

การกระจายอำนาจการควบคุมสาขา

การกระจายอำนาจการบริหารสาขา

"ความสำเร็จในการประกอบการของธนาคาร นอกจากจะบังเกิดขึ้นบนพื้นฐานแห่งความเชื่อถือศรัทธาที่ธนาคารได้รับจากลูกค้าและประชาชนแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งยังสืบเนื่องมาจากนโยบายการมุ่งเน้นกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจออกไปอย่างกว้างขวางทั่วทุกจุดของการประกอบการธนาคาร ทำให้การทำงานในจุดต่าง ๆ ทั้งระบบดำเนินไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น"<sup>1</sup>

ปัจจุบันธุรกิจการธนาคารเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ธนาคารต่าง ๆ ได้พยายามจัดตั้งสาขาเพิ่มมากขึ้น กระจัดกระจายอยู่ทั่วไปทั้งในกรุงเทพมหานครและในต่างจังหวัด ทำให้สำนักงานใหญ่ไม่สามารถควบคุมการบริหารสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสาขาที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ซึ่งอาจเป็นผลทำให้ธนาคารต้องได้รับความเสียหาย สำนักงานใหญ่จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization of Authority) การบริหารสาขา โดยจัดตั้งหน่วยงานขึ้นควบคุมการบริหารงานสาขา เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระการตัดสินใจและการสั่งการของสำนักงานใหญ่ และเพื่อให้สาขาสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่แล้วจึงกำหนดวิธีการปฏิบัติ และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานและสาขาที่อยู่ในสายการบังคับบัญชา การควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารอาจแตกต่างกันไปบ้างตามความเหมาะสมของแต่ละธนาคาร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมการบริหารงานสาขา มีลำดับชั้นตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ดังต่อไปนี้

---

<sup>1</sup> ยิน โสภณพานิช สำนักรจากประธานกรรมการ, รายงานประจำปี 2524 ของธนาคารกรุงเทพ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 8.

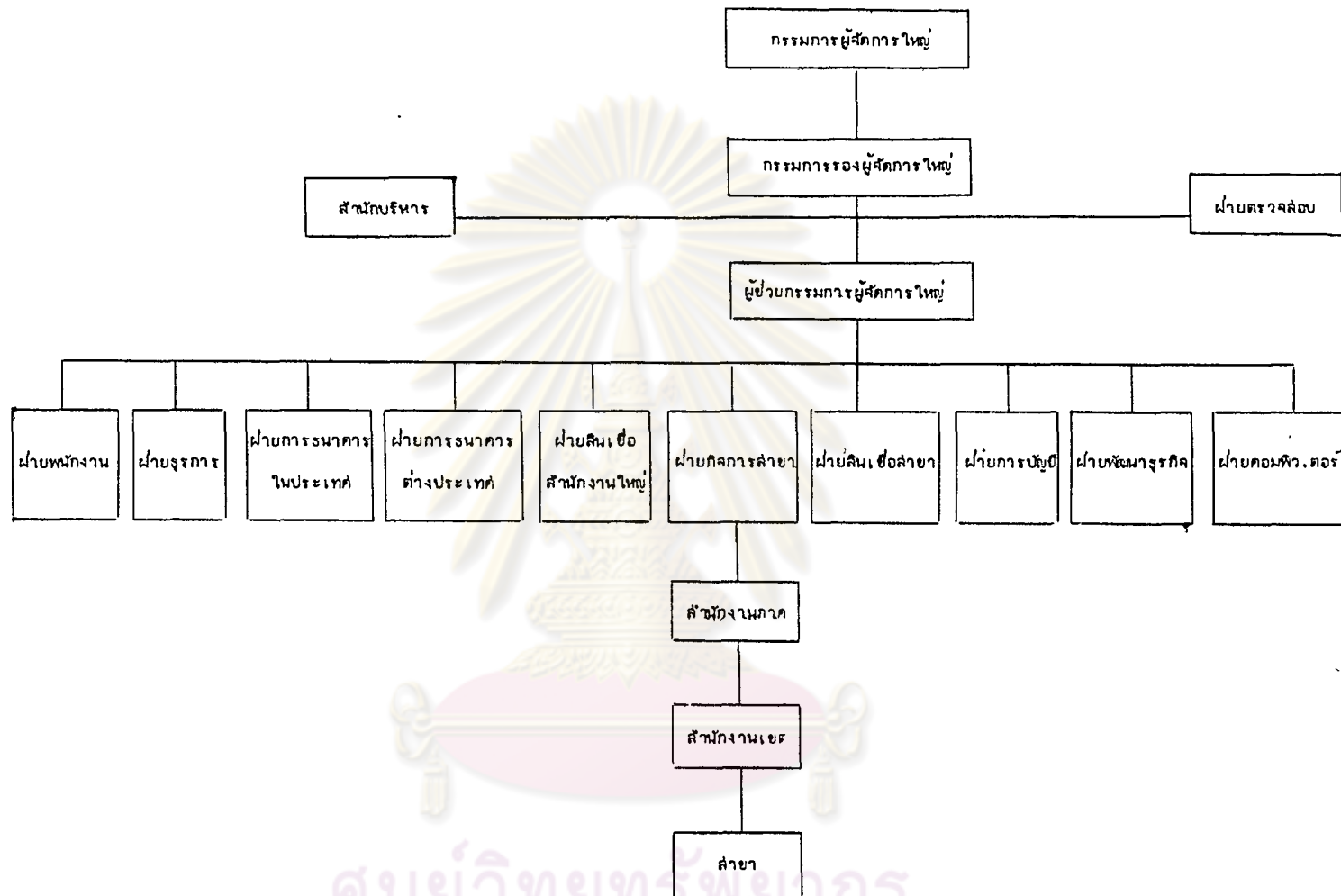
สำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานของสาขา โดยผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายนโยบาย และอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับรองลงไปตามลำดับชั้น สำหรับขอบเขตอำนาจและหน้าที่จะขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างของแต่ละธนาคาร

#### การควบคุมการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีสาขาจำนวนมาก ส่วนใหญ่จึงมีฝ่ายกิจการสาขารับผิดชอบเกี่ยวกับงานของสาขาโดยเฉพาะ เช่น การบริหารงานสาขา การควบคุมสินเชื่อบริการสาขา การพัฒนาธุรกิจสาขา และงานสารบรรณ เมื่อธนาคารจัดตั้งสาขาเพิ่มมากขึ้น ฝ่ายกิจการสาขาไม่สามารถควบคุมการบริหารงานสาขาได้อย่างทั่วถึง จึงกระจายอำนาจหน้าที่การควบคุมสาขาออกไป โดยจัดตั้งหน่วยงานในรูปของสำนักงานภาคขึ้น สำนักงานภาคจะทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานสาขาตามนโยบายและขอบเขตที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้ รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัดด้วย การแบ่งการควบคุมสาขาออกไปในรูปของสำนักงานภาคนั้น จะคำนึงถึงความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างสาขาในภาค โดยแบ่งเป็นภาคต่าง ๆ ตามเขตทางภูมิศาสตร์ และความหนาแน่นของสาขา เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละภาคจะควบคุมสาขาจำนวนเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนสาขาของแต่ละธนาคาร โดยทั่วไปภาคจะควบคุมสาขาประมาณ 10-40 สาขา และในทำนองเดียวกันเมื่อจำนวนสาขาในแต่ละภาคเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การควบคุมการบริหารสาขามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะมีการตั้งหน่วยงานในรูปสำนักงานเขตขึ้น เพื่อแบ่งเบาภาระการควบคุมการบริหารสาขาของสำนักงานภาค

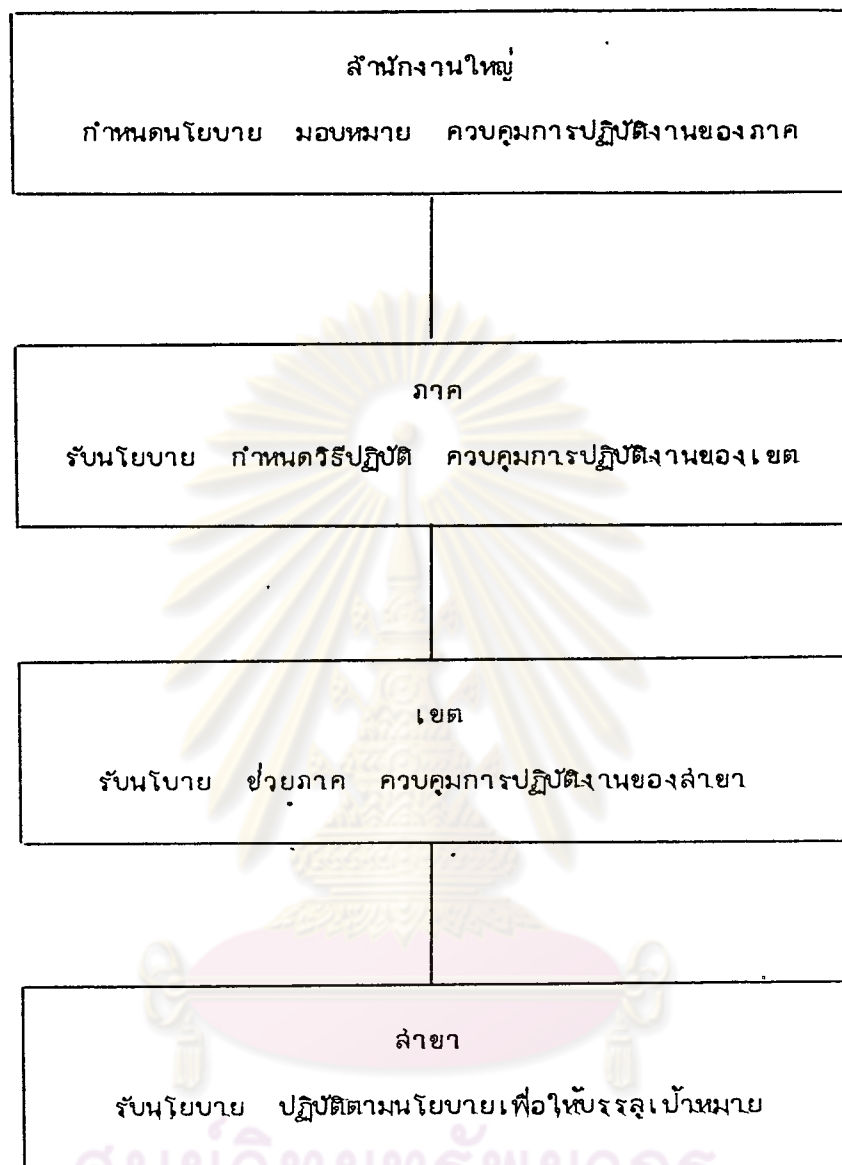
การบริหารงานสาขานอกจากจะอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายกิจการสาขาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีฝ่ายงานอื่น ๆ ในสำนักงานใหญ่ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานสาขา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความสะดวก สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้

เพื่อให้เข้าใจการกระจายอำนาจการบริหารสาขาโดยสำนักงานใหญ่ดียิ่งขึ้น ได้แสดงให้เห็นดังรูปที่ 3 และรูปที่ 4



รูปที่ 3 โครงสร้างองค์การของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 4 การกระจายการบริหารงานสาขา

### การควบคุมการบริหารสาขาโดยสำนักงานภาค

สำนักงานภาคเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของฝ่ายกิจการสาขา แต่ละสำนักงานภาคจะทำหน้าที่เป็นศูนย์อำนวยการและควบคุมการบริหารงานของสาขาที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบาย กฎข้อบังคับของธนาคาร และยังทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างสาขาในภาคเดียวกันหรือระหว่างสาขาในภาคกับหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานของสาขาเป็นไปอย่างราบรื่นมีระเบียบแบบแผนบรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสาขาเป็นไปด้วยความคล่องตัวยิ่งขึ้นจึงมีการแบ่งส่วนงานในสำนักงานภาคออกเป็นส่วน ๆ ตามลักษณะของงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละธนาคาร โดยหลักการทั่ว ๆ ไปจะประกอบด้วยส่วนงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อสาขา การพัฒนาธุรกิจสาขา และงานสารบรรณ(ดังรูปที่ 5)

ขอบเขตงานและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานภาค กล่าวได้เป็นย่อ ๆ ดังนี้

#### 1. การบริหารธุรกิจสาขา

1.1 รับเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

1.2 กำหนดนโยบาย แผนงานหลัก วิธื่อดำเนินงาน และจัดสรรเป้าหมายให้

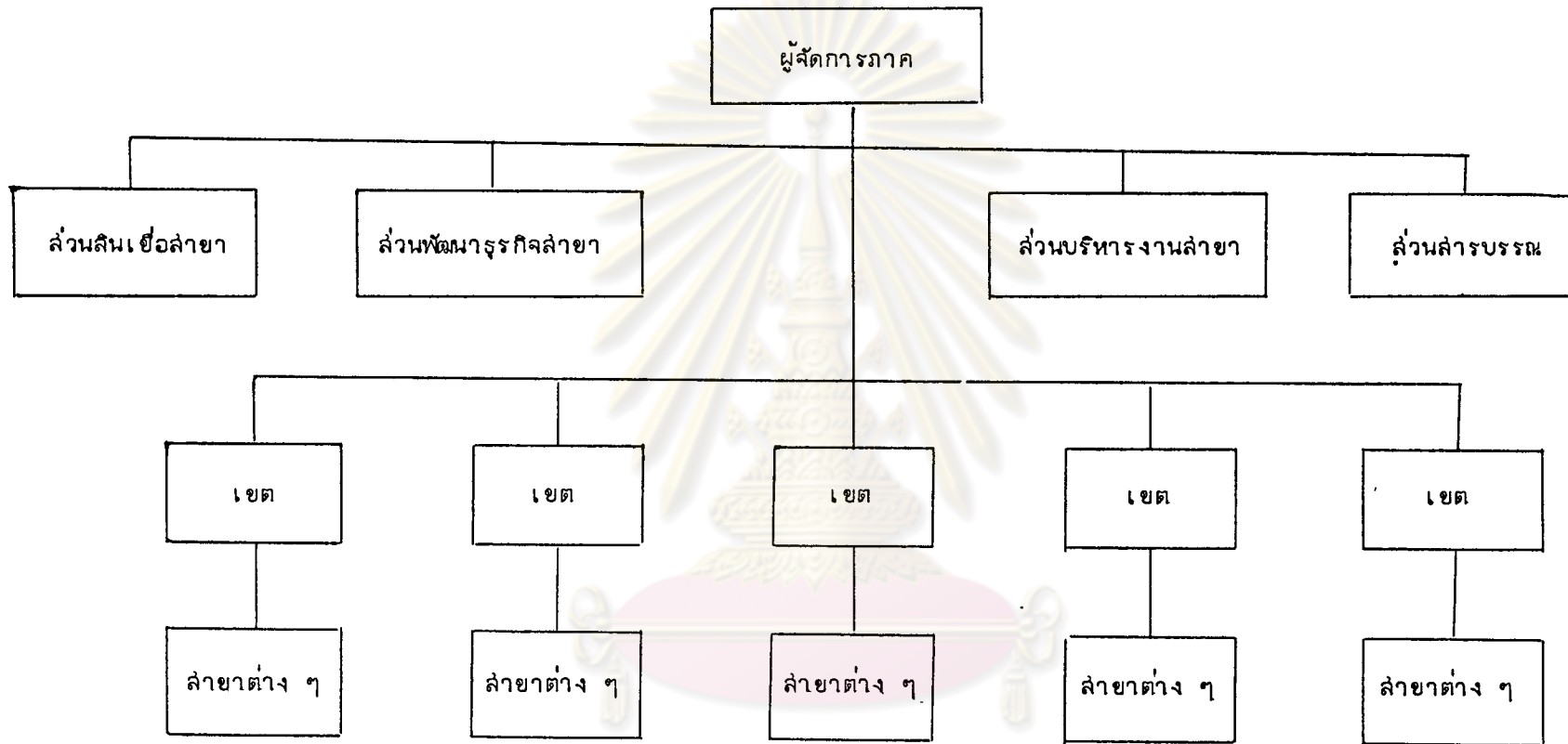
สาขาจับไปวางแผน จัดทำงบประมาณ และวางแผนกำลังคน เพื่อเสนอขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามและปรับปรุงแผนงาน งบประมาณ และแผนกำลังคน ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาวะการณ์และสภาพการดำเนินงานของภาค ภายในขอบเขตและเป้าหมายหลักที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้

1.3 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจทุก ๆ ด้านของสาขาในสังกัดให้ดำเนินงานไปตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประมวลวิเคราะห์และประเมินผลการประกอบกรณนั้น ๆ โดยสม่ำเสมอ

1.4 พิจารณาอนุมัติการให้สินเชื่อภายในอำนาจหรือพิจารณาสนับสนุนการยื่นขอสินเชื่อก่อนเสนอขออนุมัติผู้บริหารระดับสูงต่อไป

1.5 ควบคุมการให้สินเชื่อและติดตามทบทวนคุณภาพของสินเชื่อของสาขา ซึ่งอยู่ในสังกัดของภาคและกำหนดให้สาขาปรับปรุงแก้ไขสินเชื่อที่ผิดระเบียบเพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร

1.6 ติดตามเร่งรัดผลงานของแต่ละสาขาในภาค ให้ดำเนินงานไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งประมวลผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป



รูปที่ 5 โครงสร้างของสำนักงานภาค

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. การควบคุมค่าใช้จ่าย

2.1 พิจารณาอนุมัติค่าใช้จ่ายของสาขาในภาคที่เกินอำนาจของผู้จัดการเขต ทั้งนี้จะต้องอยู่ในวงเงินที่ได้รับมอบหมาย และภายในวงเงินงบประมาณ ซึ่งได้กำหนดวงเงินงบประมาณค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทไว้

2.2 พิจารณาอนุมัติจ่ายเงินค่าใช้จ่ายพิเศษ หรือเงินจากบัญชีลูกค้ำที่ถึงแก่กรรม ภายในวงเงินที่ได้รับมอบหมายในแต่ละกรณี

## 3. การบริหารพนักงาน

3.1 ควบคุมอัตราค่าส่งพนักงานในภาคและสาขา ซึ่งอยู่ในสังกัดภาคให้เป็นไปโดยเหมาะสม พิจารณาบำเหน็จความชอบของพนักงานทุกระดับดังกล่าว

3.2 เลื่อนแต่งตั้ง สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง หรือลงโทษพนักงานสาขาในสังกัดภาคโดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป สำหรับตำแหน่งงานในสาขาเป็นอำนาจของผู้จัดการสาขา โดยได้รับความเห็นชอบจากภาคก่อน

3.4 พิจารณาอนุมัติเรื่องอื่นที่เกี่ยวกับพนักงาน เช่น การเพิ่มอัตราค่าส่งพนักงานระดับต้น ๆ ตามอัตราที่กำหนดไว้ในแผนงาน การรับพนักงานใหม่ การลาหยุดงาน เป็นต้น

3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการเขต ผู้จัดการสาขา

## 4. การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

4.1 สืบหาสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงานของภาคและสาขาในสังกัด

4.2 กำกับการดูแลและบำรุงรักษาสถานที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงานของภาคและสาขาในสังกัด

## 5. การรายงาน

ภาคจะรับรายงานและผลการปฏิบัติงานทุกเรื่องจากเขตและสาขา และจัดการสรุปผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป

## 6. อื่น ๆ

6.1 ให้คำแนะนำปรึกษาและตัดสินปัญหาการปฏิบัติงานที่สาขาไม่สามารถจะตัดสินได้



- 6.2 กำกับการเกี่ยวกับการให้บริการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- 6.3 กำหนดให้เขตและสาขาแก้ไขผลงานที่ผิดไปจากเป้าหมายในทางลบ
- 6.4 ติดตามการรายงานผลจากเขต และสาขาให้ตรงตามกำหนดเวลา
- 6.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่อยู่ในขอบเขตและสายงานด้านกิจการสาขา

#### การควบคุมการบริหารงานสาขาโดยสำนักงานเขต

เพื่อการพัฒนากิจการของสาขาให้ได้ผลดี และเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางจึงกำหนดให้มีสำนักงานเขตเพื่อทำหน้าที่การปฏิบัติงานของภาค โดยทำหน้าที่ประสานงานระหว่างภาคและสาขา และระหว่างสาขากับสาขาภายในเขต ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ร่วมปรึกษาหารือกับผู้จัดการสาขาต่าง ๆ พิจารณากลับกรองให้ความเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของภาคและติดตามผลงานของสาขาทุก ๆ เรื่องเพื่อเสนอต่อภาค

ขอบเขตงานและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต กล่าวได้เป็นย่อ ๆ ดังนี้

##### 1. การบริหารธุรกิจสาขา

- 1.1 รับนโยบายการบริหารจากภาคไปสู่สาขาในเขตรับผิดชอบ เพื่อให้สาขาเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้งานของสาขาเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร
- 1.2 พิจารณาแผนงานการขยายธุรกิจ และงบประมาณ ตลอดจนแนะนำแนวทางในการวางแผนการขยายธุรกิจสาขาในเขตรับผิดชอบ
- 1.3 ควบคุมและติดตามประเมินผลการทำงาน และหาช่องทางแก้ไขการดำเนินงานขยายธุรกิจ ในเขตรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 1.4 พิจารณาเสนอข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการขยายธุรกิจทุกด้านต่อภาค
- 1.5 พิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสาขาในเขตรับผิดชอบตามนโยบาย เป้าหมาย และเงื่อนไขที่ภาคและสำนักงานใหญ่กำหนดให้ ทั้งนี้ภายในวงเงินที่ได้รับมอบอำนาจการอนุมัติสินเชื่อของสาขาในวงเงินอำนาจของผู้จัดการเขตต้องผ่านเขตทุกราย เมื่อผู้จัดการเขตเห็นชอบอนุมัติ ภาคจะได้รับทราบการอนุมัติจากสำเนาด้วยทุกครั้ง หากเขตไม่อนุมัติหรือเกินอำนาจของเขตจะต้องให้ความเห็น เสนอให้ภาคพิจารณา
- 1.6 ทดสอบระบบการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของแต่ละสาขาให้เป็นไปโดยสมควร



และตามคำสั่งและระเบียบแบบแผน อาทิเช่น การพิจารณาหลักฐานของผู้ขอ ผู้ค้ำประกัน วงเงิน ที่ล้มควมอนุมัติ ตรวจสอบตราและตราคาสักทรัพย์ที่เสนอให้ค้ำประกัน

1.7 ควบคุมดูแลติดตามการบริหารสินเชื่อสาขาให้เป็นไปตามนโยบายและมี ประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามเรียกเก็บหนี้และดอกเบี้ยที่ค้างชำระ การเร่งรัดหนี้ที่มีปัญหา

1.8 พิจารณาแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาของสาขาในเขตรับผิดชอบ ส่งสนับสนุนสาขาให้ เร่งวางแผนแก้ไขหนี้รายตัวตามที่ชัดเจนหนี้ไว้ และติดตามรายงานผลคืบหน้าแก่ภาคทุกระยะ

## 2. การควบคุมค่าใช้จ่าย

อนุมัติค่าใช้จ่ายของสาขาในเขตที่เกินอำนาจของผู้จัดการสาขา ทั้งนี้จะต้องอยู่ ภายในวงเงินที่ได้รับมอบหมาย และภายในวงเงินงบประมาณ

## 3. การบริหารพนักงาน

3.1 ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาอนุมัติ แต่งตั้ง สับเปลี่ยน โยกย้าย เจ้าหน้าทีและพนักงานสาขาในเขตรับผิดชอบ

3.2 ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และพิจารณาโทษ เจ้าหน้าทีและพนักงานทุกระดับชั้นของสาขาในเขตรับผิดชอบเพื่อความเหมาะสมตามเป้าหมาย ที่จะให้ทุกสาขา ในภาคมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกันทุกสาขา

3.3 พิจารณากำส่งคนที่ปฏิบัติงานของแต่ละสาขา เพื่อรายงานแนะนำต่อภาค ให้เพิ่มหรือลดจำนวนหรือโยกย้ายตามความเหมาะสมในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

3.4 ประสานความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของธนาคารแต่ละสาขา ทั้งในทาง ส่วนตัวและในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้เป็นไปด้วยดี อยู่ในระเบียบวินัย และให้มีสมรรถภาพ เป็นอย่างดี

3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา รองและผู้ช่วยผู้จัดการ สาขา ส่งมอบสัญญาสาขา

3.6 เสนอความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานสาขาในเขต และร่วมกับ ผู้จัดการสาขาทำการอบรมพนักงานสาขาเป็นครั้งคราว

## 4. การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

ดูแลสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ของสาขาในเขตความรับผิดชอบ และพิจารณา

เล่นออกความคิดเห็นต่อภาคเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสม

## 5. การรายงาน

5.1 ติดตามการรายงานผลงานด้านต่าง ๆ จากสาขา

5.2 ให้คำแนะนำสาขาปรับปรุงแก้ไขผลตามรายงานที่ผิดจากเป้าหมายใน

ทางลบ

5.3 รายงานผลงานของสาขาในเขตให้ภาคทราบ

## 6. อื่น ๆ

6.1 ออกเยี่ยมเยียนสาขาในเขตอยู่เสมอ อย่างน้อย 3 เดือนต่อครั้ง เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป และสอดส่องดูแลสาขาปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบแบบแผนและนโยบายของสำนักงานใหญ่

6.2 ส่งเสริมให้สาขาที่อยู่ในเขตบริการแก่ลูกค้าและประชาชนโดยรวดเร็ว ให้ความสะดวกเป็นอย่างดีเท่าที่จะทำได้ ส่งเสริมสร้างความนิยมในทางที่ถูกต้องให้มีขึ้นในทุกวิถีทาง

6.3 ร่วมกับผู้จัดการสาขาดำเนินการให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นนิยม เชื่อถือ อนาคตยิ่งขึ้น ออกเยี่ยมเยียนลูกค้าสำคัญ ๆ ของธนาคารในเขตเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ให้มีขึ้น

6.4 เป็นผู้แทนสาขา เพื่อชี้แจงเรื่องราวที่เล่นมมายังสำนักงานใหญ่ ให้ความเข้าใจแจ่มชัดยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้การพิจารณาของสำนักงานใหญ่ เป็นไปโดยสมควรและรวดเร็ว

6.5 เป็นผู้แทนสำนักงานใหญ่เพื่อชี้แจงเรื่องราวที่สาขาส่งสัยให้เข้าใจ เพื่อปฏิบัติได้ถูกต้องตามความมุ่งหมาย หากมีเรื่องใด ๆ ที่สำนักงานใหญ่สั่งให้สาขาปฏิบัติ หรือให้รายงานสำนักงานใหญ่ยังค้างอยู่ก็ช่วยให้สาขาดำเนินการตามคำสั่ง

6.6 พยายามให้สาขาที่อยู่ในเขตได้ทราบซึ่งข่าวสารที่เกี่ยวกับการปกครอง การค้า การเศรษฐกิจ และการคลัง ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ของธนาคาร

6.7 นำวิธีดำเนินงาน หรือการปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดที่เป็นประโยชน์ และประสบผลดีมาในสาขาหนึ่งแล้ว เผยแพร่ไปยังอีกสาขาหนึ่ง

6.8 สังเกตและสำรวจภาวะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความเจริญและการพัฒนาทางการค้าและการเศรษฐกิจในท้องถิ่นของแต่ละสาขา และในท้องถิ่นที่อยู่ติดต่อกัน ศึกษาระบุและชี้แจงให้สำนักงานใหญ่ทราบเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนางานของธนาคารให้เจริญทันสมัย

6.9 เป็นผู้ทำงานแทนผู้สังเกตการณ์สาขาใดสาขาหนึ่ง เป็นครั้งคราวตามความจำเป็น ตามที่สำนักงานใหญ่จะมีคำสั่ง

6.10 ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของสาขาให้อยู่ในระเบียบของธนาคาร หากพบการปฏิบัติผิดระเบียบที่อาจนำมา ซึ่งความเสียหายแก่ธนาคาร ต้องรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อมิให้เกิดความเสียหายและรายงานผลให้ภาคทราบ

6.11 เล่นอและแนะนำข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงของภาคและสาขา

6.12 พัฒนาสาขาในเขตให้เป็นแบบอย่างที่ดี และสนับสนุนการดำเนินงานของสาขาในเขตเพื่อผลงานรวมที่ดีขึ้น

การกระจายอำนาจการบริหารงานสาขาออกเป็นหลายระดับตามสายการบังคับบัญชา คือ เป็นภาค เขต และสาขา ดังกล่าวไว้ในตอนต้นนั้น จำเป็นจะต้องให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันและประสานงานกัน ฉะนั้นจะต้องจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อชี้แจงนโยบายและกำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างฝ่ายกิจการสาขา สำนักงานภาค และสำนักงานเขต ซึ่งจะทำให้ได้ประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อให้การบริหารงานสาขาเป็นไปในแนวเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร

2. เพื่อขยายธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

3. เพื่อพิจารณาแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ และพิจารณาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. เพื่อให้ผู้บริหารสาขารับผิดชอบในงานส่วนของตนเอง

อันจะทำให้การบริหารงานสาขาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์รวมของธนาคาร

### การควบคุมการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มีสาขาคำนวณน้อย ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายพร้อมกับมอบหมายนโยบายและอำนาจหน้าที่ให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ควบคุม การบริหารงานของสาขาในเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้น ๆ รับผิดชอบ (ดังรูปที่ 6) ยกตัวอย่างเช่น

ฝ่ายการธนาคาร รับผิดชอบในการบริหารงานเรื่องเงินฝาก เงินโอน การรับจ่ายเงินสด ควบคุมบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสาขา ตรวจสอบรายงานที่สาขาจัดทำส่งสำนักงานใหญ่ ออกแบบและกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีของสำนักงานใหญ่และสาขาให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ฝ่ายสินเชื่อ รับผิดชอบงานสินเชื่อ โดยพิจารณาอนุมัติและควบคุมสินเชื่อของสาขา ด้วยการให้กู้ยืม การรับซื้อลดตั๋วเงิน การออกหนังสือค้ำประกัน การวิเคราะห์และประมวลฐานะลูกค้า วิจัยเศรษฐกิจ ประเมินราคาหลักทรัพย์ ฯลฯ

ฝ่ายธุรการ ให้บริการงานธุรการแก่สาขาและพนักงาน เช่น ในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับพนักงาน จัดสวัสดิการ

ฝ่ายตรวจสอบ ตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่และสาขาว่าได้ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับที่วางไว้หรือไม่ เพื่อที่จะรักษาผลประโยชน์ และความปลอดภัยในทรัพย์สินของธนาคาร รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและวิธีการบัญชีโดยทั่วไป

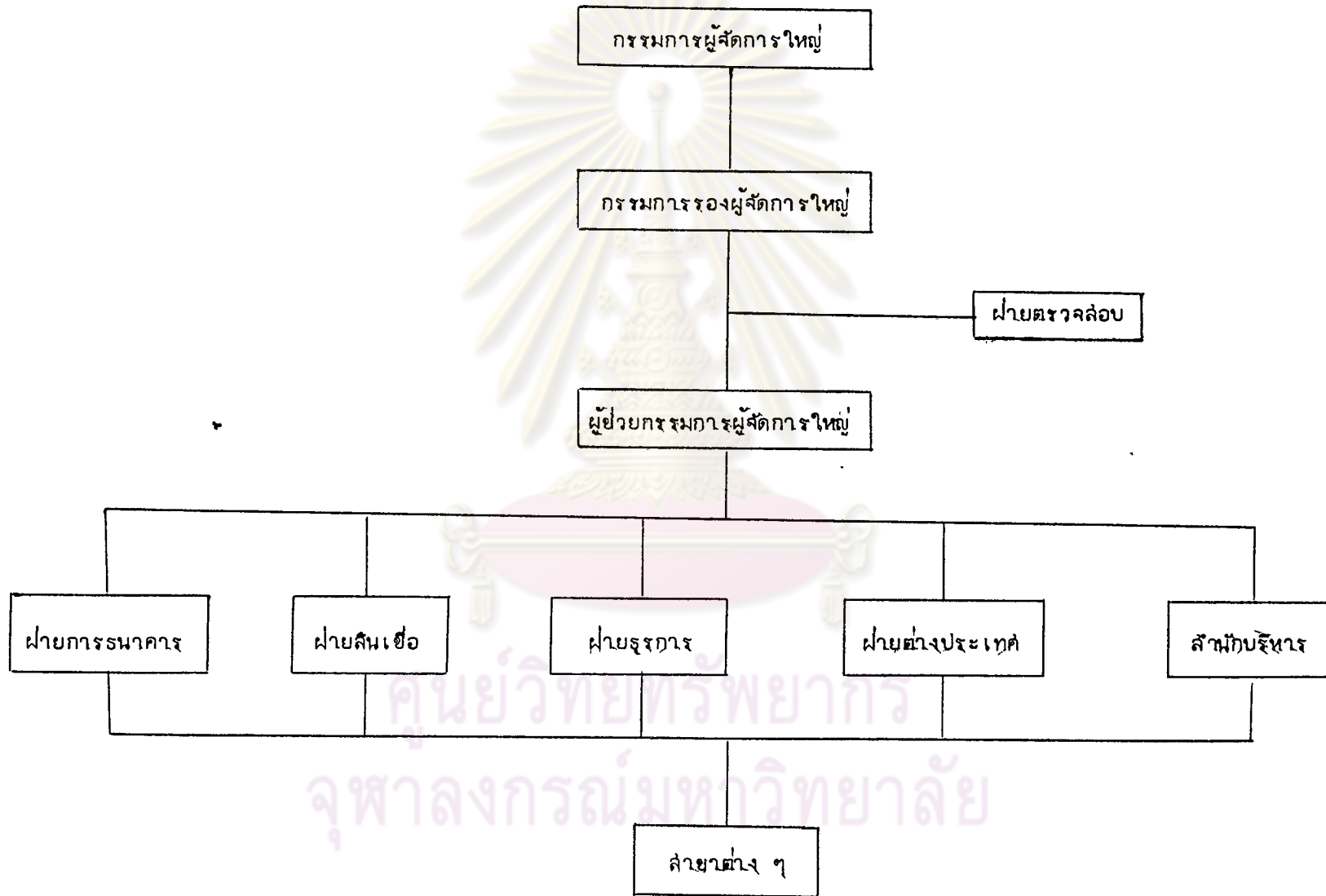
ฝ่ายต่างประเทศ ให้บริการด้านธุรกิจต่างประเทศ เช่น เลตเตอร์ออฟเครดิตค่าสินค้าเข้า เลตเตอร์ออฟเครดิตค่าสินค้าออก ตั๋วเงินค่าสินค้าเข้า ตั๋วเงินค่าสินค้าออก การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ฯลฯ

สำนักบริหาร รับผิดชอบงานด้านการให้บริการผู้บริหาร เช่น สำนักวิชาการทำการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ ทำรายงานประจำปี สำนักกฎหมายให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับตามกฎหมาย ดำเนินคดีกับลูกหนี้ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาธุรกิจของธนาคาร และเลขานุการผู้สั่งการ

จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กรับการคัดเลือกการบริหารสาขาไม่ซับซ้อน  
ช่วงการบังคับบัญชาไม่กว้าง ทำให้การติดต่อสื่อสาร การส่งงานจากสำนักงานใหญ่ไปยัง  
สาขาทำได้อย่างรวดเร็ว การติดตามผลงานและการให้คำแนะนำทำได้ง่ายทั่วถึง การ  
ประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสาขา เพื่อรับมอบนโยบายและพิจารณา  
ปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นทำได้ง่ายใกล้ชิด และบ่อยครั้งกว่าธนาคาร  
พาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 6 โครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก

## การดำเนินงานของสาขารณการพาณิชย์

### การบริการ

สาขาของธนาคารพาณิชย์เป็นหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์ที่กระจายไปในท้องถิ่นต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับสำนักงานใหญ่ คือ ให้บริการธุรกิจการธนาคารแก่ประชาชนทั่วไป โดยสำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดประเภทของบริการและเงื่อนไขที่สำคัญ ๆ ในการให้บริการ สาขาของธนาคารพาณิชย์ทั่ว ๆ ไปจะให้บริการในด้านการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การค้าประกัน และบริการอื่น ๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การรับฝากเงินประเภทต่าง ๆ ดังนี้
  - 1.1 เงินฝากกระแสรายวัน
  - 1.2 เงินฝากออมทรัพย์
  - 1.3 เงินฝากประจำ
  - 1.4 เงินฝากประเภทอื่น ๆ
2. การให้สินเชื่อต่าง ๆ
  - 2.1 เงินเบิกเกินบัญชี
  - 2.2 เงินกู้และเงินจำนอง
  - 2.3 การปล่อยเงินล่วงหน้าตามตั๋วแลก, เงินเพื่อเรียกเก็บ
  - 2.4 รับซื้อลดตั๋วเงิน
  - 2.5 เลื่อน ตอ ร้อฟ, ครดิต
  - 2.6 ทรัลส์ทรัสตี
  - 2.7 สินเชื่ออื่น ๆ
3. การค้าประกัน
4. บริการด้านต่างประเทศ
  - 4.1 ขยายเงินตราต่างประเทศ
  - 4.2 รับซื้อเงินตราต่างประเทศ
  - 4.3 เช็คเดินทาง
  - 4.4 บริการโอนเงินตราต่างประเทศขาออก
  - 4.5 บริการด้านต่างประเทศอื่น ๆ

5. บริการเกี่ยวกับการเงินประเภทอื่น ๆ

- 5.1 บริการโอนเงินในประเทศ
- 5.2 เช็คของขวัญ
- 5.3 ให้เช่าตู้มีรภัย
- 5.4 บริการจ่ายเงินเดือนพนักงาน
- 5.5 บริการโอนเงินในบัญชีตามคำสั่ง
- 5.6 การรับรองเช็ค

นอกจากนี้สาขาของธนาคารพาณิชย์ยังให้บริการอื่น ๆ ตามประเภทที่ธนาคารพาณิชย์พึงปฏิบัติได้ โดยทั่วไปแล้วสาขาของธนาคารพาณิชย์จะให้บริการธุรกรรมทางการเงินประเภทเดียวกัน แต่บางสาขาอาจให้บริการมากชนิดกว่า ทั้งนี้แล้วแต่นโยบายของแต่ละธนาคาร

การคัดองค์การภายในสาขา

ภายในสาขาจะมีการคัดองค์การแบบใด ขึ้นอยู่กับขนาดของสาขา ปริมาณงาน และประเภทของงาน

สาขาน้อยคนเล็ก มีพนักงานประมาณ 12-30 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลทั่วไป สุ่มบัญชีควบคุมงานด้านบัญชี พนักงานรักษาเงินควบคุมดำเนินการเงินของสาขา และมีพนักงานทำหน้าที่อื่น ๆ หน้าที่งานละคน หรือพนักงานคนหนึ่งอาจทำงานมากกว่า 1 ประเภท ดังรูปที่ 7

สาขานขนาดกลาง มีสาขานี้เปิดดำเนินการมาระยะหนึ่ง มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น จำนวนพนักงานมากขึ้น อาจจำเป็นต้องมีผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยสุ่มบัญชี หน้าที่งานหนึ่ง ๆ อาจต้องใช้พนักงานมากกว่า 1 คน จำนวนพนักงานในสาขานี้มีตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป ดังรูปที่ 8

สาขานขนาดใหญ่ ในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ จะมีสาขาบางสาขาที่มีความเจริญเติบโตมาก สามารถให้บริการธุรกรรมธนาคารได้เกือบทุกชนิด และมีปริมาณงานมาก จำนวนพนักงานในสาขานี้ประมาณ 100 คนขึ้นไป หรือ 200 คนขึ้นไป สำหรับสาขาที่มีขนาดใหญ่พิเศษ จะแบ่งเป็นหน่วยงานในเฉพาะเรื่อง เช่น หน่วยเงินฝากกระแสรายวัน หน่วยการเงิน หน่วยบัญชีทั่วไป หน่วยสินเชื่อ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะอย่าง ดังรูปที่ 9



### การแบ่งหน้าที่งานของสาขา

สาขาจะแบ่งหน้าที่งานในลักษณะกำหนดเองเดียวกับหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ เพียงแต่มีขนาดเล็กกว่า แต่หน้าที่บางอย่าง เช่น หน้าที่ฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีเฉพาะในสำนักงานใหญ่ การแบ่งหน้าที่งานในสาขาแบ่งเป็น หน้าที่งานที่สำคัญ ๆ 5 อย่างดังนี้<sup>1</sup>

1. ด้านการเงิน มีหน้าที่ในการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินสด หน่วยนี้จะต้องรับผิดชอบในการดำรงเงินสดให้มีจำนวนเงินเพียงพอเพื่อการรับจ่ายประจำวัน หากมีเงินสดเหลืออยู่เป็นจำนวนสูงกว่าที่กำหนดไว้จะต้องส่งส่วนเกินไปยังสำนักงานใหญ่ หรือสาขาใกล้เคียง หรือนำฝากธนาคารแห่งประเทศไทยหรือคลังจังหวัดที่เป็นตัวแทนของธนาคารแห่งประเทศไทย และหากสาขามีเงินสดไม่เพียงพอที่จะจ่ายให้ลูกค้า ก็จะถอนเงินจากธนาคารแห่งประเทศไทย หากมีเงินในบัญชีไม่เพียงพอก็ขอโอนเงินจากสำนักงานใหญ่

2. ด้านสินเชื่อ มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้กู้ยืมเงินแก่ลูกค้า ดำเนินการตั้งแต่รับคำขอกู้ยืมเงินและทำหลักฐานประกอบ วิเคราะห์และประเมินฐานะของลูกค้า เพื่อเสนอความเห็นให้ผู้จัดการหรือสำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติตามอำนาจที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งคอยติดตามดูแลฐานะการเงินของลูกค้า ความเคลื่อนไหวทางบัญชี และการปฏิบัติตามสัญญาดำเนินการทวงถามลูกค้าให้ชำระหนี้เมื่อครบกำหนด และติดตามเร่งรัดหนี้ที่ถือว่ามาดลุฐาน หรือส่งเรื่องให้ฝ่ายกฎหมายสำนักงานใหญ่ดำเนินการตามกฎหมายต่อไป

3. ด้านบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางการเงินที่ต้องส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและสำนักงานใหญ่ หน่วยบัญชีอาจแบ่งหน้าที่ในการลงบัญชีย่อยรายตัวลูกค้าตามประเภทบัญชี คือ บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน ซึ่งรวมถึงบัญชีที่ลูกค้าเปิดเงินเกินบัญชีด้วย บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ บัญชีเงินฝากประจำ นอกจากบัญชีย่อยดังกล่าวแล้วก็มีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีแยกประเภทของสาขา

4. ด้านธุรกิจต่างประเทศ มีหน้าที่รับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รับซื้อเช็คเดินทาง รับโอนเงินไปต่างประเทศ หรือจ่ายเงินที่โอนจากต่างประเทศมาให้ลูกค้าของสาขา

<sup>1</sup> วาไร หะวานนท์, การบัญชีธนาคาร/การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพฯ:ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2522) หน้า 14.

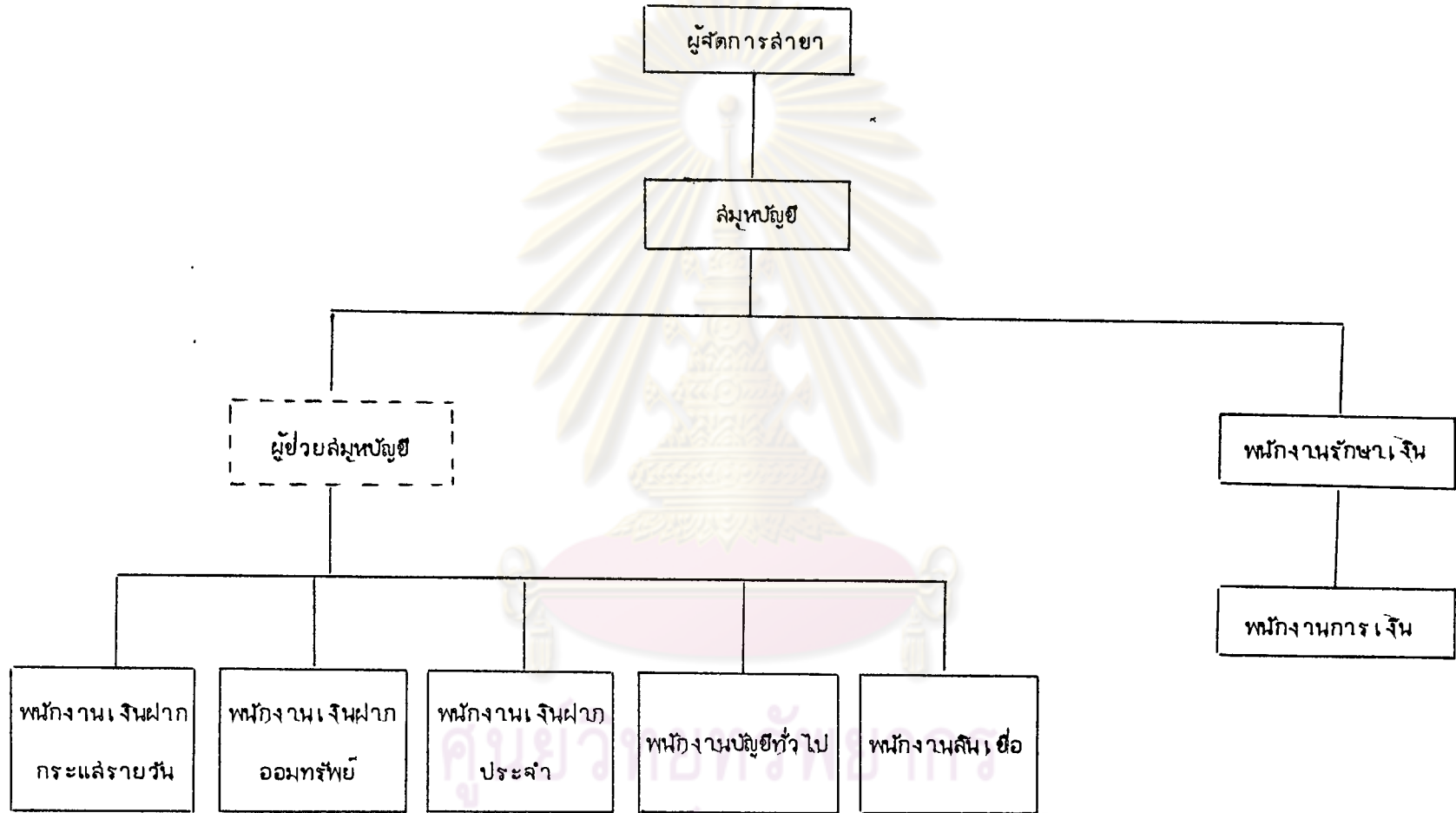
เปิดเสีตเตอร์ออฟเครดิต ฯลฯ จัดทำรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจต่างประเทศ เพื่อให้สำนักงานใหญ่จัดทำรายงานรวมถึงให้ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาของบางธนาคารอาจไม่มีหน่วยนี้ นอกจากรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศแล้วสาขาอาจเป็นเพียงผู้รับคำขอเปิดเสีตเตอร์ออฟเครดิตจากลูกค้า แล้วส่งให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้ดำเนินการ

5. ด้านธุรกิจสาขา มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ และการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ควบคุมดูแลระเบียบทรัพย์สินของสาขา และบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดี เก็บรักษาเอกสาร และอาจกำหนดให้หน่วยนี้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลตู้เงินรับฝากลูกค้าเข้าด้วยก็ได้

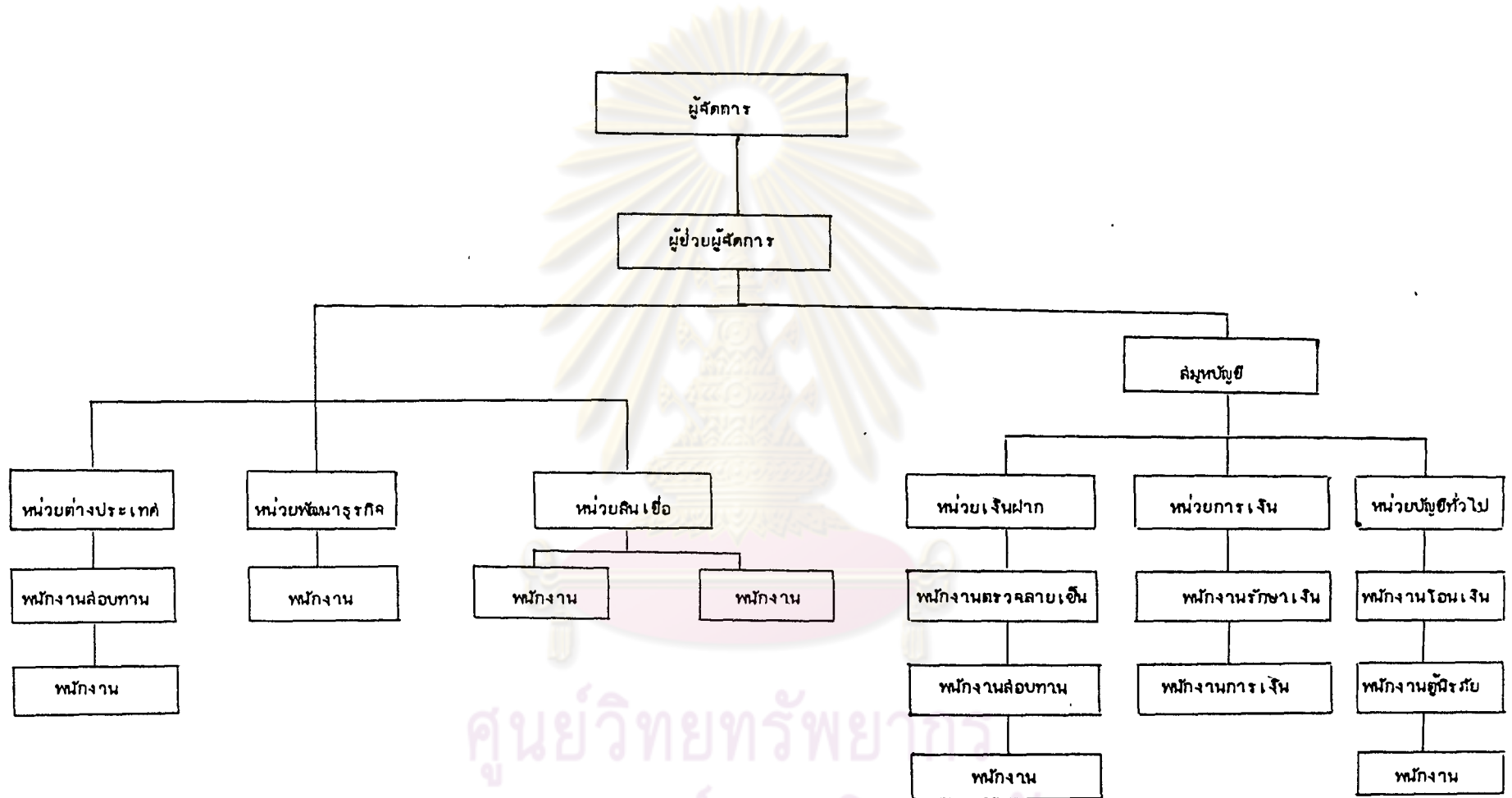
การจัดแบ่งหน้าที่งานในสาขามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้จัดการสาขาจะต้องใช้ความสามารถในการพิจารณา เพราะการปฏิบัติงานในสาขาเป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเงินตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้จัดการสาขาจะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติและความเหมาะสมเฉพาะตัวบุคคลแล้วยังจะต้องคำนึงถึงความรัดกุมในการควบคุมภายในสาขาด้วย เช่น มีให้พนักงานคนใดคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่งานเพียงคนเดียวโดยตลอด จะต้องมีภาวะตรวจเช็คโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ และไม่ควรรีบทักงานการเงินทำหน้าที่ลงบัญชีด้วย นอกจากนี้ควรมีการปฏิบัติงานช่วยเหลือและทดแทนกันได้ในเวลาที่เขาเป็น ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานสาขามีความคล่องตัวยิ่งขึ้น และเป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีทักษะในงานด้านอื่น ๆ ของสาขาเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



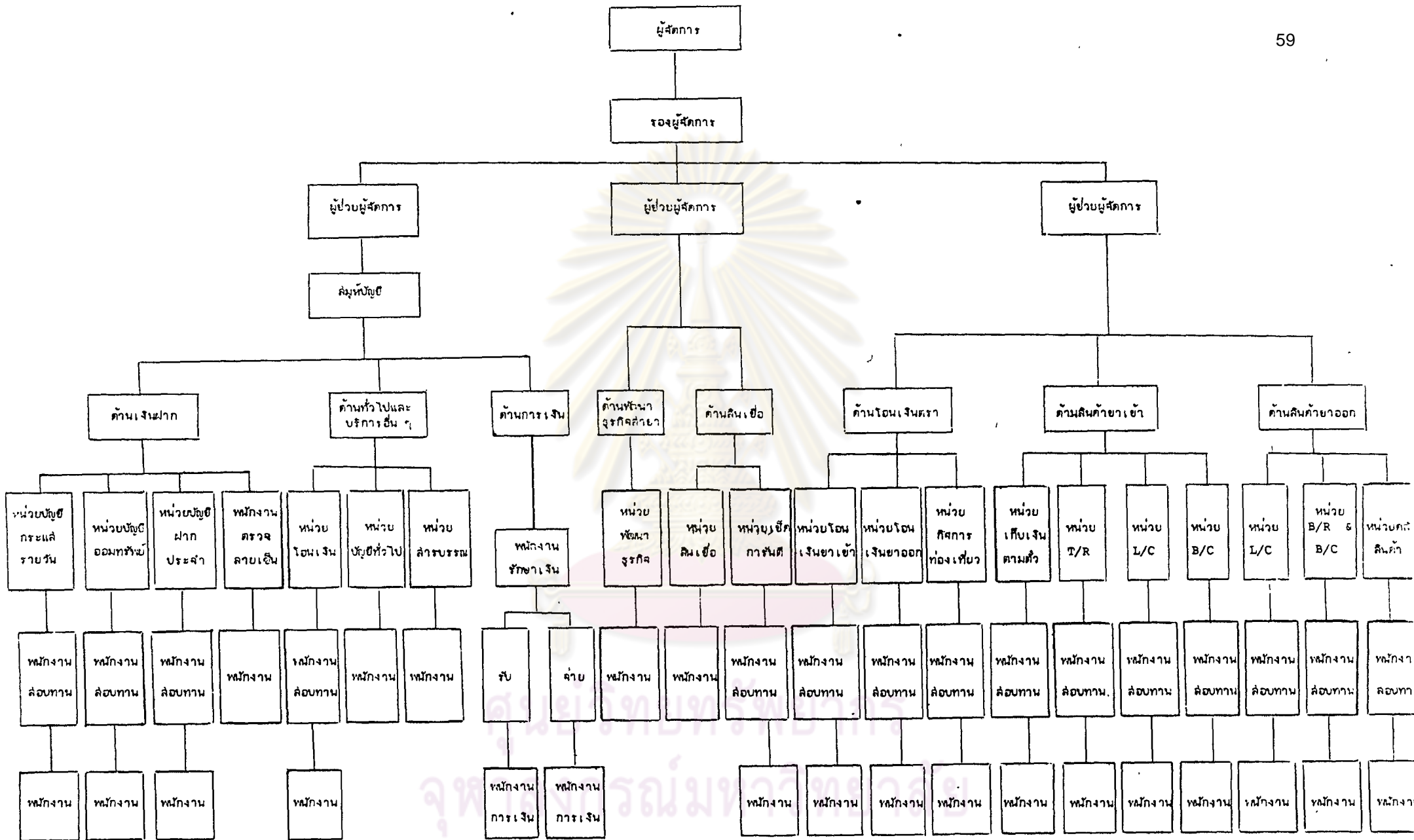


รูปที่ 7 โครงสร้างสาขาขนาดเล็กของธนาคารพาณิชย์



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 8 โครงสร้างสายงานกลางของธนาคารพาณิชย์



### การบริหารงานของสาขา โดยผู้จัดการสาขา

การปฏิบัติงานของสาขาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา ซึ่งได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากสำนักงานใหญ่ ให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการสาขาได้โดยอิสระภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ เช่น อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ อำนาจในการอนุมัติค่าใช้จ่าย เป็นต้น ผู้จัดการสาขาแต่ละคนจะได้รับวงเงินในการอนุมัติแตกต่างกันแล้วแต่ความสามารถ ปริมาตรธุรกิจ และความเหมาะสมอื่น ๆ หน้าที่ในการบริหารงานของสาขาแบ่งเป็นข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารและควบคุม แบ่งเป็น

- การบริหารงาน
- การบริหารบุคคล

#### 2. ด้านการขยายธุรกิจ

#### 3. ด้านอื่น ๆ

#### 1. ด้านการบริหารและควบคุม

##### ก. การบริหารงานภายในสาขา

1) รับนโยบายการบริหารงานของสาขาจากสำนักงานใหญ่ และมอบนโยบายให้แก่เจ้าหน้าที่ในระดับรองลงไป ได้แก่ รองผู้จัดการสาขา/หรือผู้ช่วยผู้จัดการสาขาสัมพันธ์ เพื่อให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และส่งต่อไปยังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป

2) ควบคุมและติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยและตามกฎหมาย

3) สดใจให้มีการประชุมพนักงานในสาขา เพื่อรับทราบปัญหาหรืออุปสรรค ตลอดจนข้อคิดเห็น เพื่อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีคุณรังสรรค์ หรือ ตีอผละคั้ง เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาอุปสรรคที่ กิดขึ้น

##### ข. การบริหารบุคคล

การปฏิบัติงานสาขาส่วน บินต้อง ได้รับความร่วมมือจาก เจ้าหน้าที่สาขาโดยพร้อมเพรียงกัน ฉะนั้นการบริหารบุคคลจึงมีความจำเป็นที่ผู้จัดการสาขาต้องให้การเอาใจใส่ สอดส่องดูแลการทำงานและความประพฤติของพนักงานอย่างใกล้ชิด คำนี้ถึงด้านการบำรุงขวัญ เอาใจใส่ต่อความทุกข์ สุข การตอบแทนความดีความชอบ การพัฒนาบุคคล และการประชุม

งานระหว่างพนักงาน เป็นต้น

## 2. ด้านการขยายธุรกิจสาขา

การประกอบธุรกิจการเงินการธนาคารในสภาวะการด้อยลง มี การขยายเติบโตมากขึ้นเป็นลำดับ สภาวะการแข่งขันการบริการจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวางแผนการตลาดไว้ล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับธุรกิจการธนาคารทั่วไป แผนที่วางอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวก็ได้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นแผนด้านเงินฝาก สินเชื่อ และการประชาสัมพันธ์ เมื่อวางแผนแล้วจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อสาขาจะได้แก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การติดตามผลอาจจะทำทุก 15 วันหรือทุก ๆ สัปดาห์

## 3. ด้านอื่น ๆ

นอกจากผู้จัดการสาขาจะต้องปฏิบัติงานด้านกาบริหาร ควบคุมและวางแผนงานขยายธุรกิจของสาขาและในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสาขาแล้ว ผู้จัดการสาขาต้องเตรียมพร้อมเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยกะทันหัน หรือจะต้องมีการศึกษาจิตวิทยาในการจูงใจคน อาทิเช่น

- 1) พร้อมที่จะชี้แจงข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ลูกค้า
- 2) เป็นคนกลางที่ดี ที่คอยประสานรอยร้าวระหว่างพนักงานสาขา
- 3) สร้างบุคคลิกและนิสัยให้เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า
- 4) มีหลักจิตวิทยาในการโน้มน้าวลูกค้า
- 5) ในช่วงเวลาที่ลูกค้ามาใช้บริการมาก หรือในช่วงว่างจากงานประจำ

ผู้จัดการควรได้ออกมาพบปะลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นกับลูกค้า นอกจากนี้ยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาขาไปในตัวอีกด้วย

- 6) ศึกษาและปรับปรุงระบบงานและกาวางแผนผังภายในสาขาให้เหมาะสมสัมพันธ์อยู่ ลุ่ม่อ เพื่อที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้สะดวกและรวดเร็ว
- 7) สดามีมืออุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานให้ใช้งานได้อย่างตลอดเวลาและเพียงพอ
- 8) ดูแลสถานที่สาขาให้สะอาดเรียบร้อย

9) ผู้จัดการควรแวะเยี่ยมเยียนพนักงานสาขาเป็นครั้งคราวในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานล่วงเวลา ประจำเดือนหรือในสิ้นงวดบัญชี

10) ติดตามข่าวสารธุรกิจการลงทุนต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงระดับราคาสินค้า ฯลฯ

11) ผู้จัดการสาขาต้องสนใจความเคลื่อนไหวในบัญชีของลูกค้าทุก ๆ ราย หากเกิดเหตุอย่างใดอย่างหนึ่งอันอาจเป็นผลเสียหายกับธนาคารจะได้แก้ไขได้ทันที

วิธีการที่ผู้จัดการสาขาแต่ละคนใช้ในการบริหารงานของสาขาอาจจะแตกต่างกันไปจากที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้แล้วแต่ความสามารถของผู้จัดการสาขา และความเหมาะสมของแต่ละสาขา แต่ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นหลักการทั่ว ๆ ไปที่ผู้บริหารสาขาพึงยึดถือปฏิบัติ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย