขอยืมเงินทรงจ่าย หรือขอยืมเงินล่วงหน้า

- ต้องไม่รับหุ้นของธนาคารเป็นประกันสินเชื่อ เป็นต้น



### สรุปผลการตรวจสอบ

เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบ ณ ที่ทำการของสาขา หัวหน้าสายหรือหัวหน้าผู้ตรวจสอบ จะสรุปผลการตรวจสอบด้วยวาจากับผู้จัดการหรือสมุหบัญชีสาขา ซึ่งในการสรุปผลนี้สาขามีโอกาสที่จะชี้แจงถึงรายละเอียดเพิ่มเติม ถ้าเป็นสาระสำคัญของผู้ตรวจสอบจะใช้เป็นข้อมูลในการเขียนรายงานการตรวจสอบด้วย

### การรายงานผลการตรวจสอบ

การตรวจสอบเป็นการแบ่งเบาภาระของฝ่ายจัดการในการติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสาขาว่าเป็นไปตามระเบียบหรือนโยบายที่ธนาคารวางไว้หรือไม่ ผู้ตรวจสอบจึงใช้รายงานการตรวจสอบเป็นเครื่องมือในการสื่อข้อความสู่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อตรวจสอบเสร็จ ผู้ตรวจสอบจะประเมินผลการตรวจสอบสาขา แล้วเขียนรายงาน; ท่อนำเสนอต่อผู้บริหารของธนาคาร รายงานการตรวจสอบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก ดังเช่น

1. ใช้พิจารณาผลการดำเนินงานของสาขา
2. เพื่อใช้ช่วยในการกำหนดแผนงานและการตัดสินใจต่าง ๆ
3. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและสถานการณ์ของสาขา
4. เพื่อนำไปพิจารณาสั่งการแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป

รายงานการตรวจสอบสาขานอกจากจะนำเสนอผู้บริหารระดับสูงแล้ว ส่วนรายงานการตรวจสอบยังจะต้องนำเสนอฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายสินเชื่อ และธนาคารแห่งประเทศไทย เฉพาะสาขาที่อยู่ในเงื่อนไขการเปิดสาขา ซึ่งจะต้องส่งรายงานภายในกำหนดเวลา 45 วัน นับตั้งแต่วันเข้าตรวจสอบ

รายงานการตรวจสอบที่นิยมใช้กันในธนาคารพาณิชย์มี 2 ชนิดคือ

1. การรายงานด้วยวาจา ซึ่งจะใช้ในกรณีที่ผลการตรวจสอบถือเป็นลบมาก หรือในกรณีที่อยู่ระหว่างการตรวจสอบพบข้อบกพร่องที่ร้ายแรงอาจส่งผลให้ธนาคารได้รับความเสียหายอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันที่ ผู้ตรวจสอบจะรีบรายงานด้วยวาจา

ทันทีครึ่งหนึ่งก่อนและทำรายงานในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษรภายหลัง โดยด่วน

2. การรายงานด้วยลายลักษณ์อักษร เป็นการรายงานแบบเป็นทางการที่ทำเป็นปกติ ซึ่งอาจจะเป็นการรายงานข้อบกพร่องในการปฏิบัติเล็ก ๆ น้อย ๆ

การรายงานการตรวจสอบนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะรายงานที่ดีจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานตรวจสอบมีความหมาย ดังนั้นการเขียนรายงาน จึงเขียนด้วยความระมัดระวัง โดยเน้นที่ความสมบูรณ์ทั้งเนื้อหา สาระ และรูปแบบ ทิศารณาข้อเท็จจริงประกอบรายงานผลการตรวจในแต่ละเรื่องด้วยคำพูดที่ชัดเจน สมบูรณ์ ตัดทอนรายละเอียดที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้ตรวจสอบจะร่างรายงานการตรวจสอบให้หัวหน้าผู้ตรวจสอบพิจารณาเนื้อหาารายงานก่อนพิมพ์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อความในรายงานนั้นเป็นจริง มีหลักฐานสนับสนุนพอเพียงตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ

#### ลักษณะของรายงานการตรวจสอบสาขา

รูปแบบของรายงานการตรวจสอบสาขาของธนาคารหนึ่ง ๆ จะทำเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา โดยกำหนดเป็นแบบฟอร์มเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เขียนและผู้อ่านรายงาน ในรายงานการตรวจสอบจะประกอบด้วยสาระข้อเท็จจริงที่ตรวจพบ ข้อบกพร่องหรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามระเบียบของธนาคารที่ตรวจพบ ซึ่งมีหลักฐานอ้างอิงครบถ้วน ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อสั่งการสาขา ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่ประโยชน์ตรงประเด็น สาขาสามารถนำไปปฏิบัติได้

เพื่อให้เข้าใจการตรวจสอบสาขาดียิ่งขึ้น จะขอยกตัวอย่างรายงานการตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยพัชร์พชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่าง รายงานการตรวจสอบสาขา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานการตรวจสอบภายใน

ธนาคาร.....

สาขา..... เลขที่สาขา.....

ที่ตั้ง.....

เปิดดำเนินการเมื่อ.....

รายงานเพียงวันที่.....

เริ่มตรวจสอบเมื่อ..... เวลา.....

ตรวจสอบเสร็จเมื่อ..... เวลา.....

เป็นการตรวจสอบครั้งที่..... วันที่ตรวจสอบครั้งก่อน.....

ผู้ตรวจสอบ.....

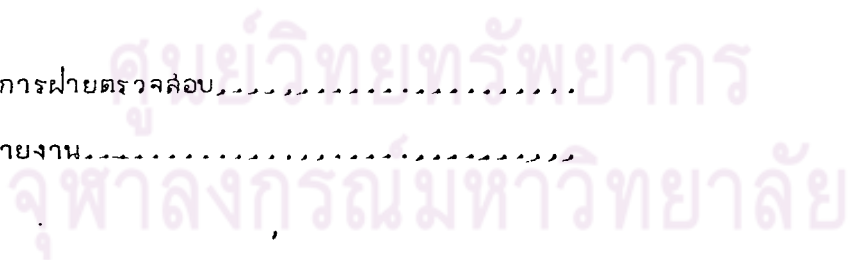
.....

.....

.....

ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ.....

วันที่ยื่นรายงาน.....





สารบัญ

เรื่อง	หน้า
สรุปรายงานการตรวจสอบ	...
รายการแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน	...
เงินสด	...
เงินฝาก	...
เงินให้กู้ยืม	...
ตัวเงิน	...
การรับรองตัวเงิน	...
ภาระการค้ำประกันและการอวัลตัวเงิน	...
หนี้รายใหญ่	...
หนี้ที่ควรสนใจและควรปรับปรุงแก้ไข	...
หนี้ที่เกินอำนาจล่าช้า	...
หนี้จัดชั้น	...
เปรียบเทียบหนี้จัดชั้น	...
สรุปหนี้จัดชั้น	...
หนี้ที่ตัดบัญชีแล้วแต่ยังไม่ขาดอายุความ	...
สินทรัพย์และหนี้สินอื่น ๆ	...
สำนักงานใหญ่	...
เช็คคืน	...
รายได้ รายจ่าย และกำไร (ขาดทุน)	...
งบประมาณ	...
พนักงาน	...
ปริมาณงาน	...

สรุปรายงานการตรวจสอบ จะประกอบด้วยข้อความสำคัญ ๆ ที่กล่าวถึง เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

#### สินเชื่อ

- แนวโน้มของสินเชื่อต่อเงินฝาก 4 งวด
- จำนวนรายและจำนวนเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้นเปรียบเทียบกับการตรวจสอบครั้งก่อน
- อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก
- ประเภทกิจการที่สาขาให้สินเชื่อเป็นส่วนใหญ่
- จำนวนรายและจำนวนเงินของหนี้โดยคุณภาพชนิดต่าง ๆ
- อัตราส่วนหนี้โดยคุณภาพต่อสินเชื่อของสาขาทั้งหมด
- เอกสารและหลักฐานประกอบการให้สินเชื่อที่ควรปรับปรุงแก้ไข

#### การรับรองและการค้ำประกัน

- จำนวนฉบับและจำนวนเงินของหนังสือค้ำประกันที่ครบกำหนดแล้ว
- เอกสารและหลักฐานประกอบการรับรองและค้ำประกันไม่เรียบร้อย

#### เงินฝาก

- แนวโน้มเงินฝากตัวเฉลี่ย 4 งวด
- จำนวนบัญชีและจำนวนเงินฝากทั้งสิ้นเปรียบเทียบกับการตรวจสอบครั้งก่อน
- เปรียบเทียบกับสาขาอื่น เงินฝากของสาขาอยู่ในอันดับที่เท่าใด

#### ความสามารถในการหารายได้

- ผลการดำเนินงานของสาขา ก้าวไร (ขาดทุน) 4 งวด
- สาเหตุของการทำกำไรหรือขาดทุน

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบให้สาขาปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- สินเชื่อ
- เงินฝาก
- เช็คคืนเพราะไม่มีเงิน
- สินทรัพย์อื่น
- การรับรองและค้ำประกัน
- การควบคุมภายใน การบัญชี และการรายงาน
- อื่น ๆ เช่น การทุจริต

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบให้ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับ

1. สิ้นเชื่อ .....

.....  
.....

2. เงินฝาก.....

.....  
.....

3. เช็คคืนเพราะไม่มีเงิน.....

.....  
.....

4. สิ้นทรัพย์อื่น.....

.....  
.....

5. การรับรองและคำประกัน.....

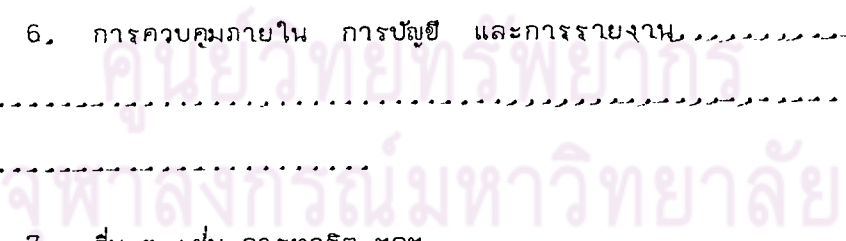
.....  
.....

6. การควบคุมภายใน การบัญชี และการรายงาน.....

.....  
.....

7. อื่น ๆ เช่น การทุจริต ฯลฯ .....

.....  
.....





## รายการแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน

ณ วันที่.....

หนี้สินและบัญชีกำไรขาดทุน		%
เงินฝาก		
เงินฝากกระแสรายวัน		
เงินฝากออมทรัพย์		
เงินฝากประจำ		
เงินฝากของธนาคารอื่นในประเทศ		
หนี้สินอื่นที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม		
บัญชีสำนักงานใหญ่		
หนี้อื่นอื่น ๆ		
บัญชีกำไรขาดทุน		
รายได้		
รายจ่าย		
รวมหนี้สินและบัญชีกำไรขาดทุน		

## สินทรัพย์และหนี้สินในภายหน้า

การรับรองและการค้ำประกันให้แก่ลูกค้า	บาท
วงเงินเบิกเกินบัญชีที่ยังไม่ได้ถอน	บาท
เช็คและตั๋วเงินเพื่อเรียกเก็บ และอื่น ๆ	บาท
รวม	บาท

เงินสด

เงินสดคงเหลือในมือของสาขา..... ณ วันที่.....ที่ตรวจนับได้มีดังนี้

ธนบัตร	จำนวนเงิน.....บาท
เหรียญกษาปณ์	จำนวนเงิน.....บาท
ธนบัตรและ เหรียญกษาปณ์ย่อย	จำนวนเงิน.....บาท
เงินตราต่างประเทศ	จำนวนเงิน.....บาท
รวมจำนวนเงินสดที่นับได้	จำนวนเงิน.....บาท
จำนวนเงินสดคงเหลือตามบัญชี	จำนวนเงิน.....บาท
จำนวนเกิน (ขาด) บัญชี	จำนวนเงิน.....บาท
วงเงินอนุมัติให้เก็บรักษาเงินสด	จำนวนเงิน.....บาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เงินฝาก

คำนวณตามประเภทและขนาดของเงินฝาก

ประเภท	ตั้งแต่ 500,000.-		ต่ำกว่า 500,000.-	
	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน	ราย
เงินฝากกระแสรายวัน	ราย	บาท	%	
เงินฝากออมทรัพย์	ราย	บาท	%	
เงินฝากประจำ	ราย	บาท	%	
เงินฝากที่ขาดการติดต่อ	ราย	บาท	%	
รวม	ราย	บาท	100 %	

สถิติเงินฝากและอัตราการเพิ่ม

ประเภท	งวด....	งวด....	งวด...	งวด
เงินฝากกระแสรายวัน				
เงินฝากออมทรัพย์				
เงินฝากประจำ				
รวม				
อัตรา % ต่องวดแรก				
อัตรา % งวดต่องวด				

เปรียบเทียบยอดตัวเฉลี่ยฐานไตรมาส

ประเภท	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
เงินฝากกระแสรายวัน				
เงินฝากออมทรัพย์				
เงินฝากประจำ				
รวม				
ร้อยละ				

เงินให้กู้ยืม

จำนวนตามประเภทและการจัดชั้น

ประเภท							
เงินเบิกเกินบัญชีที่มีสัญญา	ราย	บาท	%				
เงินเบิกเกินบัญชีไม่มีสัญญา	ราย	บาท	%				
เงินกู้	ราย	บาท	%				
เงินจำนอง	ราย	บาท	%				
สินเชื่อการเกษตร	ราย	บาท	%				
อื่น ๆ	ราย	บาท	%				
รวม	ราย	บาท	100 %				
หักสำรองหนี้สูญ		บาท					
เงินให้กู้ยืมสุทธิ		บาท					

จำนวนตามหลักประกัน

	เงินเบิก เกินบัญชี มีสัญญา	เงินเบิก เกินบัญชี ไม่มีสัญญา	เงินกู้	เงินจำนอง	สินเชื่อ เกษตร	อื่น ๆ	รวม	%
อสังหาริมทรัพย์								
บุคคลค้ำประกัน								
อื่น ๆ								
ไม่มีหลักประกัน								
รวม								

แนวโน้มการให้กู้ยืมและอัตราส่วนต่อเงินฝาก

ประเภท	งวด . . .	งวด . . .	งวด . . .	งวด . . .
เงินเบิกเกินบัญชี				
เงินกู้				
เงินจำนอง				
สินเชื่อเกษตร				
อื่น ๆ				
รวม				
เงินฝาก				
% ต่อเงินฝาก				



ตัวเงิน

จำนวนตามประเภทและการจัดชั้น

				จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
เช็ค	ฉบับ	บาท	%				
เช็คตัวเงินที่รับรอง	ฉบับ	บาท	%				
ตั๋วแลกเงิน	ฉบับ	บาท	%				
ตั๋วสัญญาใช้เงินทั่วไป	ฉบับ	บาท	%				
ตั๋วสัญญาใช้เงินอื่น ๆ	ฉบับ	บาท	%				
รวม	ฉบับ	บาท	100 %				
หัก สำรองหนี้สูญ		บาท					
ตัวเงินสุทธิ		บาท					

จำนวนตามหลักประกัน

หลักประกัน	ชื่อ เช็ค	ตัวเงิน ที่รับรอง	ตั๋วแลก เงิน	ตั๋วสัญญา ใช้เงิน	อื่น ๆ	รวม	%
อสังหาริมทรัพย์							
บุคคลค้ำประกัน							
อื่น ๆ							
ไม่มีหลักประกัน							
รวม							

แนวโน้มการรับเช็คตัวเงินและอัตราส่วนต่อเงินฝาก

ประเภท	งวด	งวด	งวด	งวด
เช็ค				
ตัวเงินที่รับรอง				
ตั๋วแลกเงิน				
ตั๋วสัญญาใช้เงิน				
อื่น ๆ				
รวม				
เงินฝาก				
% ต่อเงินฝาก				

การรับรองตัวเงิน

จำแนกตามประเภทและหลักประกัน

จำแนกตามประเภท	จำแนกตามหลักประกัน				
	อสังหาริมทรัพย์	บุคคล	อื่น ๆ	เงินฝากประจำ	ไม่มีหลักประกัน
การรับรองตัวแลกเงิน.....ฉบับ.....บาท.....%					

การค้ำประกันและการอวัลตัวเงิน

จำแนกตามประเภท	จำแนกตามหลักประกัน					
	อสังหาริมทรัพย์	บุคคล	อื่น ๆ	เงินฝากประจำ	ไม่มีหลักประกัน	ส่วนเกินวงเงิน
ตัวเงินเพื่อเรียกเก็บ.....ฉบับ.....บาท.....%						
การค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญาจ้างเหมา ซ่อมแซม การให้บริการ และอื่น ๆ .....ฉบับ.....บาท.....%						
การค้ำประกันการประกวดราคา.....ฉบับ.....บาท.....%						
การค้ำประกันการชำระค่าไฟฟ้า.....ฉบับ.....บาท.....%						
การค้ำประกันอื่น ๆ.....ฉบับ.....บาท.....%						
การอวัลตัวเงิน.....ฉบับ.....บาท.....%						
รวม.....ฉบับ.....บาท.....%						

ข้อสังเกต.....

หน้ารายใหญ่

ลูกหนี้ที่มีวงเงินสินเชื่อหรือยอดคงค้างทุกประเภทตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป  
รวม.....ราย เท่ากับร้อยละ.....ของสินเชื่อทั้งสิ้น

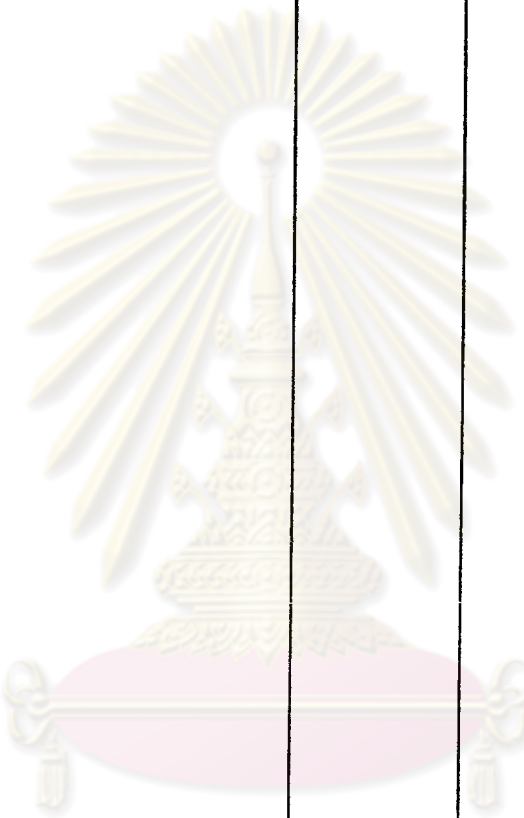
ลำดับ	1. ลูกหนี้ 2. หลักประกัน 3. วัตถุประสงค์ 4. ภาระหนี้สินอื่น ๆ	วงเงิน อนุมัติ	จำนวนหนี้ ณ วันตรวจสอบ
 <p style="font-size: 2em; color: #800080; text-align: center;">คุรุศาสตร์วิทยุทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>			

หน้าที่ควรสนใจและควรปรับปรุงแก้ไข

ลูกหนี้ที่ยังมิได้จัดชั้น แต่สาขาควรสนใจติดตามฐานะการเงินให้ใกล้ชิด

ลำดับ	1. ลูกหนี้ 2. หลักประกัน 3. วันครบกำหนด 4. วัตถุประสงค์ 5. ลักษณะการติดต่อ 6. ข้อแนะนำ	วงเงิน อนุมัติ	จำนวนหนี้ ณ วันตรวจลုပ်
	 <p>ศูนย์วิทยพัทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		

เงินให้สินเชื่อและตัวเงินเกินอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานใหญ่

ชื่อลูกหนี้	วัตถุประสงค์	หลักประกัน	ต้นเงิน	จำนวนหนี้ ณ วันตรวจสอบ
 <p data-bbox="319 1386 1164 1648">ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>				

สินเชื่อที่เกินอำนาจ

เงินเบิกเกินบัญชีเกินกว่าวงเงินตามสัญญา หรือเบิกเงินเกินบัญชีโดยมิได้ทำสัญญา  
จำนวนสูง เป็นประจำ หรือเกินอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานใหญ่

ชื่อลูกหนี้	วัตถุประสงค์หลักประกัน	วงเงิน	เคยเบิกเงินเกินบัญชีสูงสุด		จำนวนหนี้ ณ วันตรวจสอบ
			เมื่อ	จำนวนเงิน	

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หนังสือชี้

เงินให้กู้ยืมที่ไม่ชำระตามกำหนด

ลำดับ	1. ลูกหนี้ 2. หลักประกัน 3. วัตถุประสงค์ 4. วันครบกำหนด 5. ลักษณะการติดต่อที่ปรากฏในบัญชี 6. สำนักงานใหญ่เคยส่ง การอย่างไร ได้ผลอย่างไร หรือควรปฏิบัติอย่างไร 7. การติดตามเร่งรัด 8. เหตุผลในการจัดชั้น	1. หนังสือ 2. หนังสือลับ 3. หนังสือต่ำกว่ามาตรฐาน	
		วงเงินอนุมัติ	จำนวนหนี้ ณ วันตรวจลอบ
	(รายละเอียด) 5. ลักษณะการติดต่อที่ปรากฏในบัญชี เช่น - นำเงินเข้าไม่คุ้มดอกเบี้ย - ขาดการติดต่อตั้งแต่ - ค้างดอกเบี้ยตั้งแต่ - งดคิดดอกเบี้ยตั้งแต่ 7. การติดตามเร่งรัด - ตามตัวไม่พบ - เตรียมดำเนินคดี - ค่าสหภาพฯแล้ว - อยู่ระหว่างการบังคับคดี - กำลังขายทอดตลาด - เร่งรัด/ผ่อนชำระ		

เปรียบเทียบหนังสือพิมพ์ หน้าดปกเบ้ย และค่างนนาน การติดต่อไม้ดี

ชื่อลูกหน้	จำนวนหน้ใน การตรวจสอบ ครั้งก่อน	จำนวนหน้ใน การตรวจสอบ ครั้งนี้	เพิ่ม (ลด)	หมายเหตุ

ศูนย์วิทยพัทพัยการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สรุปสินเชื่อดีจัดชั้น สินเชื่อที่ไม่ชำระตามที่กำหนดแต่ไม่จัดชั้น และสินเชื่อที่เกินอำนาจ

ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานใหญ่

	เงินให้สินเชื่อ		หนี้สินอื่น		รวม		หมายเหตุ
	ราย	จำนวนเงิน	ราย	จำนวนเงิน			
<u>สินเชื่อดีจัดชั้น</u>							
- จัดชั้นเป็นสูญเสีย							
- จัดชั้นเป็นสงสัย							
- จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน							
<u>สินเชื่อไม่ชำระตามที่กำหนดแต่ไม่จัดชั้น</u>							
- อยู่ระหว่างต่อสัญญา							
- อยู่ระหว่างผ่อนชำระ							
- อยู่ระหว่างเร่งรัด							
<u>สินเชื่อเกินอำนาจ</u>							
- เบิกเกินบัญชี, เกินกว่าวงเงินตามสัญญา							
- เบิกเงินเกินบัญชีโดยไม่ได้จัดทำสัญญา							
- เงินกู้และเงินจำนอง							
- ตัวเงิน							

หน้าที่ตัดบัญชีเป็นหนี้สูญแล้ว แต่ยังไม่ขาดอายุความ

ลำดับ	ชื่อลูกหนี้ และรายละเอียด	จำนวนเงิน
	 <p data-bbox="329 1393 1176 1642">ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	

สินทรัพย์และหนี้สินอื่น ๆ

รายการ	จำนวนเงิน	รายการ	จำนวนเงิน
<u>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์</u>		<u>หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม</u>	
- ที่ดิน		- เชื้อคของขวัญ	
- อาคาร		- แคชเชียร์ออร์เตอร์	
- ค่าซ่อมแซมและโอนสิทธิ์			
- ครุภัณฑ์			
- ยานพาหนะ			
- เครื่องปรับอากาศ			
		<u>เงินกู้ยืม</u>	
<u>สินทรัพย์อื่น ๆ</u>		<u>หนี้สินอื่น ๆ</u>	
- เงินทดรองจ่าย		- เงินมัดจำลูกกัญแจตุนิรภัย	
- เงินมัดจำ		- สำรองดอกเบี้ยจ่าย	
<u>ดอกเบี้ยค้างรับ</u>			
<u>ทรัพย์สินรอการขาย</u>			

ศูนย์วิทยทรัพยากร

ขอสงวนสิทธิ์ในเอกสาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัญชีสำนักงานใหญ่

ยอดคงค้าง ณ วันที่ตรวจสอบ.....บาท

จำนวนเงินที่เป็นหนี้สำนักงานใหญ่

1. เปรียบเทียบรายไตรมาส (1 ปีก่อนตรวจสอบ)

ประจำเดือน	ลูกหนี้หรือเจ้าหนี้	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
มค. - มีค.		
เมย. - มิย.		
กค. - กย.		
ตค. - ธค.		

2. เปรียบเทียบเป็นงวด (4 งวดก่อนตรวจสอบ)

ประจำงวด	ลูกหนี้หรือเจ้าหนี้	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
งวด.....		
งวด.....		
งวด.....		
งวด.....		

ข้อสังเกต.....

### เช็คคืบ

สถิติเช็คคืบเปรียบเทียบรายเดือนและรายงวด

เช็คคืบเปรียบเทียบรายเดือน (3 เดือนก่อนวันตรวจสอบ)

ประจำเดือน	คิดเป็นร้อยละ (ยอดฉบับ)
เดือน.....	
เดือน.....	
เดือน.....	

ประจำงวด	คิดเป็นร้อยละ (ยอดฉบับ)
งวด.....	
งวด.....	
งวด.....	

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายได้ รายจ่าย และกำไร (ขาดทุน)

	งวด		งวด		งวด	
	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
<u>รายได้จากการดำเนินงาน</u>						
ดอกเบี๋ยรับจากการให้สินเชื่อ						
ส่วนลดรับจากการให้สินเชื่อ						
ค่าธรรมเนียมและบริการรับ						
เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ						
รวมรายได้จากการดำเนินงาน						
<u>รายจ่ายในการดำเนินงาน</u>						
ดอกเบี๋ยจ่ายเงินฝาก						
เงินที่จ่ายให้พนักงาน						
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารและสถานที่						
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์						
ค่าเผื่อนี้สูญ						
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ						
รวมรายจ่ายในการดำเนินงาน						
กำไร/ขาดทุนตามงบของสาขา						
รายได้จากสำนักงานใหญ่						
รายจ่ายจากสำนักงานใหญ่						
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ						

อัตราส่วนต่าง ๆ แสดงผลการดำเนินงาน

	%	%	%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ต่อรายได้จากการดำเนินงาน			
ดอกเบี่ยรับ : สินเชื่อระยะยาว			
ดอกเบี่ยจ่าย : เงินฝาก			
รายจ่ายดำเนินงาน : รายได้จากการดำเนินงาน			
รายจ่ายดำเนินงาน : เงินฝาก			

ข้อสังเกต

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## งบประมาณ

เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานประจำงวดกับงบประมาณ

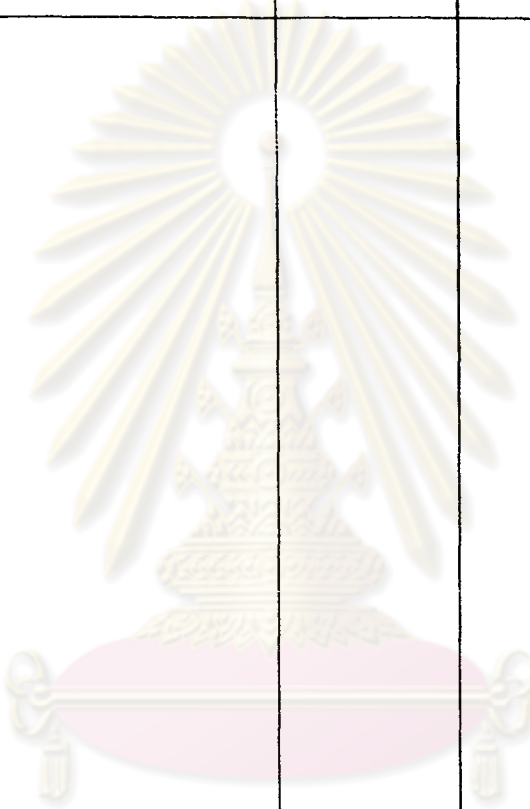
รายการ	งวด .....				งวด .....		
	งบ ประมาณ	ผลจริง	ผลต่าง	%	งบ ประมาณ	ผลจริง	ผลต่าง
ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อ							
ส่วนลดรับจากการให้สินเชื่อ							
ค่าธรรมเนียมรับและบริการ							
เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ							
ยอดรวมรายได้จากการดำเนินงาน							
ดอกเบี้ยจ่าย เงินฝาก							
เงินที่จ่ายให้พนักงาน							
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารและสถานที่							
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์							
ค่าเผื่อหนี้สูญ							
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ							
ยอดรวมรายจ่ายในการดำเนินงาน							
เงินฝากกระแสรายวัน							
เงินฝากออมทรัพย์							
เงินฝากประจำ							
ยอดรวมเงินฝาก							
เบิกเกินบัญชีและเงินกู้ เงินจำนอง							
ตัวเงิน							
ยอดรวมเงินให้กู้ยืม							

ข้อสังเกต



พนักงานและลูกจ้าง

จำนวนพนักงาน.....คน

ชื่อ	ตำแหน่ง	วันรับตำแหน่ง ที่สาขา	วันเข้าทำงาน ธนาคาร	คุณวุฒิ
 <p>ศูนย์วิทยพัธพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>				

ปริมาณงาน

ประเภท	จำนวนบัญชี	
	ยอด ณ วันตรวจ	เคลื่อนไหวมาก
เงินฝากกระแสรายวัน		
เงินฝากออมทรัพย์		
เงินฝากประจำ		
เงินฝากอื่น ๆ		
เบิกเกินบัญชี		
เงินกู้		
เงินค้ำนอง		
สินเชื่อเกษตร		
การรับรองและค้ำประกัน		
อื่น ๆ		

	จำนวนวันละ/ฉบับ		
	ยอด ณ วันตรวจ	ตัวเฉลี่ย	สูงสุดประมาณ
เช็คและใบเข้าบัญชี			
สลิปลงบัญชีอื่น ๆ			
จดหมายออก			
จดหมายเข้า			

### บันทึกย่อปะหน้ารายงานการตรวจสอบ

แม้ว่ารายงานการตรวจสอบจะเขียนอย่างกระชับรัดกุมแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากมาย ผู้ตรวจสอบจึงทำบันทึกย่อปะหน้ารายงานการตรวจสอบเสนอผู้บริหารระดับสูง โดยสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ให้เห็นโดยชัดเจนพร้อมข้อเสนอแนะอย่างย่อ ๆ เพื่อประหยัดเวลาผู้บริหาร และเพื่อให้ผู้บริหารจะได้มีเวลาอ่านและสั่งการแก้ไขได้ทันกาล เพราะปัญหาบางเรื่องยิ่งแก้ไขได้เร็วยิ่งเป็นการประหยัดมากขึ้นหรือเสียหายน้อยลง

บันทึกย่อปะหน้ารายงานการตรวจสอบตามปกติจะประกอบด้วยเรื่องเช่นเดียวกับสรุปผลการตรวจสอบในรายงานการตรวจสอบ แต่อาจจะเพิ่มเติมเรื่องอื่น ๆ เช่น การประเมินผลการตรวจสอบสาขา ความคืบหน้าของการแก้ไขการดำเนินงานตามคำแนะนำในการตรวจสอบครั้งก่อนอาจระบุข้อเสนอแนะในการตรวจสอบครั้งก่อนทุกรายการ และแสดงผลความคืบหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้น สรุปผลการดำเนินงานทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับสาขาเพิ่มเติม ในด้านสภาพที่ทำการสาขา และสิ่งแวดล้อมว่าเหมาะสมหรือไม่ ก่าส่งคนที่อยู่เหมาะสมกับปริมาณงานเพียงใด การปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารสาขา และข้อสังเกตอื่น ๆ เพิ่มเติม

### คำสั่งให้สาขาแก้ไขข้อบกพร่อง

เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณารายงานการตรวจสอบสาขาแล้วจะมีจดหมายสั่งการไปยังผู้จัดการสาขา พร้อมแนบสำเนารายงานการตรวจสอบสาขา 1 ชุด เพื่อให้ทำการแก้ไข จะขอยกตัวอย่างหนังสือถึงผู้จัดการสาขา ซึ่งจะมีประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

"ขอให้สาขาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่ยังไม่เรียบร้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

1. สาขามีหนี้เงินเบิกเกินบัญชีที่เบิกเกินวงเงินเป็นประจำ ..... ราย จำนวนหนี้.....บาท หนี้ที่กล่าวให้สาขาพิจารณาว่าลูกหนี้มีความจำเป็นต้องให้วงเงินสูงขึ้นก็ให้พิจารณารู้นะของลูกหนี้และหลักประกัน หากเป็นการสมควรก็ให้ดำเนินการเพิ่มวงเงินตามระเบียบ

2. สาขามีลูกหนี้ที่ขาดการติดต่อหรือบัญชีไม่เคลื่อนไหว.....ราย จำนวนหนี้.....บาท ให้สาขาพยายามติดตามทวงถามโดยใกล้ชิดเพื่อเรียกเก็บเงินคืน หรือให้ผ่อนชำระคืนตามสมควรแก่กรณี

3. สาขามีลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นเวลานาน ๆ ..... ราย จำนวนหนี้.....บาท สมควรที่จะเรียกเงินคืนหรือดำเนินการให้เสร็จสิ้นไป

4. การให้เบิกเงินเกินบัญชีหรือให้กู้ยืมโดยไม่มีสัญญา แม้จะเป็นการชั่วคราวก็ขาดหลักฐาน ซึ่งอาจจะฟ้องร้องหรือเรียกหนี้คืนจากลูกหนี้ไม่ได้ สาขาที่มีหนี้ดังกล่าวอยู่..... ราย จำนวน.....บาท ให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย

5. สาขายังปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบที่ธนาคารวางไว้ เช่น ในเรื่องการคำนวณดอกเบี้ยผิด การไม่บันทึกหมายเลขเช็คส่งจ่ายไว้ตอนบนของการ์ดบัญชี นำเอาเช็คของบัญชีที่ปิดแล้วมาใช้เป็นค่านีเตอร์เช็ค ให้ลูกค้าเซ็นรับค่านีเตอร์เช็คไว้ในต้นขั้ว เป็นต้น

สาขาควรเอาใจใส่แก้ไขหนี้ที่กล่าวข้างต้นโดยเร็ว และพิจารณาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานที่ยังไม่เรียบร้อยตามข้อแนะนำในรายงานการตรวจสอบ

เมื่อสาขาได้พิจารณาดำเนินการประการใดแล้ว ให้แจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่รับหนังสือ "

#### การติดตามผลการตรวจสอบ

สาเหตุสำคัญที่ทำให้การตรวจสอบไม่ได้ผลล้มเหลวมากที่สุดก็คือ ขาดการติดตามผลการตรวจสอบ ฉะนั้นขั้นตอนในการติดตามผลการตรวจสอบจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยทั่วไปการติดตามผลการตรวจสอบจะมี 2 ระยะคือ

ระยะแรก หลังการตรวจสอบสาขาเสร็จสิ้น 1 สัปดาห์ ผู้ตรวจสอบจะติดตามการแก้ไขตามข้อแนะนำที่แจ้งกับสาขาไว้ หากสาขาได้แก้ไขเรียบร้อยแล้วจะงดการเขียนรายงานเรื่องดังกล่าว

ระยะหลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงได้สั่งการให้สาขาแก้ไขพร้อมทั้งรายงานชี้แจงผลการแก้ไขนั้นต่อสำนักงานใหญ่ ผู้ตรวจสอบจะติดตามผลจากรายงานที่สาขาส่งมา ในกรณีที่การแก้ไขต้องติดตามผลระยะยาว ผู้ตรวจสอบจะติดตามการแก้ไขในการตรวจสอบครั้งต่อไป หรือให้สาขาแจ้งยืนยันความคืบหน้าในการแก้ไขกลับคืนมา เป็นครั้งคราวหรือตามระยะเวลาที่กำหนด

#### หน้าที่งานอื่น ๆ ของผู้ตรวจสอบภายใน

นอกจากผู้ตรวจสอบจะมีหน้าที่วางแผนการตรวจสอบ การตรวจสอบสาขา การรายงานผลการตรวจสอบให้ผู้บริหารทราบ ติดตามผลการตรวจสอบแล้ว ผู้ตรวจสอบยังมีหน้าที่ให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายสัดการระดับสูงตามแต่จะมอบหมาย และหน้าที่อื่นอีกดังต่อไปนี้

1. การให้คำแนะนำ โอกาสที่ผู้ตรวจสอบจะให้คำแนะนำสาขาได้มี 2 กรณี คือ กรณีแรกเมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบ หัวหน้าผู้ตรวจสอบหรือหัวหน้าสาย จะแจ้งข้อผิดพลาดบกพร่องทั้งหมดแก่ผู้จัดการสาขาหรือสมุหบัญชีสาขา พร้อมทั้งขอแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขกรณีหลัง เมื่อสาขามีปัญหาอาจจะเป็นในระหว่างการตรวจสอบหรือเมื่อตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้ว สาขามักจะปรึกษากับผู้ตรวจสอบ ซึ่งตามนโยบายของผู้ตรวจสอบทั่ว ๆ ไปจะไม่ตอบคำถามถ้าไม่แน่ใจหรือคำถามที่คำตอบเป็นเรื่องที่ผูกมัดต่อไปในอนาคต คำถามชนิดดังกล่าวสาขาจะต้องทำหนังสือถามเป็นลายลักษณ์อักษรไปยังสำนักงานของผู้ตรวจสอบ

2. การพิจารณาตัดสินความผิดของพนักงาน เมื่อมีกรณีทุจริตเกิดขึ้นในสาขา ผู้ตรวจสอบมีหน้าที่สืบค้นหาข้อเท็จจริงว่ามีสาเหตุจากอะไร และเสนอรายงานให้ฝ่ายบริหารระดับสูงทราบ หลังจากที่ยุติการได้รับรายงานแล้วจะต้องมีการพิจารณาโทษพนักงานผู้ร่วมกระทำผิด โดยตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งร่วมพิจารณาความผิด ซึ่งผู้ตรวจสอบมักจะร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาความผิดด้วย

3. ให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับสาขา เช่น

3.1) การแต่งตั้ง โยกย้ายพนักงานสาขา หัวหน้าผู้ตรวจสอบเป็นผู้ให้ความเห็นแต่ไม่ได้เป็นผู้ตัดสินชี้ขาดว่าใครจะเป็นผู้ได้รับการโยกย้ายแต่งตั้ง

3.2) การพิจารณาประเมินผลงานของผู้จัดการสาขา หัวหน้าผู้ตรวจสอบมักจะเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนด้วย เพราะมีความรู้เกี่ยวกับสาขาดีกว่าฝ่ายอื่น ๆ หลายฝ่าย

การปฏิบัติงานตรวจสอบสาขาจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการบริหารสาขาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบหลายอย่าง เช่น

- ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการตรวจสอบภายใน ว่าต้องการให้ผู้ตรวจสอบเป็นเครื่องมือในการบริหารงานหรือไม่

- รูปแบบของการตรวจสอบ ที่มุ่งป้องกันการทุจริตมากกว่าการค้นหา การทุจริตที่เกิดขึ้นแล้ว เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในได้ตรวจสอบและสังเกตการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ มากมายในองค์การ ซึ่งอยู่ในฐานะที่ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ดี

- สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล เอกสาร รายงาน บันทึกต่าง ๆ ทรัพย์สินและพนักงาน

ที่จะต้องได้รับการตรวจทุกเมื่อตามที่ต้องการ อย่างเต็มที่โดยไม่มีการแข่งขันหรือขัดขวาง  
จากผู้บริหารอื่น ๆ

- คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบ ต้องมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการบัญชี  
อย่างดีพอสมควร และมีศิลปะในการทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและเชื่อมั่นได้ ฯลฯ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การตรวจเยี่ยมสาขา

ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ไม่เพียงแต่บริหารงานสาขาภายในสำนักงานใหญ่เท่านั้น แต่มีนโยบายที่จะออกไปทำความเข้าใจกับสาขาของธนาคารด้วยตนเอง เพื่อจะได้เห็นการปฏิบัติงานของสาขาและสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปด้วยตนเองอันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการบริหารสาขาได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

ลักษณะการตรวจเยี่ยมโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะดังนี้

1. การตรวจเยี่ยมปกติ ได้แก่ การตรวจเยี่ยมโดยผู้บริหารสาขา เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา ผู้บริหารสาขาระดับรอง ๆ ลงไป และคณะผู้ติดตาม ซึ่งอาจจะทำการตรวจเยี่ยมสาขาปีละครั้งหรือน้อยกว่านั้น แล้วแต่โอกาสจะอำนวย ในบางธนาคารผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ได้ให้ความสนใจสาขามากโดยการไปเยี่ยมเยียนสาขาเป็นครั้งคราว

2. การตรวจเยี่ยมเมื่อทราบว่าสาขามีปัญหา สำนักงานใหญ่จะส่งผู้บริหารสาขาไปตรวจเยี่ยมเพื่อหาข้อเท็จจริงและป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย

วัตถุประสงค์ของการตรวจเยี่ยมสาขา โดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้

2.1) เพื่อให้ผู้บริหารสาขาและพนักงานได้มีโอกาสพบปะ และทำความรู้จักพนักงานสาขาทุกคน

2.2) ประชุมชี้แจงผู้บริหารสาขาระดับตั้งแต่หัวหน้าหน่วยขึ้นไปเพื่อรับทราบนโยบายเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับสูง

2.3) สรุปลงผลการประชุมชี้แจงตามลักษณะที่ 2. ต่อผู้จัดการสาขา เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม ในอันที่จะสรุปผล เพื่อเสนอผู้บริหารชั้นสูงพิจารณาต่อไป

2.4) เพื่อผู้บริหารระดับสูงรับทราบภาวะการปฏิบัติงาน และปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาทางปรับปรุงให้การดำเนินงานของสาขามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5) เพื่อประเมินผลการควบคุมภายในของสาขาว่ามีความรัดกุมเพียงใด

2.6) นำวิธีดำเนินการทุกด้านไปชี้แจงแก่สาขาให้เข้าใจและร่วมกันดำเนินการอย่างจริงจัง

2.7) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา

2.8) ทำให้สาขารู้สึกว่าได้รับความสนใจจากผู้บริหารชั้นสูง

ในการตรวจเยี่ยมสาขา ธนาคารพาณิชย์บางธนาคารได้ทำแบบฟอร์มการตรวจเยี่ยมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เขียนรายงาน (ดังตัวอย่าง แนวทางการรายงานผลการตรวจเยี่ยมสาขา) ระหว่างการตรวจเยี่ยมผู้บริหารระดับสูงมักจะมีคำสั่ง ดังนี้

1) ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และด้วยความพอใจมีน้ำใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2) ดำเนินการอย่างจริงจัง โดยมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบเป้าหมาย

3) ประเมินผลเป็นขั้นตอนให้ทราบทุกระยะ

4) ให้ความเห็นและแนวทางแก้ไขอุปสรรคทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

การที่ผู้บริหารระดับสูงได้เดินทางออกตรวจเยี่ยมสาขา ทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความยากลำบากของสาขา สามารถให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และกำหนดแผนนโยบายให้แก่สาขา ตลอดจนให้กำลังใจ เช่น กล่าวชมเชยพนักงานที่มีความสามารถสูง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะยังความซาบซึ้งประทับใจแก่พนักงานสาขา อันจะเป็นบ่อเกิดแห่งพลังในการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ต่อไป

นอกจากการตรวจเยี่ยมสาขาแล้ว ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะส่งผู้บริหารระดับผู้จัดการสาขาหรือสูงกว่าของสำนักงานใหญ่ ออกไปปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการสาขา ในช่วงที่ลาพักผ่อนหรือลาหยุดงานด้วยเหตุอื่น ๆ การทดแทนงานเป็นโอกาสที่ทำให้ผู้บริหารได้เห็นปัญหาหรือทราบสภาพที่แท้จริงของสาขา ได้วิธีหนึ่ง อันจะเป็นประโยชน์ในการควบคุมการบริหารสาขาได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แนวทางการรายงานผลการตรวจเยี่ยมสาขา

สาขา.....ครั้งที่.....

ณ วันที่.....

ผลการดำเนินงานด้านเงินฝาก

	เป้าหมาย	ผลจริง	ผลต่าง	ส่วนแบ่งตลาด (%)
จำนวนเงิน ณ สิ้นงวดที่แล้ว	.....	.....	.....	.....
จำนวนเงิน ณ วันตรวจเยี่ยม	.....	.....	.....	.....
1. ผลเงินฝากของสาขาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย				
<input type="checkbox"/> สูงกว่าเป้าหมาย				
<input type="checkbox"/> เท่ากับเป้าหมาย				
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าเป้าหมาย				
2. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของสาขาในจังหวัดเปลี่ยนแปลงในทาง				
<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น				
<input type="checkbox"/> เท่าเดิม				
<input type="checkbox"/> ลดลง				
3. ความก้าวหน้าของเงินฝาก, เทียบกับผลปลายปี				
<input type="checkbox"/> สูงขึ้น				
<input type="checkbox"/> เท่าเดิม				
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า				
4. สาขามีการระดมลูกค้าเงินฝากในช่วงที่ผ่านมาหรือไม่				
<input type="checkbox"/> มี				
<input type="checkbox"/> กำลังระดม				
<input type="checkbox"/> ไม่มี				
5. การเยี่ยมเยียนลูกค้าในช่วงที่ผ่านมา				
<input type="checkbox"/> เป็นประจำสม่ำเสมอ				
<input type="checkbox"/> เป็นบางโอกาส				
<input type="checkbox"/> ไม่มี				

6. ลูกค้ำเก่าปิดบัญชีมานานน้อยเพียงใด
- จำนวนมาก
- มีบ้าง
- ไม่มีเลย
7. มีลูกค้ำใหม่มาใช้บริการมานานน้อยเพียงใด
- เพิ่มมาก
- พอประมาณ
- ไม่มีเพิ่ม

ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ

	เป้าหมาย	ผลจริง	ผลต่าง	อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก
จำนวนเงิน ณ สิ้นงวดที่แล้ว	.....	.....	.....	.....
จำนวนเงิน ณ วันตรวจเยี่ยม	.....	.....	.....	.....

1. จำนวนสินเชื่อเทียบกับเป้าหมาย
- สูงกว่าเป้าหมาย
- เท่ากับเป้าหมาย
- ต่ำกว่าเป้าหมาย
2. ความก้าวหน้าด้านสินเชื่อเทียบกับผลปลายปี
- สูงขึ้น
- เท่าเดิม
- ต่ำกว่า
3. อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากของสาขาในปีปัจจุบัน
- สูงกว่าเป้าหมาย
- เท่ากับเป้าหมาย
- ต่ำกว่าเป้าหมาย
4. อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากเทียบสิ้นงวดที่แล้ว
- สูงขึ้น
- เท่าเดิม
- ลดลงจากเดิม

5. ผลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ มากน้อยเพียงใด

- เพิ่มมาก
- พอประมาณ
- ยังไม่มีเพิ่ม

#### ด้านประสิทธิภาพ

ผลการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระ

	ปริมาณดอกเบี๋ยค้างชำระ	ผลการเรียกเก็บ	อัตราที่เก็บได้
เดือนก่อน	.....	.....	.....
เดือนนี้	.....	.....	.....

1. อัตราหนี้ด้อยคุณภาพเปลี่ยนแปลงในด้านใด

- เพิ่มขึ้น
- คงเดิม
- ลดลง

2. ปริมาณหนี้ด้อยคุณภาพเปลี่ยนแปลงในทางใดเปรียบเทียบกับเดือน

- เพิ่มขึ้น
- คงเดิม
- ลดลง

3. ผลการเรียกเก็บดอกเบี้ยค้างชำระได้ผล

- สูงกว่ามาตรฐาน
- เท่ากับมาตรฐาน
- ต่ำกว่ามาตรฐาน

ปริมาณและอัตราหนี้ด้อยคุณภาพ

	ปริมาณสินเชื่อ	ปริมาณหนี้ด้อยคุณภาพ	อัตราหนี้ด้อยคุณภาพ
สิ้นงวดที่แล้ว	.....	.....	.....
ผลเดือนนี้	.....	.....	.....
ผลเดือนก่อน	.....	.....	.....

4. ในช่วงที่ผ่านมา สาขาออกติดตามหนี้ด้วยคุณภาพหรือไม่

- มี
- กำลังวางแผน
- ยังไม่มี

5. มีการวางแผนติดตามหนี้ด้วยคุณภาพต่อไปหรือไม่

- มี
- กำลังวางแผน
- ยังไม่มี

6. มีการวิเคราะห์หรือจัดชั้นหนี้หรือไม่

- มีแล้ว
- กำลังทำอยู่
- ไม่มี

ผลการดำเนินงานด้านกำไร

	รายได้	รายจ่าย	กำไร
เป้าหมาย ณ สิ้นงวดที่แล้ว	.....	.....	.....
ผล ณ วันตรวจเยี่ยม	.....	.....	.....

1. ผลกำไรเปลี่ยนแปลงในทาง

- เพิ่มขึ้น
- เท่าเดิม
- ลดลง

2. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

- สูงกว่า
- เท่ากับเป้าหมาย
- ต่ำกว่า

3. อัตราผลตอบแทนจากกำไรให้สินเชื่อเทียบกับเป้าหมาย

- สูงกว่า
- เท่ากับเป้าหมาย
- ต่ำกว่าเป้าหมาย

ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพพนักงานสาขา

	อัตราค่าส่ง	จำนวนพนักงาน	% ของมาตรฐาน
การวัดผลครั้งก่อน	.....	.....	.....
การวัดผลครั้งนี้	.....	.....	.....

1. จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่

- มีมากเกินไป
- เหมาะสม
- ไม่เหมาะสม

2. มีการวิเคราะห์อัตราค่าส่งในแต่ละหน่วยงานหรือไม่

- มี
- กำลังวิเคราะห์
- ยังไม่มี

3. มีการโยกย้ายลาออกของพนักงานในช่วงที่ผ่านมาอย่างน้อยเพียงใด

- มีเกิน 5 คน
- น้อยกว่า 5 คน
- ไม่มีเลย

4. มีปัญหาด้านการพนักงานหรือไม่

- ไม่มี
- เคยมี
- มี

ด้านสภาพทั่วไปของสาขา

1. สถานที่ทำการของสาขาคับแคบหรือไม่

- มีเหลือพอ
- กำลังเหมาะสม
- คับแคบเกินไป

2. การจัดแผนผังสำนักงาน (Lay Out) ของสาขาดีหรือไม่

- ดี
- พอใช้
- ควรปรับปรุง

3. การตัดเก็บเอกสารวัสดุอุปกรณ์ เรียบร้อยหรือไม่

- เรียบร้อยดี
- เรียบร้อยพอใช้
- ควรปรับปรุง

4. สถานที่ทำการ ห้องน้ำสะอาดหรือไม่

- สะอาดดี
- สะอาดพอใช้
- ควรปรับปรุง

5. การประชาสัมพันธ์ของสาขาทำบ่อยครั้ง เพียงใด

- ทำทุกเดือน
- ไตรมาสละครั้ง
- งวดละครั้ง

6. ด้านการรักษาความปลอดภัยมีปัญหาหรือไม่

- ไม่มีปัญหา
- เคยมีปัญหา
- มีปัญหาอยู่ในปัจจุบัน

7. สถานที่จอดรถของลูกค้าเพียงพอหรือไม่

- มีเหลือพอ
- พอเหมาะ
- ไม่เพียงพอ

#### การควบคุมภายใน

1. การปฏิบัติตามระเบียบวิธีในการปฏิบัติงานและคำสั่งของสำนักงานใหญ่

- ปฏิบัติตามระเบียบทุกประการ
- ยังไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบเรื่อง.....ข้อ.....ล่าเหตุ.....

2. การมีให้พนักงานคนใดคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่งานใดงานหนึ่งคนเดียว โดยไม่มีการตรวจเช็คหรือ  
ล่อขยันจากผู้อื่น

- ไม่มี
- มีในหน้าที่.....ล่าเหตุ.....

3. การเก็บรักษาเอกสารสำคัญต่าง ๆ เช่น สลิปค่าใช้จ่ายและยังไม่ได้ใช้
- ปฏิบัติตามระเบียบทุกประการ
- ยังไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อ.....สาเหตุ.....
4. การเก็บรักษาทรัพย์สินและลูกกุญแจต่าง ๆ ของสาขา
- ปฏิบัติตามระเบียบทุกประการ
- ยังไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อ.....สาเหตุ.....
5. การมิให้พนักงานการเงินปฏิบัติงานด้านบัญชี
- ไม่มี
- มีในบางวันที่ปริมาณงานมาก
- มีทุกวัน

สรุปผลการตรวจเยี่ยมสาขาและการสั่งการ

1. ด้านเงินฝาก.....
2. ด้านสินเชื่อ.....
3. ด้านค่าใช้จ่าย.....
4. ด้านพนักงาน.....
5. ด้านเครื่องมือ, เครื่องใช้.....
6. ด้านประสิทธิภาพ.....
7. ด้านกำไร.....
8. ด้านสภาพทั่วไปของสาขา.....
9. ด้านการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติงาน.....
10. อื่น ๆ.....

ลงชื่อ.....

ผู้ตรวจเยี่ยม