



บทที่ 1

บทนำ

แนวความคิดที่สำคัญ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ระบบธนาคารพาณิชย์ไทย¹ เป็นรูปแบบของการธนาคารสาขา (Branch Banking System) เมื่อเศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายต่างก็ขยายบริการในรูปแบบของสาขาออกไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างสำคัญ ในช่วงระยะเวลา 29 ปีที่ผ่านมา การจัดตั้งสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยนับว่ามีความเจริญก้าวหน้าเร็วมาก จากจำนวนสาขาเพียง 98 สาขา ในปี 2496 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 1594 สาขาในปี 2525² คือเพิ่มขึ้นถึง 1496 สาขา

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจโดยอาศัยเงินฝากจากประชาชน เป็นสำคัญ การดำเนินงานของธนาคารนอกจากจะต้องให้ได้กำไรสูงสุดแล้วยังต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่ให้ผู้ฝากเงินมีความเชื่อถือและไว้วางใจด้วย ในการจัดการธนาคารพาณิชย์จึงกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ดังนี้

1. กำไร และผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น
2. ความมั่นคงปลอดภัย (Safety) ของผู้ฝากเงิน สถาบันและระบบการเงินโดย

ส่วนรวม

3. ผลต่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศโดยส่วนรวม

นอกจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ธนาคารยังต้องการความเจริญเติบโตในอนาคต มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคม การดำเนินงานของธนาคารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

¹ ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ธนาคาร

² ตัวเลขเพียงสังวต มิถุนายน 2525 จาก ส่วนกำกับและวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์
ธนาคารแห่งประเทศไทย

1. สภาพคล่อง (Liquidity) ซึ่งต้องมีสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมตามภาวะการผันผวนความต้องการเงินของผู้ฝากและของผู้กู้ยืม

2. คุณภาพของสินทรัพย์ โดยเฉพาะสินเชื่อจะต้องไม่เสี่ยงจนเกินไป และให้รายได้พอสมควร การลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ จะต้องเป็นหลักทรัพย์ที่ให้ความปลอดภัยสูง และมีรายได้คุ้มค่าใช้จ่าย

สาขาของธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติงานเสมือนเป็นธนาคารส่วนหนึ่งต่างหากจากสำนักงานใหญ่ มีหน้าที่ให้บริการธนาคารแก่ประชาชนค่อนข้างสมบูรณ์แบบ อาทิเช่น รับฝากเงิน ให้กู้ยืม และให้เครดิตต่าง ๆ การโอนเงิน และการให้เข้าตู้เงินฝาก เป็นต้น การดำเนินงานโดยทั่วไปของสาขา สำนักงานใหญ่จะมอบให้ผู้จัดการสาขาดูแลรับผิดชอบภายในขอบเขตที่ได้รับมอบอำนาจ และภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่ โดยสำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละสาขาบรรลุถึงเป้าหมายรวมของธนาคาร การที่ธนาคารจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารได้ ทั้งสำนักงานใหญ่และสาขาต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับอุปสรรคและสภาวะแวดล้อมนานาประการ เช่น การแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ ภาวะทางเศรษฐกิจ รวมทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ฯลฯ ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีระบบการจัดการและการควบคุมการดำเนินงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ในระยะที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารมีจำนวนสาขาไม่มากนัก การควบคุมดูแลสาขาก็สามารถทำได้ง่าย แต่ต่อมาเมื่อธนาคารพาณิชย์มีจำนวนสาขามากขึ้น โอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคารก็มีมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นสำนักงานใหญ่ คือ ฝ่ายจัดการระดับสูงจึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุมดูแลเพื่อให้แน่ใจได้ว่า ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตามนโยบาย เป้าหมาย ที่ฝ่ายจัดการมอบให้และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรการป้องกันความผิดพลาด การทุจริตฉ้อโกง หรือการสูญหายของทรัพย์สินอย่างรัดกุม โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และวิธีการอื่น ๆ ที่แต่ละธนาคารจะเห็นว่าเหมาะสม

ขณะที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในประเทศไทย กำลังอยู่ระหว่างการเจริญเติบโต (Growth) อย่างรวดเร็ว การควบคุมการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาว่า ฝ่ายจัดการของธนาคารพาณิชย์ไทย มีวิธีการควบคุมการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้สาขาของธนาคารดำเนินงานไปด้วยความมั่นคงปลอดภัย และบรรลุเป้าหมายของธนาคารโดยส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดการควบคุมการดำเนินงานของสาขา และวิธีการที่ฝ่ายจัดการใช้เพื่อควบคุมการสั่งการของสาขาของธนาคารพาณิชย์ ตามหลักการทั่วไป
2. เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดการควบคุมการดำเนินงานของสาขา และวิธีการที่ฝ่ายจัดการใช้เพื่อควบคุมการสั่งการของสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน
3. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมการสั่งการสาขาที่ธนาคารพาณิชย์ประสบอยู่ และศึกษาหาวิธีแก้ไข ปรับปรุง ให้ข้อเสนอแนะการควบคุมการสั่งการสาขาให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการศึกษา

เพื่อให้ขอบเขตของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อยู่ในวงจำกัด อันจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าให้ละเอียดและตรงจุดที่ต้องการ จึงกำหนดขอบเขตและจุดมุ่งหมายในการศึกษาเฉพาะการควบคุมการสั่งการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย (Bank Incorporated in Thailand) โดยฝ่ายจัดการของธนาคารควบคุมการดำเนินงานและผลงานของสาขาในธนาคารของตน ทั้งนี้ไม่รวมถึงการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยควบคุมสาขาของธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ โดยจะแบ่งการศึกษาเป็น 2 ภาค ดังนี้

ภาคทฤษฎี จะศึกษาถึงการควบคุมการสั่งการ (Management Control) ตามความหมายในทางทฤษฎี และวิธีปฏิบัติในการควบคุมการสั่งการสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป

ภาคปฏิบัติ เป็นการศึกษาถึงวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยจะลุ่มตัวอย่างจากธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ขนาด คือ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ กลาง เล็ก

วิธีการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาค้นคว้าจากตำรา และวารสารต่าง ๆ ซึ่งกล่าวถึงการควบคุมการสั่งการสาขาของธนาคารพาณิชย์น้อยมาก ภาคทฤษฎีส่วนใหญ่จึงตัดแปลงมาจากผลการควบคุมการสั่งการในกิจการอุตสาหกรรม
2. ศึกษาจากเอกสารของธนาคารพาณิชย์

3. ศึกษาจากการปฏิบัติงานจริงของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4. สัมภาษณ์บุคคลระดับบริหารของธนาคารที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมสาขา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงกับข้อเท็จจริง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการควบคุมการจัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์
2. เป็นประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติจริงของธนาคารพาณิชย์ ทำให้ทราบข้อเท็จจริง และปัญหาในการควบคุมการจัดการสาขา ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่ธนาคารอื่นหรือสถาบันอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน
3. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ จะทำการวิจัยโดยละเอียดในเฉพาะเรื่องต่อไป
4. เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจโดยรวม เนื่องจากธนาคารเป็นสถาบันที่ได้รับ ความเชื่อถือจากประชาชน การที่แต่ละธนาคารมีการควบคุมที่ดี จะมีผลต่อความมั่นคงและความ เชื่อถือในเครดิตของประเทศ

คำจำกัดความ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอนิยามศัพท์ บางคำที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

"สาขาของธนาคารพาณิชย์" หมายถึง สาขาที่เปิดดำเนินการเฉพาะภายในราชอาณาจักร ไม่รวมถึงสาขาของธนาคารพาณิชย์ ที่ดำเนินงานอยู่ในต่างประเทศและสาขาของธนาคารต่างประเทศ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย