

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปการวิจัย

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันธุรกิจที่ให้บริการทางการเงิน และเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญของประเทศไทย บรรดาธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้า ขยายการประกอบ การธุรกิจกว้างขวางมากขึ้น ได้มีการเปิดสำนักงานสาขาไปทุกภาคของประเทศ ว่าจ้าง พนักงานมากขึ้นเหมาะสมกับปริมาณงานอันเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นลดหลั่นกันไป ระบบ งานต่าง ๆ มีซับซ้อนมากขึ้นกว่าก่อน ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นปัจจุบันคือปัญหาการบริหารงานสาขา ที่มีจำนวนมาก เพราะระบบงานขาดความสอดคล้องตัว คำเข้า บทพร้อม สู่เป้าสู่ทางการบริหาร งานด้านต่าง ๆ อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ในขณะที่เดียวกันธนาคาร พาณิชย์ต่าง ๆ จะต้องแข่งขันกันในการให้บริการแก่ลูกค้า และการแข่งขันกับสถาบันการเงิน อื่นโดยทางอ้อมอีกด้วย อันหมายถึงว่าธนาคารพาณิชย์จะต้องมีระบบงานที่ดี การบริหารงาน ที่ได้ผล ตลอดจนการบริการงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพอันจะทำให้ธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ สามารถ ประหยัดตัวเองอยู่ได้ และเจริญเติบโตในอนาคต

เกี่ยวกับการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ เดิมทีเมื่อแรกเริ่มธนาคารมี สาขาจำนวนน้อย ประมาณไป เป็น 30 สาขา การบริหารงานสาขาก็จะใช้ไปหลายหน่วย งานควบคุมการทำงานของสาขา ต่อมาเมื่อมีการขยายสาขามากขึ้นอีกเท่าตัวปัญหาในการ บริหารงานสาขาก็เกิดขึ้นเพราะมีหลายหน่วยงานเกินไปควบคุมสาขา ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างจริงจัง จึงมีการจัดตั้งฝ่ายอำนวยการสาขานั้น ทำหน้าที่บริหารงานสาขาในทุก ๆ ด้าน ประสานงานระหว่างหน่วยงานในสำนักงานใหญ่กับสาขา การเปิดขยายสำนักงานสาขา ของธนาคารเพิ่มมากขึ้นอีก ทำให้ปริมาณงานบริหารสาขามีมากขึ้น ฝ่ายอำนวยการสาขานั้น

เนื่องจากมีปริมาณงานบริหารสาขามากจึงเป็นฝ่ายที่มีขนาดใหญ่มาก ทำหน้าที่บริหารงานสาขา ในทุก ๆ ด้าน ขนาดของหน่วยงานเมื่อมีขนาดใหญ่นั้นย่อมมีความบกพร่องในการทำงาน ขาด ความละเอียดถี่ถ้วน ความคล่องตัวในการบริหารงานเกิดขึ้นมาแทนที่ อันปกติหากจึงกล่าวก็ได้มีการ แก้ไขมาสู่ระบบกร เรียบเรียงฝ่ายอำนวยการสาขา ออกเป็นฝ่ายสนับสนุนสาขา ทำหน้าที่บริหารงาน ด้านสินเชื่อบริการสาขา และ ฝ่ายกิจการสาขา ทำหน้าที่บริหารงานกิจการสาขาทั่ว ๆ ไป ร่วมกัน บริหารงานสาขาในเฉพาะด้าน เริ่มแรกก็สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว แต่เมื่อมีระบบงาน แบบนี้ขึ้นมาแล้ว ปริมาณสาขามากขึ้น งานบริหารก็เพิ่มมากขึ้นทั้งสองฝ่าย จึงเกิดระบบ งานสำนักงานเขตขึ้น โดยได้มีการจัดแบ่งสาขาออกเป็นกลุ่ม ๆ เรียกว่า เขต โดยมีการ จัดตั้งสำนักงานในสาขาอันเป็นศูนย์กลาง และมีผู้จัดการเขต ทำหน้าที่บริหารงานสาขาในเขต สังกัด อันเป็นการกระจายอำนาจจากสำนักงานใหญ่ลงไปยังสาขา กลุ่มสาขาหนึ่ง ๆ จะมี ประมาณ 5 - 10 สาขา

นอกจากส่วนการได้แก้ไขไป หากการบริหารงานสาขาที่มีจำนวนมาก โดยยังระบบ งานสำนักงานเขต เข้าไปบริหารสาขาแล้ว เป็นการบริหารงานสาขาในสำนักงานใหญ่ยังคงมีอยู่เพราะว่าฝ่ายสินเชื่อบริการสาขา และ ฝ่ายกิจการสาขา อันรวมกันในการบริหารงานสาขานี้จะต้องมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี สอดคล้องในบรรดาคำสั่งต่าง ๆ หากเกิดการติด กันขึ้นแล้วบรรดาสาขาต่าง ๆ จะเกิดปัญหาขึ้นมาเพราะการมีผู้บังคับบัญชาในเวลาเดียวกันถึง 2 คนที่ยังมีตำแหน่งติดต่อกันอีกด้วย การบริหารงานสาขาของสำนักงานใหญ่จึงได้ เปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบการมีเพียง 1 คนเท่านั้น ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกการบริหารงานสาขาของฝ่ายอำนวยการสาขาในชั้นต้น แต่เนื่องจากสาขามีจำนวนมาก จึงได้มีการแบ่งสาขาขึ้นสังกัดโดยยึดหลักวางตามกลุ่มอาชีพ เป็นหลัก เรียกหน่วยงานบริหารสาขาว่า สำนักงานภาค ทำหน้าที่ บริหารสาขาประมาณ 40 - 50 สาขา ครอบคลุมและรับรายงานบริหาร หน่วยงานใหญ่ที่มี สาขาระดับเขตควบกันกับฝ่ายอื่น ๆ ในสำนักงานใหญ่ บละ สำนักงานภาคที่ตั้งอยู่ในสำนักงาน ใหญ่ เป็น เคียวก็นี่

บางธนาคารใช้ระบบบริหารงานทั้งสองระบบควบคู่กันไปทั้งระบบงานสำนักงานเขต และ ระบบงานสำนักงานภาค

ที่สรุปอย่างถนัดเป็นวิวัฒนาการที่ระบบการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในด้านการบริหารงานสาขาที่ก้าวหน้าและเจริญ บรรดาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ได้มีการพัฒนาการบริหารสาขาสู่ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค แล้ว ส่วนบรรดาธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็ก อันเป็นจำนวนมากน้อยยังมี "ศูนย์ระบบการบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาค" มาใช้ในการบริหารงาน

สาเหตุที่ธนาคารขนาดใหญ่ นำเอาระบบการบริหารงานสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาคมาใช้ สรุปได้ ดังนี้

1. ธนาคารมีสาขาจำนวนมาก ระบบการบริหารสาขาเดิมอาจประสิทธิภาพเกิดความล่าช้าในระบบงาน
2. เกิดความรวดเร็วในการแข่งขันการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารใหญ่ ๆ
3. การบริหารงานสาขาเป็นไปได้อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น
4. จำเป็นอำนวยการระดับสูงต่อจากระงับอำนาจบริหาร
5. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานธนาคารต้องกระทำอย่างฉับพลัน ระบบเดิมเกิดความล่าช้า
6. สร้างการแข่งขันในการทำงานระหว่างระบบงานเขต/ภาคต่าง ๆ
7. เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา

สาเหตุที่ธนาคารขนาดเล็ก และธนาคารขนาดกลางยังไม่ได้นำเอาระบบการบริหารงานสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาค มาใช้ ดังนี้

1. ธนาคารยังมีสาขาน้อย ยังไม่เห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น
2. ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค หากมีขึ้นจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายของธนาคารโดยที่ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
3. ธนาคารต้องการประหยัดการใช้จ่ายพนักงาน ให้สอดคล้องกับงานที่จำเป็นจริง
4. การเติบโต การเปลี่ยนแปลงของธนาคารมีน้อย

5. ฝ่ายอำนวยการระดับสูงซึ่งไม่เป็นนโยบายกระจายอำนาจแบบนี้

รูปแบบหลักของสำนักงานเขต/ภาคข้างต้นของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร ดังนี้

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานภาค ทำหน้าที่บริหารงานสาขาในสาขาต่าง ๆ ด้าน เช่น สิ้นเชื่อ เงินฝาก ค่าใช้จ่ายรับรอง บริหารบุคคล ฯลฯ และทำหน้าที่สนับสนุนกิจการงานสาขาทุกอย่าง โดยเริ่มใช้ระบบงานในปี พ.ศ. 2520 แบ่งสาขาในประเภทออกเป็น 7 ภาค คือ ภาคนครหลวง 1 นครหลวง 2 ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคชายฝั่งเพื่อธุรกิจ (ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ) อันพิเศษเท่าสำนักงานภาค

ธนาคารกรุงไทย จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานภาค และระบบงานสำนักงานเขตควบคู่กันไป ขณะที่สำนักงานสำนักงานเขตอยู่ในระหว่างวางรูปงานยังมิได้ใช้จริงจัง ระบบงานสำนักงานภาค เริ่มเมื่อต้นปี พ.ศ. 2521 ทำหน้าที่ช่วยราชการสาขาในสังกัด แขนงพนักงานสิ้นเชื่อสาขา ค่าใช้จ่าย และการพนักงาน แบ่งสาขารธนาคารออกเป็น 4 ภาค (10 เขต) คือ สำนักงานสาขาภาค 1 สำนักงานสาขาภาค 2 สำนักงานสาขาภาค 3 และสำนักงานสาขาภาคกรุงเทพมหานคร การแบ่งสาขาออกเป็นเขตยึดหลักการแบ่งการปกครองจังหวัดของกระทรวงมหาดไทย อัมมี 9 ภาค โดยจัดแบ่งเป็น 10 เขต เขตกรุงเทพมหานคร เป็นอีกเขตหนึ่ง ซึ่งสำนักงานสาขากรุงเทพมหานครเป็นทั้งสำนักงานเขตและสำนักงานภาคในตัวเพราะมีเพียงเขตเดียว ส่วนสำนักงานภาคอื่นมีเขตในสังกัดละ 3 เขต

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานเขตทำหน้าที่บริหารงานสาขา เริ่มงานเมื่อปี พ.ศ. 2514 งานโยธาที่ ถึง งานสิ้นเชื่อ เงินฝาก บริการสาขา และพนักงานสำนักงานเขตตั้งอยู่ตามสาขาวันเป็นศูนย์กลางของสาขาในเขตสังกัด มีค่าหลัก 28 สำนักงานทุกสาขาของธนาคารสังกัดสำนักงานเขตหนึ่ง ยกเว้น สาขาถนนสีลม และสาขาภูเก็ต ตั้งขึ้นตรงต่อฝ่ายกิจการสาขา

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด เพิ่งเริ่มใช้ระบบงานสำนักงานเขตในบางสาขา ของธนาคารประเภทครึ่งหนึ่งของสาขาทั้งหมด สำนักงานเขตเริ่มมีกลางปี 2521 ทำหน้าที่ บริหารกิจการด้านสินเชื่อสาขา และดำเนินการจ่ายสินเชื่อในสังกัด สำนักงานเขตส่วนใหญ่จะบริหาร สาขา เขตกรุงเวทพจนนคร สาขาส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ยังคงสังกัดฝ่ายสาขาภูมิภาคทำหน้าที่ บริหารกิจการด้านทั่วไป และฝ่ายสินเชื่อสาขาทำหน้าที่ด้านสินเชื่อสาขา

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เพิ่งเริ่มใช้ระบบงานหลังจากธนาคารกรุงศรี- อยุธยา จำกัด ประมาณ 1 เดือน อยู่ในช่วงเริ่มต้น ใช้ระบบงานสำนักงานเขตเป็นบางสาขา ส่วนใหญ่เป็นสาขาในสาขาภูมิภาค สำหรับสาขาในเขตกรุงเทพฯ นานนคร และใกล้เคียงยังคง ขึ้นสังกัดโดยตรงกับสำนักงานใหญ่ งานของสำนักงานเขต ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บริหาร ภาษีจ่าย การพนักงาน ฯลฯ

ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่นำมาใช้ในการบริหาร งานสาขาของธนาคารที่มีจำนวนมากนั้น เป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานสาขาในรูปแบบ หนึ่ง ในรูปการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่นตามสาขาโดยการจัดตั้งสำนักงานเขตขึ้น เรียกว่า ระบบงานสำนักงานเขต และรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารสาขาในสำนั- งานใหญ่ โดยการบริหารจัดการเป็นภาค ๆ เรียกว่า ระบบงานสำนักงานภาค ในทั้งสอง ระบบนี้จะต้องทำหน้าที่บริหารกิจการสาขาในจังหวัดในต่าง ๆ ตาม วัตถุประสงค์จะเป็นหน้าที่งาน ด้านสินเชื่อ รองลงมา คือ ด้านเงินฝาก การใช้เงินรับรอง และ การพนักงาน ตามลำดับ

จากการศึกษาพนักงานระดับช่วยการค้ำฉกรรสาขาของธนาคารพาณิชย์ ต่าง ๆ ทั้งที่โอนำระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ไปใช้บ้าง และ ยังไม่ได้นำมาใช้ ในการ มองปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการบริหารสาขาของธนาคารที่มีจำนวนมาก หรือ จะถึงจำนวนมากขึ้น ในอนาคต ด้านขอรับแนวความคิดการกระจายอำนาจบริหารว่าควรจะมีขึ้น บทความที่สำคัญ ที่สรุปเกี่ยวกับระดับอำนาจการขึ้นสูงขึ้นไปอีก อันได้แก่ กระบวนการผู้จัดการใหญ่ และ กระ- มกรรมการบริหารของ ธนาคาร และ การขยายตัวเบ็ดเตล็ดของธนาคารในระดับจากน้อย ด้มาเป็นตัวเร่งให้เกิดการกระจายอำนาจบริหารขึ้น

การศึกษานโยบายที่คัดกรองพนักงานธนาคารที่ได้นำเอาระบบการบริหารสาขาแบบ
 สำเร็จงานเขต/ภาคมาใช้ในการบริหารงานสาขาเขต/ภาคธนาคารที่มีจำนวนมาก ในทั้งสองระบบ
 งาน ปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำเอาระบบการบริหารสาขาแบบนี้มาใช้
 พนักงานระบบงานสำนักงานเขต/ภาคเห็นด้วยร้อยละ 87.15 (ระดับบริหารเห็นด้วยร้อยละ
 93.33 และระดับปฏิบัติเห็นด้วยร้อยละ 72.97) พนักงานในระบบงานสำนักงาน
 เห็นด้วยร้อยละ 90.91 (ระดับบริหารเห็นด้วยร้อยละ 89.47 ระดับปฏิบัติเห็นด้วย
 ร้อยละ 91.86) จำนวนค่าเฉลี่ยที่เห็นด้วย เนื่องจากเป็นการกระจายอำนาจบริหารงาน
 ลงลงมา คือ เพื่ออำนวยความสะดวกอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น การปรับปรุงการบริหารงานสาขาจำ-
 นวนมาก การเพิ่มตำแหน่งงานบริหาร และ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลด ระยะเวลา
 การล้าสมัย

การศึกษาคำแนะนำของบุคลากรจัดสรรงานสำนักงานเขต/ภาคของฝ่ายอำนวยการที่
 สังกัดระบบงานสำนักงานเขต/ภาค โดยให้พนักงานแต่ละธนาคารเป็นผู้ประเมินผลดังนี้
 ปรากฏว่าคะแนนที่ได้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับข้อดี งานทางด้านการจัดวางแผนระบบงานอยู่ใน
 ระดับคะแนนที่ดีกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมา คือ งานด้านการควบคุมดูแลสาขาในสังกัด
 งานด้านการจัดวางงานบริหาร และการปฏิบัติซึ่งดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะ
 เรื่องการจัดอัตรากำลังประจำสำนักงาน การบริหารงานบุคคลบริหารงานปฏิบัติการปฏิบัติงาน
 การส่งเสริมพนักงาน ข้าราชการประจำ อื่นๆ ต่าง ๆ เช่น การอยู่ในระดับต่ำ สำหรับ
 ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคยังมีข้อที่ต้องควรแก้ไขมาจากข้อที่ได้คะแนนต่ำดังกล่าว คือ เรื่อง
 ระบบการติดต่อสื่อสารยังขาดระบบรักษาความปลอดภัย และระบบงานสำนักงานเขต/ภาค
 ควรปรับปรุงแก้ไข คือ การควบคุม การปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงลดต้นทุนด้วยเป็น
 ผลร้ายต่อระบบการดำเนินงานระหว่างธนาคารได้ หรือ การผูกสัมพันธ์พนักงานไป

ข้อดี และ ข้อเสียของระบบงานสำนักงานเขต/ภาค อาจสรุปได้ว่าหากปฏิบัติ
 ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้ไประบบงานและผู้ถือระบบงานมองปัญหาด้วยระบบหนึ่งกับ
 ก็ย่อมมีผลดีต่อส่วนรวม ถึง ธนาคาร หากยังใช้ดำเนินการไว้ได้บ้างย่อมเกิดข้อเสียหลายด้าน
 หากไม่อาจส่งผลเสียหรือก่อความรวมกัน

ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบงานสำนักงานเขต

1. ด้านการวางแผนงาน

- สำนักงานเขต ควรใช้อำนาจอิสระในการบริหารงานส่วนมากขึ้น เพิ่มอำนาจการบริหารงานให้กับสำนักงานเขต เป็น อำนาจอนุมัติสิ้นเชิง
- ที่ตั้งสำนักงานเขต ควรเป็นศูนย์กลางของบรรดาสภาสาขาในเขตสังกัด เดียวกัน สะดวกในการติดต่อสื่อสาร การคมนาคม หลากหลาย
- ผู้จัดการเขต จะต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน และต้องแยกตำแหน่งผู้จัดการสภา และผู้จัดการเขตออกจากกัน เพราะการทำหลายหน้าที่อาจเกิดข้อบกพร่องในบางสิ่งบางอย่างขึ้นได้

2. ด้านการจัดสายงาน

- ควรระดมทุนที่ อำนาจต่าง ๆ ของสำนักงานเขตให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแบ่งแยกงานออกเป็นด้าน ๆ ไว้สะดวกต่อการจัดอัตราพนักงานประจำสำนักงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น
- อัตราค่าจ้างของสำนักงานเขต ไม่ควรเกี่ยวข้องกับงานสาขาอื่นเป็นที่ตั้งสำนักงาน อัตราค่าจ้างของพนักงานควรที่จะเพิ่มขึ้นให้ เชื่อมโยงงานรับผิดชอบ
- อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต ควรทำหน้าที่บริหารงานสาขาในทุก ๆ ด้าน เช่น เดียวกับฝ่ายอำนาจการสภาแต่มีขนาดย่อมส่วนลง
- การจัดแบ่งสาขาซึ่งสังกัดสำนักงานเขตใด ๆ ในการจัดกลุ่มสาขานั้น ควรยึดหลักเส้นทางคมนาคมติดต่อ ระยะทางที่จะไปยังศูนย์กลางเขต รวมถึงสภาพภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของท้องถิ่น เป็นกลุ่ม ๆ สาขาหนึ่งไม่ควรต่ำกว่า 7 - 12 สาขา

3. ด้านการปฏิบัติขั้นดำเนินการ

- ระเบียบการบริหารแผนสำนักงานเขตในคำมบริหารงานคือ เชื้อ เงินฝาก

ค่าใช้จ่ายรับรอง สำนักงานใหญ่ยังมิได้สนับสนุนให้การดำเนินการ เป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้ภาวะสำคัญของสำนักงานเขตที่มีต่อสาขาลดความสำคัญลง ทางสำนักงานใหญ่ จะต้องสนับสนุนระบบงานอย่างจริงจัง

- การติดต่อสื่อสารระหว่างความยากกับสำนักงานเขตเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องให้ความสนใจ และพยายามแก้ไขใ้หากการติดต่อที่อาจเกิดขึ้นให้มีความมีประสิทธิภาพ อันหมายถึง ระบบโทรศัพท์ การติดต่อทางรถยนต์
- อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานเขตปัจจุบันยังไม่พอเพียง น่าที่จะได้มีการเพิ่มเติมอุปกรณ์ดังกล่าวให้ รวมถึงการสำรวจการใช้อุปกรณ์เครื่องมือของสาขาต่าง ๆ ของเขต
- ระบบงานสำนักงานเขต สภาพปัจจุบันมีแนวโน้มเป็นการสร้างฐานอำนาจในการบริหารเพราะความใกล้ชิดกับสาขาเกินไป ควรให้มีการหมุนเวียนเขตบริหารของผู้จัดการเขต เพื่อลดความเสียเปรียบบุคคลใดคนหนึ่ง
- ระบบงานสำนักงานเขตต้องเป็นระบบที่ยุติธรรมในการบริหารงาน

4. ด้านการควบคุมดูแล

- พยายามลดความใกล้ชิดในการควบคุมตัวบุคคล แต่มุ่งไปที่ผลงานหน้าที่ของบุคลากรให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้การทำงาน มีความอิสระมากขึ้น
- ธนาคารควรนำเอาระบบการควบคุมแบบต่าง ๆ มาใช้ โดยที่ห้ามลดน้ำหนักของสวัสดิการของสาขาให้ตลอดเวลา เป็น การออกแบบรายงานใหม่ เป็นต้น

บ. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบงานสำนักงานภาค

1. ด้านการวางแผนงาน

- แผนงานนโยบายของฝ่ายอำนวยการจะค่อยส่งต่อไปสู่ดาวหลักการดำเนินงานมาโดยใช้ คือ การกระจายอำนาจวัน "ง" ให้ที่อำนาจหน้าที่และ



ควารับผิดชอบส่วนบุคคล

- การจัดแบ่งงานไว้บังคับสำนักงานภาค ควรคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ การเคลื่อนที่ของดิน การคมนาคมติดต่อ เป็นหลักสำคัญ

2. การการจัดทำงาน

- ในทุก ๆ สำนักงานภาค ควรจะมีการจัดรูปงานใหญ่ ๆ ที่คล้ายคลึงกับ ส่วนหน่วยงานย่อย ๆ ตามข้อให้ไว้ระบในการจัดรูปแผนงาน ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันรูปงานยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร
- อัตรากำลังพนักงานประจำสำนักงานภาค ควรที่จะใช้อย่างเหมาะสมกับงาน บางสำนักงานขาดคน บางสำนักงานคนว่างงาน
- อำนาจหน้าที่สำนักงานภาค ควรจะทำหน้าที่บริหารงานสาขาในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานสาขาในสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ อันเป็นรูปงานที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำหน้าที่บริหารงานในทุกด้าน สาขา และเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน

3. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ

- ระบบงานสำนักงานภาคปัจจุบันยังไม่ทำให้งานรวดเร็วขึ้น ควรจะมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในระบบงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนต่าง ๆ ลง
- ระบบงานสำนักงานภาค ควรจะแจ้งการให้บริการแก่สาขามากขึ้น เช่น อัตราค่าจ้างทดแทน หรือ สัมภาษณ์กิจการต่าง ๆ เพื่อช่วยงานสาขาในการแข่งขันกับวงการอื่น ๆ
- ผู้จัดการภาค ควรเห็นชอบตรวจการปฏิบัติงานสาขาในสังกัด จะทำให้รู้ข้อเท็จจริง สร้างความเชื่อมั่นกับสาขา ส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- การมีระบบการประนีประนอม ยอมรับ วิเคราะห์งานของสาขา เพื่อที่จะช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ หรือการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ร่วมกัน อันเป็นการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

4. ด้านการควบคุมดูแล

- บรรดารางงานต่าง ๆ ที่สำนักงานส่งให้สำนักงานภาค น่าจะได้นำมาศึกษาวิเคราะห์หาได้ใช้ประโยชน์จากรางงานบางส่วนมากขึ้นเพียงใด บางแห่งที่ไม่สำคัญ ก็ไม่ควรนำมา บางอย่างก็น่าจะบางอย่างไม่จำเป็น
- การควบคุมในระบบงานสำนักงานภาค ก็เปรียบเสมือนฝ่ายอำนวยการส่วนกลาง ถ้าจะมีการปรับปรุงระบบการควบคุม นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้มากขึ้น

ก. ข้อเสนอแนะการบริหารสาขาที่มีจำนวนมาก

จากการศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาค ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย อันได้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานสาขาจำนวนมากของธนาคารขนาดใหญ่ และอาจเกิดขึ้นกับธนาคารขนาดเล็กและ ขนาดกลาง แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานที่มีจำนวนมากดังเช่น ธนาคารขนาดใหญ่ นำมาใช้ คือ ระบบการบริหารงานสาขาแบบสำนักงานเขตและสำนักงานภาค โดยที่ได้ศึกษาข้างต้น การจัดการงานที่กระทำอยู่ได้ผลอย่างไรแล้วนี้ สำหรับในที่นี้ ได้เสนอแนะการบริหารงานสาขาที่มีจำนวนมากที่มีประสิทธิภาพในทัศนะของผู้ศึกษา เห็นว่า ระบบงานสำนักงานภาค จะเป็นระบบการบริหารสาขาที่มีจำนวนมากให้ได้ผลก็ได้ กล่าวคือ การบริหารควรหลีกเลี่ยงซึ่งธนาคารบังคับบัญชาที่มาก อันเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ระบบงานสำนักงานภาค จะบริหารสาขาโดยตรงกว่าระบบงานสำนักงานเขต เพราะช่วงงานสั้นกว่ากัน นอกจากนี้ระบบงานสำนักงานภาคยังทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานเพียงคนเดียว ไม่เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างการบริหารงาน ความโดยหลายฝ่ายในสำนักงานใหญ่ เช่น ฝ่ายสินเชื่อสาขา และฝ่ายกิจการสาขา อันจะมีสายการบริหารสาขาไปยังสำนักงานเขต และอาจจุกติดด้วยกัน และสุดท้ายหากเกิดปัญหาการบริหาร อาจจากนั้นก็ควรพิจารณาให้ การกระจายอำนาจไปยังสาขาเลย ให้สาขาต่าง ๆ มีอำนาจอนุมัติเงินเป็นวงเงินที่สูงขึ้น รวมถึงค่าใช้จ่ายรับรองต่าง ๆ ในวงเงินสูงขึ้น จะทำให้งานบริหารสาขาที่มีจำนวนมาก อันเป็นการลดปัญหาการบริหารงานจำนวนมาก

แต่มีใช้ว่าระบบการบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต จะไม่เป็นการบริหารงานสาขาที่ดี ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรที่จะมีระบบการบริหารสาขาแบบสำนักงานภาคหรือยัง เกี่ยวกับปัญหาด้านบุคคล และการกระจายอำนาจบริหารสาขาที่มากไป ในขั้นต้นระบบงานสำนักงานเขต จะช่วยการบริหารสาขาจำนวนมากได้คือทำให้สำนักงานใหญ่ โดยฝ่ายกิจการสาขา และฝ่ายสินเชื่อสาขา หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบริหารสาขาจำนวนมากโดยตรง เพราะจะเกิดข้อบกพร่องในการบริหาร ความกลัวว่า ฯลฯ ระบบงานสำนักงานเขต จะช่วยการบริหารงานสาขา หากฝ่ายอำนวยการป็นผู้ยินยอมมอบอำนาจบริหาร และสนับสนุนอย่างเต็มที่ให้กับระบบงานสำนักงานเขตของธนาคาร



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย