

การบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ข้อความทั่วไป

การธนาคารพาณิชย์มีมาตั้งแต่สมัยบาบิโลน อัสซีเรีย เรื่อยมาจนถึงอาณาจักรกรีกและโรมัน และก็แผ่ขยายตัวไปพร้อมกับความพัฒนาของอาณาจักรโรมัน ผ่านแหลมมาจนกระทั่งยุโรปตามยุคีก (Dark Age) เข้าสู่ยุคฟื้นฟู (Renaissance) การธนาคารพาณิชย์ได้ขึ้นกับสมัยวิวัฒนาการครั้งหนึ่ง เมื่อยุโรปเข้าสู่ยุคฟื้นฟู การค้นตัวของสิ่งขายยุโรปทำให้กิจการด้านต่าง ๆ เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วรวมทั้งการค้าและการพาณิชย์¹ ตลอดเวลาที่ผ่านมามหาอำนาจธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ก็ได้เจริญด้วยฉลุป ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ จวบจนกระทั่งในปัจจุบัน อันเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ การวิวัฒนาการกิจการธนาคารพาณิชย์ของแต่ละประเทศแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง หากจะจำแนกระบบการธนาคารพาณิชย์ตามลักษณะการจัดการและการดำเนินการ สามารถแยกออกได้เป็น 4 ระบบ คือ²

1. ระบบธนาคารเดี่ยวหรืออิสระ (Unit or Independent Banking)
2. ระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System)
3. ระบบธนาคารลูกโซ่ (Chain Banking System)
4. ระบบธนาคารกลุ่ม (Group Banking System)

¹ สตรีคซ์ บุนนาค และ วที จงศิริรัตน์ , การเงินและการธนาคาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2520) , หน้า 103 .

² วิโรจน์ กลิ่นเป่า , เรื่องของเงินและธนาคาร , หนังสืออนุภาควิชาวิทยาลัยเตรียมข้าราชการ อันตัม 8 (ระบอกร : สำนักพิมพ์เดลีไทม , 2517) , หน้า 61 .

ระบบธนาคารเดี่ยว หรืออิสระ (Unit or Independent Banking)

ธนาคารแต่ละแห่งตั้งขึ้นมาเป็นอิสระ ไม่มีธนาคารอื่นเป็นเจ้าของหรือควบคุม ดำเนินการอิสระในตัวเอง ธนาคารแต่ละแห่งจะดำเนินการด้วยทุนและพนักงานของตนเอง ส่วนใหญ่ผู้ถือหุ้นกรรมการธนาคาร พนักงาน รวมทั้งลูกค้าธนาคารมักจะเป็นบุคคลที่อยู่ในท้องถิ่นละแวกนั้น ๆ ธนาคารแบบนี้มีแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา

ระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) เป็นระบบธนาคารที่มี

สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เป็นศูนย์กลาง ดำเนินการเปิดธนาคารสาขาในท้องถิ่นต่าง ๆ อาจเป็นในเมืองเดียวกันกับที่สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ หรือกระจายกันทั่วประเทศ รวมตลอดถึงเปิดสำนักงานสาขาในต่างประเทศ สำนักงานสาขาแต่ละแห่งจะไม่มีชื่อเดียวกันกับชื่อธนาคารทางสำนักงานใหญ่ โดยปกติพนักงานระดับบริหารจะได้รับการแต่งตั้งไปจากสำนักงานใหญ่โดยตรง

ระบบธนาคารลูกโซ่ (Chain Banking System) เป็นระบบที่ธนาคาร

ตั้งแต่ 3 ธนาคารขึ้นไป เข้ารวมอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของเอกชนอาจเป็นคนเดียวหรือหลายราย ธนาคารแต่ละแห่งจะเขียนชื่อบริษัทออกจากรัน และใช้เงินตรา พนักงานเป็นของตนเอง การรวมตัวกันเพื่อเข้ามาอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกัน เพื่อหลีกเลี่ยงกฎหมายห้ามการมีระบบธนาคารสาขา แต่การควบคุมดังกล่าวไม่ใช่การควบคุมจากรัฐผู้ถือหุ้น

ระบบธนาคารกลุ่ม (Group Banking System) เป็นระบบธนาคารที่

หลายธนาคารอยู่ในความควบคุมของบริษัที่ ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบธนาคารลูกโซ่ แต่ต่างตรงที่ว่า ผู้ควบคุมธนาคารประเภทนี้อยู่ในบริษัทในเครือ (Holding Company) ซึ่งจะควบคุมโดยตรงหรือโดยอ้อมหรืออาจเป็นธนาคารหนึ่งควบคุมธนาคารอีก ธนาคารหนึ่ง อาจจะควบคุมธนาคารอีกอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องได้

การธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธนาคารพาณิชย์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 แห่งราชวงศ์จักรี ธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งขึ้นแห่งแรกเป็นสำนักงานสาขาของธนาคารต่างประเทศ คือ ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation) ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2431 หลังจากนั้น

ในปี พ.ศ. 2437 และ พ.ศ. 2440 ก็ได้มีสาขาของธนาคารต่างประเทศเข้ามาเปิดดำเนินการ คือ ธนาคารชาร์เตอร์ด์ (The Chartered Bank) และ ธนาคารแห่งอินโดจีนและสุเอซ (Banque de l'Indochine et de Suez) ตามลำดับ สำหรับธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยได้เปิดดำเนินการเป็นธนาคารที่ 4 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2449 ชื่อ แบงก์สยามกัมมาจลทุน จำกัด ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ในปัจจุบัน

เชื่งวันที่ 31 ธันวาคม 2521 ประเทศไทยมีธนาคารพาณิชย์เปิดดำเนินการทั้งสิ้น 30 ธนาคาร จำนวน 1,299 สำนักงาน แยกออกเป็นธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย หรือที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ธนาคาร จำนวน 1,279 สำนักงาน และธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศ หรือที่จดทะเบียนในต่างประเทศ 14 ธนาคาร จำนวน 20 สำนักงาน ซึ่งธนาคารที่ได้รับอนุญาตเปิดดำเนินการล่าสุด คือ ธนาคารยูโรเปียนและเอเชียัน จำกัด (European Asian Bank) ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2521

โครงสร้างของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) ธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศมีฐานะเป็นเพียงสำนักงานสาขาของสำนักงานใหญ่ที่อยู่ในต่างประเทศ อันเป็นไปตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 6 จึงไม่มีสิทธิที่จะเปิดสาขาในประเทศไทยได้ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเสียก่อน ยกเว้นธนาคารชาร์เตอร์ด์ ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ธนาคารแห่งอินโดจีนและสุเอซ ธนาคารเมอร์แคนไทล์ และธนาคารมิสซูรี มีสำนักงานสาขามากกว่า 1 แห่งเพราะได้เปิดสาขาก่อนพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ตรงกันข้ามกับธนาคารพาณิชย์ของไทยทุกแห่งมีสิทธิขออนุญาตเปิดสำนักงานสาขาไว้ตามกฎหมาย

ธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยเป็นระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) และลักษณะของสาขานี้แยกออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ¹

¹ วิโรจน์ กลั่นเป่า , เรื่องของเงินและธนาคาร , หน้า 212 .

ประการแรก สำนักงานสาขาของธนาคารที่ทางสำนักงานใหญ่เป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ดำเนินการด้วยเงินทุนและกำลังคนของสำนักงานใหญ่ทั้งหมด นับตั้งแต่การก่อสร้างสำนักงาน ตลอดจนการฝึกหัดพนักงานในบริหารและปฏิบัติงานที่สำนักงานสาขานั้น ๆ

ประการที่สอง สำนักงานสาขามีลักษณะเป็นเอเจนต์ (Agency Branches) คือ ทางสำนักงานใหญ่ไม่ได้เป็นเจ้าของโดยแท้จริง เนื่องจากธนาคารยังไม่พร้อมที่จะขยายเปิดสำนักงานสาขาด้วยตนเอง จึงหาบริษัทธุรกิจหรือหม้อดินในท้องถิ่นที่ต้องการเปิดสาขาธนาคารให้เข้ามาร่วมลงทุน และได้แต่งตั้งผู้ร่วมลงทุนเป็นผู้จัดการสาขา แต่ชื่อธนาคารคงใช้ชื่อเดียวกันกับทางสำนักงานใหญ่ ขณะเดียวกันก็มีพนักงานจากสำนักงานใหญ่ไปร่วมดำเนินการด้วย ผลกำไรของสาขาธนาคารใช้วิธีแบ่งแยกกันแล้วแต่ข้อตกลง ปัจจุบันสาขาธนาคารในลักษณะนี้ สลายตัวไปเป็นสาขาธนาคารประเภทแรกไปหมดแล้ว ธนาคารพาณิชย์ของไทยที่เคยมีสาขาธนาคารลักษณะนี้ได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด ฯลฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3

แสดงการก่อตั้งและจำนวนสำนักงานในประเทศไทยของ
ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย
ณ 31 ธันวาคม 2521

อันดับ	ชื่อธนาคาร	วันเปิดดำเนินการ	จำนวน สำนักงาน
1	ไทยพาณิชย์ จำกัด	1 เมษายน 2449	98
2	หวังหลี จำกัด	11 ตุลาคม 2476	5
3	เอเชีย จำกัด	2 ตุลาคม 2482	22
4	นครหลวงไทย จำกัด	24 พฤษภาคม 2484	97
5	กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด	17 พฤศจิกายน 2487	116
6	กรุงเทพ จำกัด	10 ธันวาคม 2487	204
7	กรุงศรีอยุธยา จำกัด	2 เมษายน 2488	125
8	กสิกรไทย จำกัด	8 มิถุนายน 2488	193
9	แหลมทอง จำกัด	20 ธันวาคม 2491	3
10	สหธนาคาร จำกัด	11 มีนาคม 2492	61
11	ไทยทูน จำกัด	8 เมษายน 2492	14
12	ศรีนคร จำกัด	21 สิงหาคม 2493	52
13	ทหารไทย จำกัด	8 พฤศจิกายน 2500	55
14	มหานคร จำกัด	17 สิงหาคม 2503	49
15	เอเชียทรีสตี จำกัด	20 ตุลาคม 2503	24
16	กรุงไทย จำกัด	14 มีนาคม 2509	161

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4

แสดงการก่อตั้งและจำนวนสำนักงานในประเทศไทยของ
ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศ

ณ 31 ธันวาคม 2521

อันดับ	ชื่อบank	จดทะเบียน ในประเทศไทย	วันเปิดดำเนินการ	จำนวน สำนักงาน
1	ฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้	อังกฤษ	2 ธันวาคม 2431	2
2	ชาร์เตอร์	อังกฤษ	- 2437	3
3	แห่งอินโดจีนและส.เอช	ฝรั่งเศส	27 กุมภาพันธ์ 2440	2
4	อีไอที	อังกฤษ	2 กรกฎาคม 2452	1
5	กวางตุ้ง	ฮ่องกง	3 มกราคม 2464	1
6	เมอร์แคนไทล์	อังกฤษ	มกราคม 2466	2
7	ธนาคารพาณิชย์แห่งประ เทศจีน	จีน	10 ตุลาคม 2490	1
8	การตะโอเวอร์ซีส์	อินเดีย	23 ธันวาคม 2490	1
9	แห่งอเมริกา	สหรัฐ	1 ธันวาคม 2492	1
10	มิทซูบิชิ	ญี่ปุ่น	22 พฤศจิกายน 2495	2
11	แห่งโตเกียว	ญี่ปุ่น	29 มิถุนายน 2505	1
12	เซสแมนฮัตตัน	สหรัฐ	1 มกราคม 2507	1
13	สหพลายัน	มาเลเซีย	23 กุมภาพันธ์ 2507	1
14	ยูโรเอเชียนเอเชียน	เยอรมัน	3 กรกฎาคม 2521	1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขนาดของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการในประเทศไทย แบ่งตามลักษณะการจดทะเบียนได้ 2 พวก คือ พวกแรกธนาคารที่จดทะเบียนในประเทศไทย และอีกพวกหนึ่งคือธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศ ความแตกต่างทางด้านจำนวนสำนักงานสาขาเห็นได้ชัดเจน ธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย จะมีสาขารวมธนาคารมาก เริ่มตั้งแต่ 3 - 204 สำนักงานฯ และธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศจะมีสาขา 1 - 3 สำนักงานเท่านั้น สำหรับธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย สามารถจำแนกลักษณะธนาคารได้ 3 ระดับด้วยกัน ดังนี้¹

ธนาคารระดับนครหลวง (City Banking) คือ ธนาคารเปิดดำเนินการจำกัดอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นหลักใหญ่ ได้แก่ ธนาคารแหลมทอง จำกัด ธนาคารหวังหลี จำกัด และธนาคารไทยพุม จำกัด สำหรับสองธนาคารหลังแม้ว่าจะมีสำนักงานสาขาอยู่ในต่างจังหวัดบ้าง 1 - 2 สำนักงานแต่มีบทบาทน้อยมาก ข้าราชการปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นหลักใหญ่ การประกอบการ

ธนาคารระดับประเทศ (National Banking) คือ ธนาคารได้มีการขยายเปิดสำนักงานสาขาออกไปสู่จังหวัดต่าง ๆ ทุกภาคของประเทศ มากบ้างน้อยบ้าง มีข้าราชการปฏิบัติงานกระจัดกระจายไปตามอำเภอ จังหวัดต่าง ๆ ที่มีสาขารวมธนาคาร เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ธนาคารธนินทร จำกัด ธนาคารทหารไทย จำกัด ธนาคารมหานคร จำกัด ธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด สหธนาคาร จำกัด และธนาคารเอเชีย จำกัด รวม 13 ธนาคาร สำหรับธนาคารกรุงไทย จำกัด มีสำนักงานสาขารอบทุกจังหวัดของประเทศ

ธนาคารระดับระหว่างประเทศ (International Banking) คือ ธนาคารได้มีการเปิดสำนักงานสาขาจนถึงระดับการมีสำนักงานสาขา และหรือสำนักงานผู้แทนธนาคาร

¹ เริงชัย ณะระกานนท์ , การเงินและการธนาคารในประเทศไทย , หน้า

ในต่างประเทศ ธนาคารเหล่านี้เป็นธนาคารระดับประเทศแล้วทั้งสิ้น คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด และ ธนาคารเดิมนคร จำกัด รวม 6 ธนาคาร

นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยยังมีความแตกต่างกันมากอันเป็นลักษณะพิเศษของระบบธนาคารพาณิชย์ประเทศไทย กล่าวคือ ขนาด (Size) ของธนาคารที่แตกต่างกันทำให้ส่วนแบ่งการตลาดแตกต่างกันไปแล้วแต่ขนาดของธนาคาร ประการที่สอง คือ ประสิทธิภาพของการจัดการธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดแตกต่างกัน และประการสุดท้ายจากขนาดที่แตกต่างกันทำให้ธนาคารขนาดใหญ่สามารถให้บริการที่ทันสมัยเพื่อประกอบการธุรกิจ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อาคารสำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนบุคลากรโขนชาจะมีความทันสมัยที่แตกต่างกัน ลักษณะข้างต้นเป็นลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่สำคัญ¹

สำหรับสิ่งที่นำมาพิจารณาขนาดของธนาคารพาณิชย์ของไทยในการศึกษานี้ จะพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ อันได้แก่ สินทรัพย์รวม ปล่อยเงินฝาก เงินให้กู้ยืม เงินกองทุน จำนวนสำนักงาน และพนักงาน จากตัวเลขเพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2521 ตามตารางที่ 3 สามารถสรุปขนาดของธนาคารพาณิชย์ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้ดังนี้ คือ

ธนาคารขนาดใหญ่ มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ จำนวนสินทรัพย์รวม กว่า 12,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินให้กู้ยืม กว่า 10,000 ล้านบาท เงินกองทุนมากกว่า 800 ล้านบาท มีสำนักงานประมาณ 100 สำนักงานวินไป และมีพนักงานกว่า 2,500 คน จะมีด้วยกัน 5 ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

¹ เรื่องเดียวกัน , หน้า 166 - 168 .

ธนาคารขนาดกลาง มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ ปริมาณสินทรัพย์รวม 6,000 - 12,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินให้กู้ยืม 5,000 - 10,000 ล้านบาท เงินกองทุน 400 - 800 ล้านบาท มีสำนักงานสาขาประมาณ 50 - 100 สำนักงาน และมีพนักงานประมาณ 1,500 - 2,500 คน จะมีด้วยกัน 5 ธนาคาร คือ ธนาคารธรีนคร จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด ธนาคารมหานคร จำกัด และธนาคารทหารไทย จำกัด

ธนาคารขนาดเล็ก มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ ปริมาณสินทรัพย์รวมต่ำกว่า 6,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินให้กู้ยืมต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท เงินกองทุนต่ำกว่า 400 ล้านบาท มีสำนักงานสาขาประมาณไม่เกิน 50 สำนักงาน และมีพนักงานน้อยกว่า 1,500 คน จะมีด้วยกันทั้งหมด 6 ธนาคาร คือ ธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด ธนาคารเอเชีย จำกัด สาขาธนาคาร จำกัด ธนาคารไทยธนุ จำกัด ธนาคารแหลมทอง จำกัด และธนาคารหวังหลี จำกัด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5
แสดงลักษณะของธนาคารพาณิชย์ไทย
ณ 31 ธันวาคม 2521

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	สินทรัพย์รวม		เงินฝากรวม		เงินให้กู้ยืม		เงินกองทุน		สำนักงานสาขา		พนักงาน	
		พันล้านบาท	อันคืบ	พันล้านบาท	อันคืบ	พันล้านบาท	อันคืบ	พันล้านบาท	อันคืบ	แห่ง	อันคืบ	คน	อันคืบ
1	กรุงเทพ	88.79	1	60.33	1	72.3	1	4.24	1	204	1	15,077	1
2	กรุงไทย	31.04	2	26.7	2	20.2	2	1.73	2	161	3	6,262	2
3	กสิกรไทย	24.96	3	20.38	3	18.76	3	1.52	3	193	2	6,230	3
4	ไทยพาณิชย์	14.62	4	10.07	5	10.02	4	0.88	5	98	6	2,861	5
5	กรุงศรีอยุธยา	13.54	5	10.6	4	9.16	5	0.93	4	125	4	3,211	4
6	ศรีนคร	11.16	6	7.02	7	7.49	6	0.71	6	52	10	1,939	8
7	นครหลวงไทย	8.88	7	7.16	6	5.82	7	0.54	8	97	7	2,156	6
8	กรุงเทพพาณิชย์การ	8.18	8	6.58	8	5.67	9	0.53	9	116	5	2,005	7
9	มหานคร	8.16	9	5.55	9	5.7	8	0.55	7	49	11	1,515	9
10	ทหารไทย	6.11	10	4.77	10	4.26	10	0.36	11	55	9	1,370	10
11	เอเชียทรอสต์	5.03	11	4.13	11	2.75	12	0.45	10	24	12	942	12
12	เอเชีย	4.86	12	3.72	12	3.22	11	0.32	13	22	13	907	13
13	สหธนาคาร	4.23	13	3.09	13	2.6	13	0.32	12	61	8	1,137	11
14	ไทยทุน	2.27	14	1.68	14	1.65	14	0.27	14	14	14	563	14
15	แหลมทอง	1.46	15	1.08	15	1.07	15	0.17	15	3	16	138	16
16	หวังหลี	0.99	16	0.46	16	0.75	16	0.06	16	5	15	157	15

ที่มา : วารสาร "Statistical Data on Commercial Banks in Thailand" ธนาคารกรุงเทพ จำกัด .

การบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์

สำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ เป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในท้องถิ่นต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจการธนาคารพาณิชย์เกือบทุกด้านที่สำนักงานใหญ่ดำเนินการ ยกเว้นธุรกิจการธนาคารบางอย่างที่ไม่สามารถดำเนินการเพราะสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นแถบนั้น ๆ ได้แก่ การให้บริการด้านการต่างประเทศ การให้บริการพิเศษอื่น ๆ เช่น ให้เช่าตู้โทรศัพท์ ยืมระเงิน ค่าไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ฯลฯ ในส่วนใหญ่ ๆ แล้วสำนักงานสาขานักการจะดำเนินการ ธุรกิจบริการทางการเงินด้านใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1. บริการรับฝากเงิน เงินสด หรือเช็คธนาคาร ฯลฯ
 - เงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทรงตาม
 - เงินฝากประเภทออมทรัพย์
 - เงินฝากจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลา หรือประเภทประจำ
2. บริการให้กู้ยืม เงินกู้ เบิกเงินบัญชี ซื้อลดตั๋วเงิน คำประกัน ฯลฯ
 - เพื่อการบริโภคส่วนบุคคล
 - เพื่อส่งเสริมพาณิชย์กรรม
 - เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรม
 - เพื่อส่งเสริมเกษตรกรรม
3. บริการโอนเงิน และ ซื้อขายเงิน
 - เช็คเพื่อการเดินทาง เช็คของขัวญ ฯลฯ
 - การโอนเงินในประเทศและต่างประเทศทางโทรทิมพ์ โทรเลข โทรศัพท์ วิทยุ และ กรร่าฟต์
 - ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

การปฏิบัติงานของสาขานักการแต่ละสาขาอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากสำนักงานใหญ่ อำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ตามความเหมาะสมที่ทางสำนักงานใหญ่ได้กำหนดไว้ เช่น อำนาจปล่อยสินเชื่อ อนุมัติค่าใช้จ่าย บริหารบุคคล และ พนักงานบริหารสาขาที่สำคัญรองลงมา คือ ผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการสาขา ทำหน้าที่ช่วยบริหาร

งานของผู้จัดการสาขา สมทบผู้ มีหน้าที่ควบคุมงานด้านการบัญชี ผู้รักษาเงิน ควบคุมงานด้านการรับจ่ายเงิน สิ้นเชื้อสาขา ทำหน้าที่งานด้านการให้กู้ยืมของสาขา ฯลฯ แต่ละตำแหน่ง อาจมีผู้ช่วย หรือรอง และผู้โต้งกับบัญชีจำนวนหนึ่งตามความสำคัญของปริมาณงานในสาขา หน้าที่งานของสาขานี้การดังกล่าวข้างต้น อาจมีการแบ่งรูปร่างงานออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้¹

1. ด้านการเงิน มีหน้าที่การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การชำระเงินสด สำรองแต่ละวัน การนำเงินสดส่วนเกินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยหรือคลังจังหวัด
2. ด้านการบัญชี มีหน้าที่จัดทำบัญชี งบการเงิน งบดุล งบทดลอง รายงานต่าง ๆ เพื่อควบคุมงานสำนักงานสาขาด้านการบัญชี
3. ด้านสินเชื่อ มีหน้าที่ดำเนินการในกู้ยืมเงินแก่ลูกค้า วิเคราะห์ ประเมิน สำรองฐานะลูกค้า และหลักประกันเพื่อเสนอผู้จัดการสาขาอนุมัติ รวมถึงการติดตามดูแลฐานะการเงินลูกค้าและพวงถามเมื่อครบกำหนดตามเงื่อนไข
4. ด้านธุรกิจต่างประเทศ มีหน้าที่ซื้อขาย แลกเปลี่ยน ตลอดจนโอนเงินตราไปต่างประเทศ
5. ด้านธุรการสาขา มีหน้าที่เกี่ยวกับการสำนักงาน การเก็บเอกสาร อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าธนาคาร

การดำเนินงานธุรกิจของสำนักงานสาขาธนาคารต่าง ๆ อยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานใหญ่อย่างใกล้ชิด จากหน่วยงานที่ทางธนาคารกำหนดหน้าที่ให้บริหารงานสาขาเอาไว้ นอกจากนั้นแล้วสำนักงานใหญ่ยังมีหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกแก่สำนักงานสาขา เพื่อให้สามารถแข่งขันการบริการให้กับลูกค้าระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันตลอดจนสถาบันการเงินอื่น ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหาร ควบคุม อำนวยความสะดวกให้กับสำนักงานสาขา คือ ฝ่ายอำนวยการสาขา หรือ ฝ่ายกิจการสาขา หรือ ฝ่ายสาขา ปังแล้วแต่ละจะเรียกกัน และ

¹ วารีย์ หะวานนท์ , การบัญชีธนาคาร การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ , 2522), หน้า 13 - 15 .

บางธนาคารอาจมีหลายหน่วยงานช่วยทำหน้าที่บริหารสาขา โดยได้แยกหน่วยงานบริหารสาขา เป็น ฝ่ายสินเชื่อสาขา ฝ่ายธุรกรรม ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายควบคุมสินเชื่อสาขา ฯลฯ

หน้าที่งานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานสาขาคำนวณควบคุมดูแล อำนวยการต่าง ๆ ประสานงานกับสาขา และระหว่างสาขากับหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานใหญ่ อันเป็นหน้าที่โดยสรุปทั้งหมด ส่วนการบริหารงานสาขาตามหน้าที่งานในหนังสือการธนาคาร ทวิชัย เล่มต่าง ๆ ได้กำหนดหน้าที่งานไว้ดังนี้

ฝ่ายอำนวยการสาขา มีหน้าที่งานดังนี้¹

1. มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร
2. มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติ และควบคุมสินเชื่อของสาขา
 - 2.1 มีหน้าที่ควบคุมการให้กู้ยืม เบิกเงินเกินบัญชีของสาขา
 - 2.2 หน้าที่ควบคุมการปล่อยตัวเงิน และการออกหนังสือค้ำประกันของสาขา
3. มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจตราการดำเนินงานกิจการของสาขาทุกแห่ง ตลอดทั้งสอดส่องความประพฤติของพนักงานโดยทั่วไป
4. มีหน้าที่สำรวจ และประมวลผลภาวะเศรษฐกิจในท้องถิ่นต่าง ๆ รวมทั้งการดำเนินงานเกี่ยวกับการขออนุมัติเปิดสาขา

หรือ ฝ่ายอำนวยการสาขา มีหน้าที่งานดังนี้²

1. มีหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาในประเทศ
2. มีหน้าที่วางระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการกำลังของสาขา
3. มีหน้าที่ตรวจสอบรายงานต่าง ๆ ของสาขา และตรวจสอบบัญชีสาขา

¹ ประจวบ จินดาประดิษฐ์ , การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี , พิมพ์ครั้งที่ 2 . (พระนคร : โรงพิมพ์อักษรสมัย , 2514) , หน้า 14 - 15 .

² สุนีย์ / ชัยทวีโชค , " องค์กรของธนาคารพาณิชย์ " วารสารธนาคาร (สิงหาคม 2522) : 46 .

4. มีหน้าที่เตรียมการขยายเปิดสำนักงานสาขา
5. มีหน้าที่รวบรวมเอกสาร หลักฐาน หนังสือเข้าและออก กับสาขา
6. มีหน้าที่โอนเงินระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาในประเทศ
7. มีหน้าที่ปล่อยสินเชื่อสาขาประเภทต่าง ๆ รับรองตั๋วเงินรายใหม่ ต่ออายุสัญญาการเพิ่มวงเงิน การไถ่ถอน
8. มีหน้าที่จัดการดำเนินการหนี้สินสาขาโดยวิธีประណอมหนี้ หรือดำเนินการดี
9. มีหน้าที่พัฒนาเงินฝากด้านสาขา
10. มีหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่สาขาในเรื่องค่าใช้จ่าย บลจ. จักรวรรดิ จำกัด จัดทำรับรองผู้จัดการสาขา เงินทุนเลี้ยงชีพ การรักษาพยาบาล เงินกู้สวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของสาขา

หรือ ฝ่ายกิจการสาขา มีหน้าที่งานดังนี้¹

1. ประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา ให้คำแนะนำช่วยเหลือการดำเนินการของสาขา
2. จัดทำระเบียบปฏิบัติงานของสาขาในกรณีที่มีข้อกำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายการพนักงาน
3. รับและตรวจสอบรายงานที่สาขาจัดทำส่งให้สำนักงานใหญ่ แยกจ่ายงานที่สาขาส่งให้ไปยังฝ่ายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ทำการสำรวจ และเสนอความเห็นในการเปิดสาขาใหม่

การขยายเปิดสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์

การขยายเปิดสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ เป็นการขยายการประกอบการธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ให้กว้างขวาง แพร่หลายออกไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ เนื่องจากระบบธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยเป็นระบบธนาคารสาขา

¹ วารีย์ หะวามมัท , การบัญชีธนาคาร การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์ , หน้า 12 .

บรรดาธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ มีการขยายเปิดสำนักงานสาขามากขึ้น ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ฉบับปี พ.ศ. 2488 มิได้มีข้อกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องยื่นการขออนุญาตเปิดสำนักงานสาขาแต่อย่างใด เพียงแต่ให้แจ้งทางกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยรับทราบเท่านั้น เมื่อได้เปิดสำนักงานสาขาและดำเนินการไปเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในขณะนั้นธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ มีความประสงค์ที่จะเปิดสำนักงานสาขามีอยู่จำกัด ทางราชการจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมาอนุมัติ แต่ระยะหลังต่อมาก็กิจการธนาคารพาณิชย์ได้เจริญขึ้นมาก การเปิดสำนักงานสาขาจำต้องมีการพิจารณาไตร่ตรองและกำหนดเงื่อนไขบางประการ ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 มาตราที่ 7 ที่ระบุว่าบรรดาธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยสามารถเปิดสำนักงานสาขาได้แต่ต้องได้รับคำอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ถ้าขอเปิดสำนักงานสาขาต้องมีรายการตามที่รัฐมนตรีกำหนดไว้ และรัฐมนตรีจะอนุญาตโดยมีเงื่อนไขก็ได้ ทางปฏิบัติแล้วธนาคารแห่งประเทศไทยจะเป็นผู้ควบคุมดูแลธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จะเป็นผู้เสนอความเห็น พิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และสุดท้ายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังจะเป็นผู้ลงนามอนุญาต

หลักเกณฑ์การพิจารณาคำขออนุญาตเปิดสำนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดที่ตั้งของสำนักงานสาขาของธนาคารออกเป็น 3 เขต คือ เขตกรุงเทพมหานคร เขตอำเภอเมือง และเขตอำเภอรอบนอก โดยมีเงื่อนไขการเปิดและการพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ดังกล่าว คือ

1. ฐานะของธนาคารพาณิชย์ผู้ขออนุญาต
2. ภาวะท้องถิ่นนั้นต้องอำนวยให้มีธนาคารพาณิชย์เปิดดำเนินการได้
3. เงื่อนไขอื่น ๆ
 - ธนาคารพาณิชย์นั้นปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ หรือไม่
 - ความสามารถในการควบคุม เช็ดดิน เพราะไม่มีเงิน
 - การสนับสนุน ให้ความร่วมมือตามนโยบายของรัฐบาล เช่น สิ้นเชื่อ เกษตร
 - บทบาทในการพัฒนาท้องถิ่น

จากการศึกษาวิเคราะห์ การขยายเปิดสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จากเมื่อสิ้นปี 2515 มีสำนักงานธนาคารรวม 712 สำนักงาน ต่อมาเมื่อสิ้นปี 2521 มีสำนักงานธนาคารรวม 1,279 สำนักงาน ได้เปิดสำนักงานเพิ่มขึ้น 567 สำนักงาน คิดเป็นการเพิ่มรวมโดยเฉลี่ย 97.5 สาขาต่อปี หรือ ร้อยละ 11.38 ต่อปี ในช่วงปี 2515 - 2521 นี้ ธนาคารที่มีการเปิดสาขามากตามลำดับ คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด อันเป็นธนาคารขนาดใหญ่ทั้งสิ้น จำนวนสาขาที่เปิดเพิ่มเฉลี่ย 10.82 - 18.0 สาขาต่อปี เมื่อมองทางด้านการเจริญเติบโตขยายเปิดสำนักงานสาขาในอัตราสูงมากตามลำดับ คือ ธนาคารทวิงทรี จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารทหารไทย จำกัด และ ธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 20 - 50 ต่อปี เห็นได้ว่าอัตราการขยายตัวของธนาคารขนาดใหญ่ที่ได้เปิดสาขามากจริงอยู่แต่อัตราร้อยละต่อปี อยู่ในระดับ 13.73 - 14.43 เท่านั้น และสำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มีอัตราการขยายตัวร้อยละต่อปีสูงเช่นเดียวกับกาเปิดสำนักงานสาขาจำนวนมาก แนวโน้มในอนาคตคาดว่าธนาคารจะมีสำนักงานด้าขามากกว่าธนาคารกรุงเทพ ขาวัดวิชัยการ จำกัด และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ในไม่ช้านี้ และแนวโน้มของธนาคารกสิกรไทย จำกัด จะมีสาขามากเท่าธนาคารกรุงเทพ จำกัดในอนาคต รายละเอียดต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 6 และ รูปภาพที่ 1

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6

แสดงการขยายตัวสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย

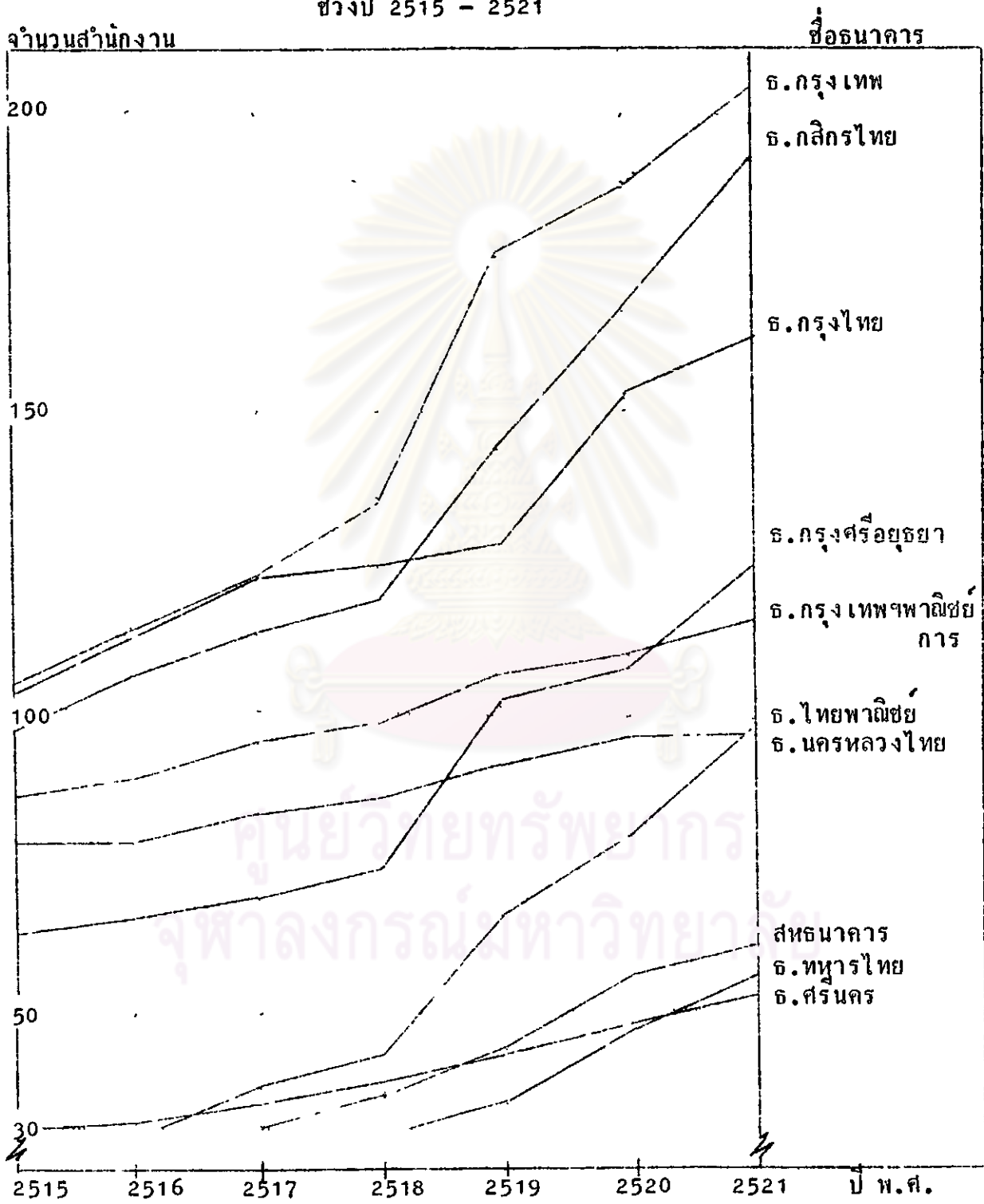
(หน่วย: สำนักงาน)

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520	ปี 2521	อัตราเพิ่ม สาขา/ปี	อัตราเพิ่ม ร้อยละ/ปี
1	กรุงเทพ	104	113	123	135	177	188	204	18.0	13.73
2	กสิกรไทย	96	106	113	119	145	169	193	16.04	14.43
3	กรุงไทย	102	112	123	125	128	154	161	9.5	8.26
4	กรุงศรีอยุธยา	63	66	69	73	102	108	125	10.82	14.06
5	กรุงเทพพาณิชย์การ	86	89	95	98	107	111	116	5.21	4.98
6	ไทยพาณิชย์	26	26	38	43	66	79	98	12.5	39.58
7	นครหลวงไทย	79	79	83	86	91	96	97	3.43	3.25
8	สหธนาคาร	28	29	30	35	44	56	61	5.96	16.84
9	ชทาไทย	15	21	25	28	35	47	55	6.5	38.09
10	ศรีนคร	29	31	34	38	43	48	52	4.0	11.33
11	มท เนกร	49	49	49	49	49	49	49	0.0	0.0
12	เอเชียทรีสต์	10	13	18	19	24	24	24	2.5	20.0
13	เอเชีย	11	11	11	11	16	16	22	1.71	14.29
14	ไทยทูน	10	11	11	11	12	12	14	0.54	5.71
15	หวังหล	1	1	2	3	4	5	5	0.79	50.0
16	แหลมทอง	3	3	3	3	3	3	3	0.0	0.0
รวม		712	760	827	876	1046	1165	1279	97.5	11.38

ที่มา : วารสาร "Statistical Data on Commercial Banks in Thailand" ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และจากการคำนวณ

รูปที่ 1

แสดงการขยายสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์บางธนาคาร
ช่วงปี 2515 - 2521



การพัฒนาระบบการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์

การจัดองค์การ การบริหาร และ การจัดการ มีความสำคัญต่อ**งานบริหารสาขา** ธนาคาร การจัดองค์การ หมายถึงการนำเอาส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เข้ารวมเป็นโครงสร้างอันเดียวกันเพื่อก่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การบริหาร คือการกระทำหน้าที่วางแผนนโยบายและ การจัดการ คือการกระทำหน้าที่ควบคุมและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ให้ การพัฒนาระบบการบริหารงานสาขาเมื่ออยู่ตลอดเวลาที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานเป็นอย่างดีระหว่างงานสาขากับงานในส่วนกลางใหญ่

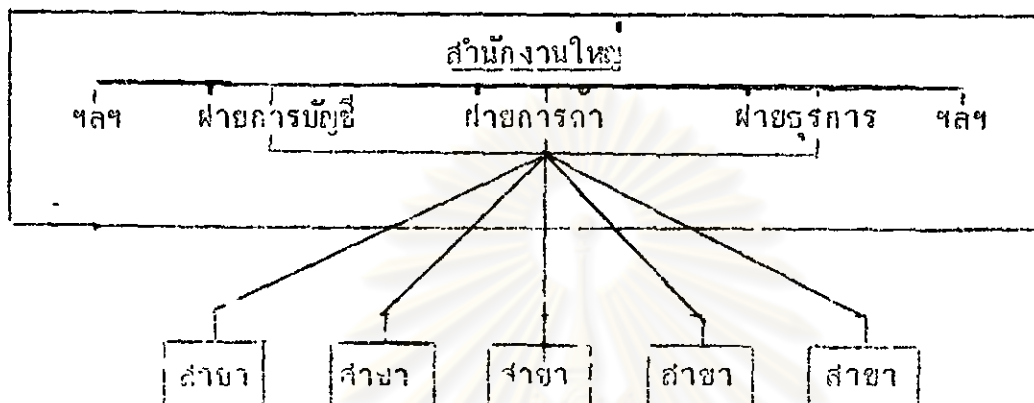
โครงสร้างการบริหารงานสาขาของแต่ละธนาคาร คณะกรรมการธนาคารซึ่งมีอำนาจเต็มที่ในการดำเนินกิจการของธนาคาร เหนืองานด้านสาขาแล้วได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการสาขา หรือผู้จัดการฝ่ายอื่นที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่บริหารงานสาขาของธนาคาร ทั้งในคำกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การควบคุมดูแล ฯลฯ

จากการศึกษาการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ สามารถสรุปได้ถึงวิวัฒนาการของระบบการบริหารงานสาขาจากธนาคารขนาดเล็กมาเป็นธนาคารขนาดใหญ่ หรือจากที่มีสาขาจำนวนน้อยมาเป็นสาขาจำนวนมากเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเริ่มต้น เริ่มจากที่บรรดาธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้เริ่มมีการขยายเปิดสำนักงานสาขา มีจำนวนสาขาไม่มากนัก ประมาณ 1 - 30 สาขา เนื่องจากมีสาขาจำนวนน้อย ปริมาณงานบริหารสาขาจึงมีไม่มาก สำนักงานใหญ่โดยฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายการกวด(สินเชื่อ) ฝ่ายธุรการ ได้ช่วยกันบริหารงานสาขาในบางด้านบัญชีและรายงานต่าง ๆ งานบริหารและควบคุมสินเชื่อสาขา งานกิจการสาขาทั่วไปรวมถึงงานด้านพนักงานตามลำดับ รูปแบบโครงสร้างขององค์การ ดังรูปที่ 2 ซึ่งปัจจุบันส่วนใหญ่แล้วเป็นโครงสร้างองค์การของการบริหารงานสาขาของธนาคารขนาดเล็ก ๆ

รูปที่ 2

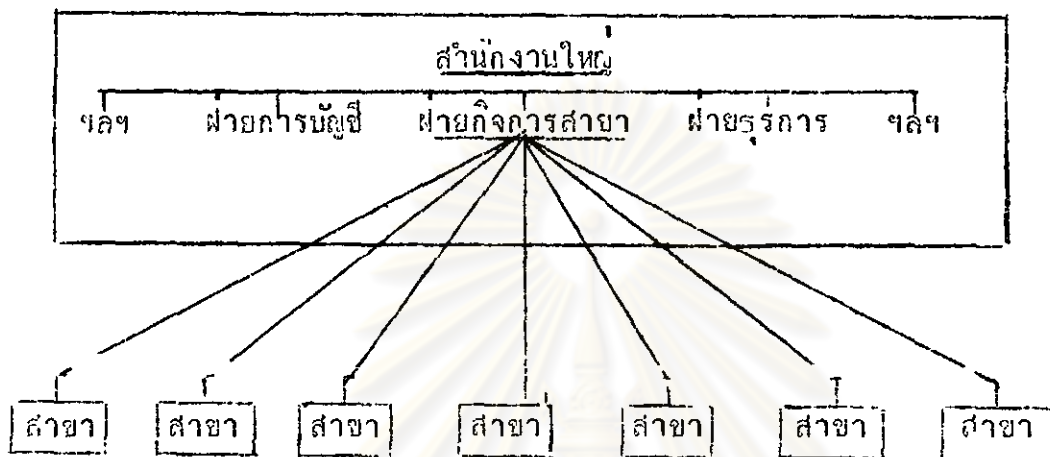
แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นเริ่มต้น

2. ชั้นมีหน่วยงานบริหารสาขา สำหรับในชั้นนี้เริ่มจากเมื่อธนาคารต่าง ๆ

มีการเปิดสำนักงานสาขามากขึ้น ประมาณ 30 - 60 สาขา บริหารงานบริหารสาขา
 เพิ่มขึ้น บรรดาฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบอำนาจให้บริหารกิจการสาขาต่าง ๆ มีงาน
 มากขึ้น และต้องมีการประสานงานกันอย่างดี เพื่องานบริหารสาขาจะได้อยู่ในารรลองเคียว
 กับ ธนาคารต่าง ๆ จึงได้มีการจัดตั้งหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบงานบริหารสาขาเพียงหน่วย
 งานเดียว เรียกว่า ฝ่ายอำนวยการสาขา หรือ ฝ่ายกิจการสาขา หรือ ฝ่ายสาขา ซึ่งแล้ว
 แต่ละเรียกกันทำหน้าที่บริหารงานสาขาทั้งหมด รวบรวมงานจากฟ่างต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
 งานสาขา เข้ามารายงานการต่อ และทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่
 รูปแบบของกิจการมีโครงสร้างดังรูปที่ 3 ปัจจุบันเข้าลักษณะการบริหารงานสาขาของธนาคาร
 ขนาดเล็กก่อน มาทางธนาคารขนาดกลาง และหรือธนาคารขนาดกลางในระดับต่าง ๆ

รูปที่ 3

แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาขึ้นมีหน่วยงานบริหารสาขา

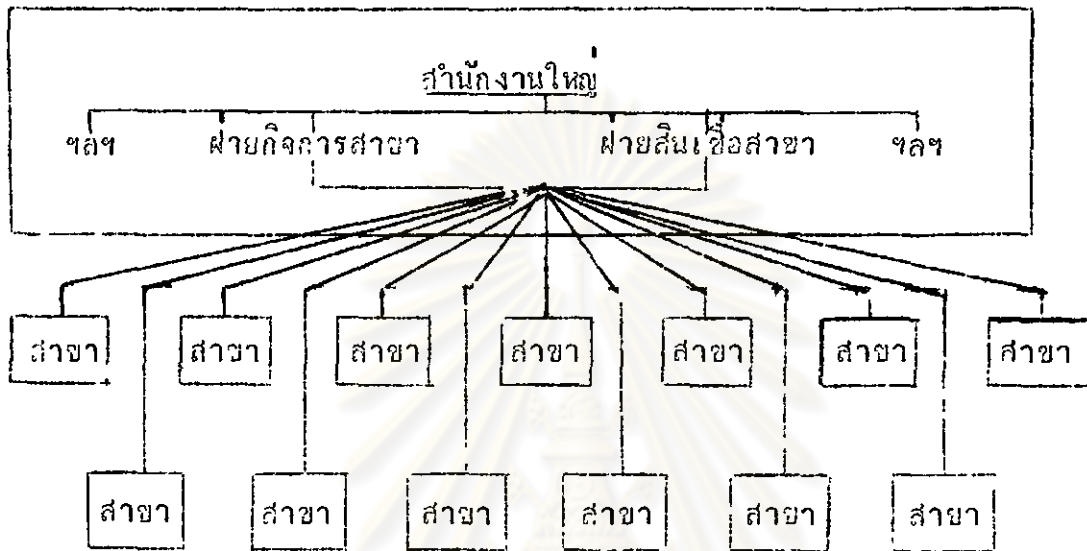


3. ขยายหน่วยงานบริหารสาขา ขณะที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้เปิดขยายสำนักงานสาขาเพิ่มมากขึ้น ประมาณสาขา 60 - 100 สาขา ฝ่ายอำนวยการสาขาจึงทำหน้าที่บริหารงานสาขาอยู่มีงานบริหารมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้มีการเพิ่มพนักงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ จึงเป็นฝ่ายที่ค่อนข้างใหญ่ที่สุดเมื่อเทียบกับฝ่ายอื่น ๆ ของธนาคาร จึงได้มีการแบ่งงานบริหารสาขาออกเป็นเฉพาะด้าน ๆ ที่สำคัญคือ งานด้านสินเชื่อสาขา และ งานกิจการสาขาทั่วไป คือได้มีการจัดตั้งฝ่ายสินเชื่อสาขา ทำหน้าที่บริหารและควบคุมงานด้านสินเชื่อสาขา และฝ่ายกิจการสาขา ทำหน้าที่บริหารและควบคุมงานกิจการสาขากันอื่น ๆ เช่น เงินฝาก ค่าใช้จ่ายรับรอง พนักงาน ฯลฯ

รูปแบบโครงสร้างองค์การดังรูปที่ 4 การบริหารงานสาขาในขั้นนี้ เป็นของธนาคารขนาดกลาง ๆ

รูปที่ 4

แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นขยายหน่วยงานบริหารสาขา



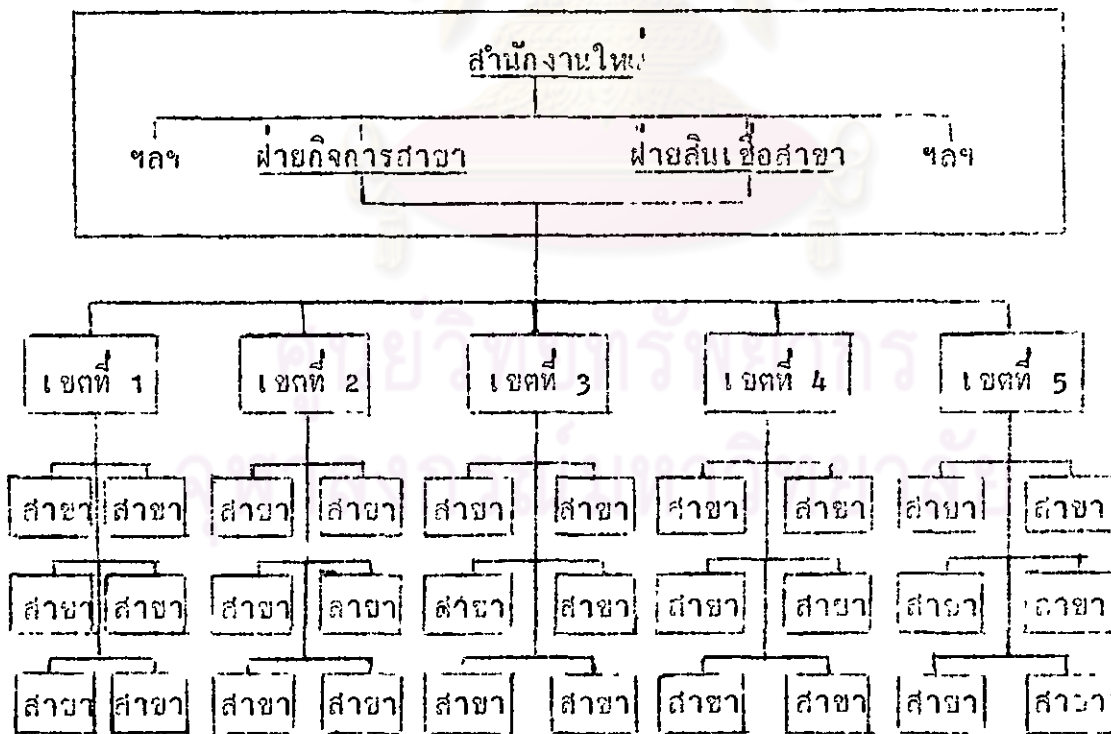
4. ขั้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา เป็นขั้นปรับปรุงการบริหารงานสาขาของธนาคารที่มีจำนวนมาก ธนาคารได้มีการเปิดสาขาไปตามจังหวัด อำเภอ ห้างที่ต่าง ๆ มากขึ้นมาก ประมาณกว่า 100 สาขาขึ้นไป ปริมาณงานบริหารสาขามากขึ้น จึงมีการกระจายงานไปยังท้องถิ่น นำระบบการกระจายอำนาจทางการบริหารงานสาขามาใช้มาก ใ้คนึงสาขาออกเป็นกลุ่ม ๆ อยู่ใกล้เคียงกันเรียกว่า เขต (ZONE) มีผู้จัดการเขตเป็นหัวหน้ารับผิดชอบงานบริหารสาขาในเขตสังกัด อันเป็นการลดงานในสำนักงานใหญ่ลง และเพิ่มงานบริหารให้กับสำนักงานเขต เขตหนึ่ง ๆ จะมีสาขาในสังกัดประมาณ 5 - 15 สาขา สำนักงานเขตจะตั้งอยู่ในสาขาอันเป็นศูนย์กลางของบรรดาสาขาในเขตนั้น ๆ โครงสร้างองค์การดังรูปที่ 5 จากการพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขาสู่ระบบงานสำนักงานเขตแล้ว ยังได้มีการพัฒนาไปสู่ระบบงานสำนักงานภาค คือ มีการจัดรูปงานบริหารสาขาในสำนักงานใหญ่เสียใหม่ รวบรวมงานบริหารจากฝ่ายสินเชื่อสาขาและฝ่ายกิจการสาขาเข้าด้วยกันใหม่ แล้วแบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่มสาขา เรียกว่า ภาค (REGION) ซึ่งมีการแบ่งตามภาคภูมิศาสตร์

เศรษฐกิจ กลุ่มสาขามีขนาดใหญ่ประมาณ 30 - 50 สาขา เรียกหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารว่า สำนักงานภาค อาจมีจำนวนมากน้อยของการแบ่งภาคแล้วแต่ละธนาคารต่าง ๆ สำนักงานภาคนี้เทียบเท่าฝ่ายอื่น ๆ ในสำนักงานใหญ่ หรือขนาดเดียวกันกับฝ่ายอำนวยการสาขาเดิมในชั้นมีหน่วยงานบริหารสาขา โดยมีการจัดตั้งสำนักงานขึ้นในสำนักงานใหญ่ บางธนาคารมีระบบงานสำนักงานเขตควบคุมไปกับระบบงานสำนักงานภาค และ บางธนาคารได้ยกเลิกระบบงานเขตไปเลย รูปแบบโครงสร้างขององค์การกิจรูปที่ 6 และ 7 ตามลำดับ ซึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารสาขาดังนี้ดังกล่าวนี้ไม่มีในธนาคารขนาดใหญ่ทั้ง 5 ธนาคาร

รูปที่ 5

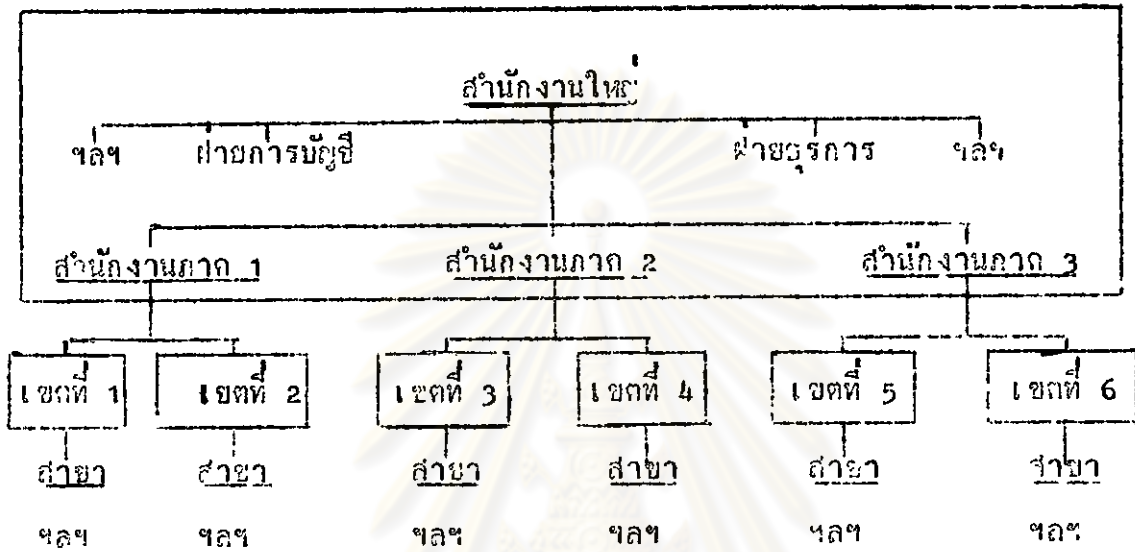
แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขารับพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา

(ระบบงานสำนักงานเขต)



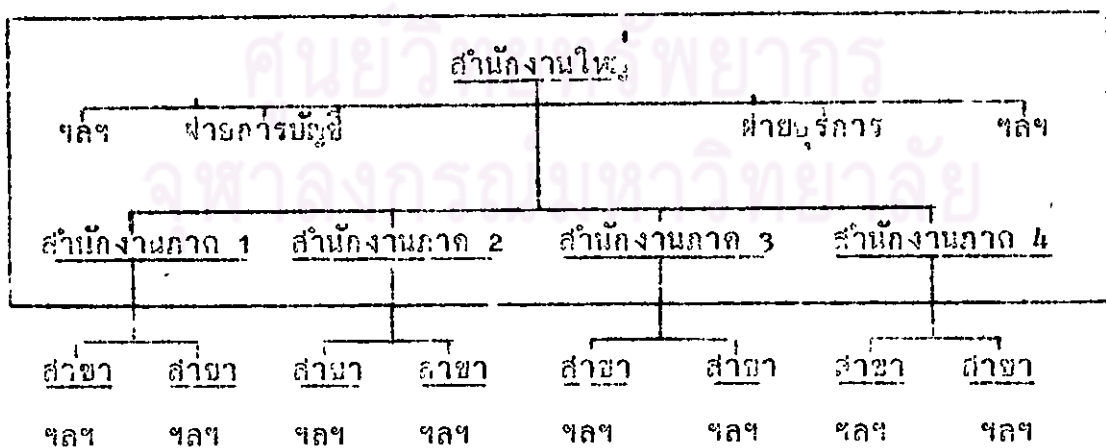
รูปที่ 6

แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาขึ้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา
(ระบบงานสำนักงานเขตและภาค)



รูปที่ 7

แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาขึ้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา
(ระบบงานสำนักงานภาค)



สำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์

ระบบการบริหารสาขาที่มีอยู่จำนวนมากของธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารสาขามาถึงขั้นนี้แล้ว ระบบงานสำนักงานเขต จะช่วยแบ่งเบางานบริหารสาขาของฝ่ายกิจการสาขาและฝ่ายสินเชื่อสาขา เป็นการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นต่าง ๆ อันเป็นที่ตั้งเขต และ ระบบงานสำนักงานภาค ซึ่งเทียบเท่าฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่เป็นการแบ่งแยกกลุ่มสาขาในการบริหารงานสาขาในสำนักงานใหญ่ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานไปยังบุคคลหลายคนมากขึ้น คือ ผู้จัดการภาคที่มีจำนวนมากเท่าสำนักงานภาคที่ใดตั้งขึ้นแทนที่จะมีฝ่ายกิจการสาขาเพียงฝ่ายเดียว

สำนักงานเขต หมายถึง การที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้พัฒนาระบบการบริหารงานสาขา โดยตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมา เป็นศูนย์กลางการบริหารสาขาโดยตรงระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาต่าง ๆ หน่วยงานนี้ เรียกว่า สำนักงานเขต มีผู้จัดการเขตเป็นหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารงานสาขาประมาณ 5 - 20 สาขา กลุ่มสาขาดังกล่าวเรียกว่า เขต โดยได้เลือกเอาสาขาใดสาขาหนึ่งของธนาคารที่ใหญ่ สะดวก เป็นศูนย์กลางการติดต่อกับสาขาในเขตดังกล่าวเป็นที่ตั้งสำนักงาน ทำหน้าที่คล้ายสำนักงานใหญ่ หรือ ฝ่ายอำนวยการสาขา หน่วยงานในสำนักงานเขตยังไม่เคยมีตายตัว เนื่องจากอัตราว่าจ้างพนักงานประจำสำนักงานน้อย และผู้จัดการเขตมักจะเป็นผู้จัดการสาขาอาวุโส บางธนาคารอาจดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาที่เป็นที่ตั้งสำนักงานเขตด้วยอีกตำแหน่งหนึ่ง

สำนักงานภาค หมายถึง การที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้พัฒนาระบบการบริหารงานสาขา ในขั้นสูงกว่าสำนักงานเขต ได้จัดแบ่งสาขาออกเป็น ภาค ตามสภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ ประมาณสาขาในสังกัด 30 - 50 สาขา สำนักงานภาคตั้งอยู่ในสำนักงานใหญ่ เหมือนกับฝ่ายอื่น ๆ โดยการบูรณาการงานฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายสินเชื่อสาขา เข้ามารวมกันแล้วแบ่งงานใหม่โดยแบ่งสาขาเป็นภาค ๆ ไป ทำหน้าที่บริหารงานสาขาในภาคดังกล่าวทุกอย่าง มีทั้งโรงงาน เช่นเดียวกับฝ่ายอำนวยการสาขาเดิม แต่มีขนาดเล็กลง เป็นการเพิ่มตำแหน่งพนักงานระดับอำนวยการมากขึ้น บริหารงานสาขาจำนวนน้อยลงได้อย่างใกล้ชิด

ซิด รัศมย์ และด้วยความเร็ว บางธนาคารมีระบบงานสำนักงาน เขตควบคุมไปด้วยกันและ บางธนาคารได้เลิกระบบงานสำนักงาน เขตไป เลยกงเหลือไว้แต่ระบบงานสำนักงานภาค

ในบรรดาธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ทั้ง 5 ธนาคาร ได้มีการใช้ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคแล้ว คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานภาค ธนาคารกรุงไทย จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานเขตและระบบงานสำนักงานภาค ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ใช้ระบบงานสำนักงานเขต ส่วนบรรดาธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง และขนาดเล็กที่เหลืออีก 11 ธนาคาร ยังมีให้นำเอาระบบการบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาค มาใช้

จากการเข้าสัมภาษณ์พนักงานธนาคารระดับอำนวยการฝ่ายกิจการสาขา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ รวม 9 ธนาคาร ประมวลค่าเหตุที่ธนาคารขนาดใหญ่ใช้ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค และ ธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก ยังไม่มีระบบงานแบบสำนักงานเขต/ภาค ได้ดังนี้

ก. สาเหตุที่ธนาคารขนาดใหญ่มีระบบงานบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาค

1. ธนาคารขนาดใหญ่มีสำนักงานสาขามาก สำนักงานสาขากระจุกกระจายไปทุกภาคของประเทศ ข้าราชการประกอบการครอบคลุมแทบทุกจังหวัด ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทำอย่างไรจึงจะให้การบริหารงานสาขาที่มีจำนวนมากสามารถที่จะแข่งขันกับบรรดาธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองและสถาบันการเงินอื่น ๆ ต้องมีการกระจายอำนาจบริหารในระดับรองลงมา เพื่อให้ปริมาณงานลดลง และในขณะเดียวกันเพื่อความรวดเร็วแข่งขันทางการบริหารงาน

2. ความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติเรื่องต่าง ๆ ขณะที่ธนาคารต่าง ๆ แข่งขันการให้บริการการเงินที่คล้ายคลึงกัน กลยุทธ์ทางการตลาดการบริการถูกนำมาออกมาใช้ ประการหนึ่ง คือ ความรวดเร็ว เช่น ในขณะที่ลูกค้าขอสินเชื่อที่เกินอำนาจของสาขาแล้ว ต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่เสียก่อน งานสำนักงานเขตจะช่วยแบ่งเบางานสำนักงานใหญ่ สามารถอนุมัติสินเชื่อในวงเงินอนุมัติที่เหนือกว่าผู้จัดการสาขาได้ และ ทำนองเดียวกันสำนักงานภาค สำนักงานบริหารสาขาน้อยลง จะพิจารณาสินเชื่อได้อย่างรวดเร็วยิ่ง



3. การบริหารสาขาอย่างใกล้ชิด คือ การที่บุคคลในองค์กรในการบริหารงานจะช่วยให้รอบรู้ปัญหาต่าง ๆ ของสาขาได้อย่างดี เข้าใจสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของท้องถิ่นที่ตั้งของสำนักงานสาขาเป็นอย่างดี ระบบงานสำนักงานเขตจะใกล้ชิดกับสำนักงานภาษามากเพราะอยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ ส่วนสำนักงานภาคจะใกล้ชิดกับสำนักงานสาขา เนื่องจากงานบริหารสาขาน้อยลง สามารถมีเวลาที่พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน รัดกุมมากยิ่งขึ้น เป็นการใกล้ชิดสาขาทางด้านการควบคุม และบริหารมากขึ้น

4. แนวนโยบายของฝ่ายอำนวยการระดับสูง มองเห็นความสำคัญที่จะต้องมี การกระจายอำนาจในทางการบริหารเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ บั้บซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ที่เป็นอยู่มา เป็นการฝึกฝน ผลักดันให้ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมามีอำนาจในการบริหารงานมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น จะเป็นการจูงใจให้มีการแข่งขันการทำงานระหว่างหน่วยงานด้วยกัน การแสดงความสามารถการบริหารงานสาขา

5. การแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานขนาดาร พหุวิสัยต่าง ๆ ของสำนักงานสาขามักมีขึ้นตลอดเวลา ความใกล้ชิด ความเข้าใจในปัญหา อย่างดีสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่ทั้งระบบงานสำนักงานเขตและสำนักงานภาค

6. สร้างความแข่งขันในระบบงาน เมื่อหน่วยงานสำนักงานเขต/ภาค ใ้รับ แนวนโยบายจากระดับอำนวยการนี้สูงแล้ว จะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานในบรรดาสาขาคู่แข่งกัน เขตเดียวกัน หรือภาคเดียวกัน เพราะต้องทำให้เท่าที่กำหนดไว้ในนโยบายต่าง ๆ ประกอบทั้งผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน จะทำให้กลุ่มสาขาที่มีความร่วมมือ ร่วมใจ กันเป็นอย่างดี ในแต่ละเขต/ภาค จะมีการแข่งขันการทำงานต่อกัน

7. การพัฒนาบุคคล อันเป็นทรัพยากรของธนาคารให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น สร้างความใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมขวัญ จูงใจ ให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

ข. สาเหตุที่ธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กมิได้มีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค

1. ธนาคารยังมีสำนักงานสาขาจำนวนไม่มากพอ ปริมาณงานบริหารสาขายังไม่มียมาก ระบบการบริหารสาขาในรูปแบบเดิมยังสามารถใช้การบริหารงานสาขาได้ดีอยู่

มิได้เกิดความล่าช้าในการทำงานแต่ประการใด จึงยังไม่เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารสาขาแต่ประการใด

2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หากมีระบบงานสำนักงานเขต/ภาคแล้วจะต้องสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ตั้งสำนักงาน ค่าจ้างเงินเดือนของพนักงาน สำหรับงานสำนักงานเขต/ภาคต้องเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นนี้จะนำไปสู่การลดผลตอบแทนการลงทุนของธนาคารลงไป

3. การเติบโตของธนาคาร องค์การธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กยังมีขนาดขององค์กรที่เติบโตขึ้นยังไม่ซับซ้อนเท่าธนาคารขนาดใหญ่

4. การใช้พนักงานออก่างประหยัด พนักงานของธนาคารซึ่งมีจำนวนน้อยการว่าจ้างคนมาเพิ่มอาจทำได้ แต่ค่าใช้จ่ายทางการเงินเดือนย่อมมากตามไปด้วย ธนาคารขนาดเล็กและขนาดกลาง มีผลได้จำนวนที่น้อยจึงมีการใช้พนักงานอย่างจำกัด

5. แนวนโยบายของระดับอำนาจการขึ้นสูงต้องการส่งมอบอำนาจหน้าที่ไว้ มีต้องการกระจายอำนาจสู่ผู้บริหารในระดับรองลงมาในรูปแบบงานสำนักงานเขต/ภาค เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงขององค์กรขนาดเล็กสู่องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรยังมองไม่เห็นปัญหาความสำคัญที่จะเกิดขึ้น หนึ่ง องค์กรที่มีอยู่ยังขาดบุคคลที่เหมาะสมในทัศนะของระดับอำนาจการขึ้นสูง ที่จะมารับช่วงอำนาจที่จะกระจายไป ยังพึงส่งมอบอำนาจการบริหารไว้ในรูปแบบไปพลางก่อน

แนวโน้มในอนาคตของการบริหารงานสาขา

แนวโน้มในอนาคตสำหรับการบริหารงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ อาจมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานสาขาขึ้นมาได้อย่างเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป การปฏิรูปการบริหาร หรือ การปฏิวัติการบริหาร งานสาขาแล้วแต่ละธนาคาร สำหรับในขั้นนี้การศึกษาการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสาขามาสู่ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ในบรรดาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ อาจพิจารณาได้ถึงปัจจัยที่

สำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ขึ้นมาได้นั้นมีปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรกเป็นการเพิ่มเปิดขยายสำนักงานสาขาของธนาคารมีมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหางานบริหารสาขามาก และอีกประการหนึ่ง คือ แผนนโยบายของระดับอำนาจการขึ้นสูง เห็นว่าควรจะมีการกระจายอำนาจบริหารในรูปงานสำนักงานเขต/ภาคหรือไม่ เพราะบางที่อาจมีการกระจายอำนาจในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ให้อำนาจผู้จัดการสาขา มากยิ่งขึ้น หรือ การกระจายหน่วยงานบริหารสาขาเฉพาะด้านมากขึ้น

จากการเข้าสัมภาษณ์พนักงานธนาคารระดับอำนาจการดำเนินงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ หรือพนักงานที่ได้รับมอบหมาย สรุปได้ว่า บรรดาธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความเห็นว่าถ้าหากปริมาณงานบริหารสาขามากยิ่งขึ้น ธนาคารก็ควรจะมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานสาขาที่เป็นอยู่เสียใหม่ และในที่สุดการบริหารงานสาขาคงจะออกมาในรูปงานสำนักงานเขต/ภาค เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้นำแนวทางไว้ ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคนี้จะช่วยแบ่งเบาภาระการบริหารงานสาขาของธนาคาร จากฝ่ายกิจการสาขา และจะช่วยให้การบริหารงานสาขามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บางธนาคารเห็นชอบกับระบบงานสำนักงานเขต บางธนาคารเห็นชอบกับระบบงานสำนักงานภาค และบางธนาคารเห็นชอบทั้งสองระบบ แต่ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานสาขาในอนาคตนั้น ก็ต้องแล้วแต่นโยบายของระดับอำนาจการขึ้นสูงกว่า คือ ผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการบริหารธนาคาร ฯลฯ เห็นพ้องด้วย พนักงานในระดับอำนาจการดำเนินงานสาขา เกือบคนเดียวว่ามีอำนาจจะตัดสินใจได้เพราะเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธนาคาร

ในขณะที่ สหธนาคาร จำกัด ได้มีการวางรูปงานบริหารสาขาคลายระบบงานสำนักงานเขต/ภาค สำหรับสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 13 สาขา ได้ให้ผู้จัดการสาขาขอนแก่น ซึ่งอาวุโสมาก ทำหน้าที่ประสานงานกิจการสาขาของธนาคารทั้ง 13 สาขา เพียงรับนโยบายโดยตรงไปแจ้งให้ทราบ ให้คำปรึกษาการทำงานแก่ผู้มีอำนาจบริหารและปกครองสาขาต่าง ๆ แต่ประการใด เป็นลักษณะผู้ประสานกิจการงานธนาคารเท่านั้น อันเป็นเพียงงานหน้าที่หนึ่งของระบบงานสำนักงานเขต/ภาคเท่านั้น

สำหรับแนวโน้มในอนาคตของการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่
 ทั้ง 5 ธนาคาร สรุปได้ว่า ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคเพิ่งเริ่มนำมาใช้บริหารงานสาขา
 เป็นส่วนใหญ่ ระบบงานดังกล่าวยังมีข้อบกพร่องบางประการ ทางธนาคารได้พยายามปรับปรุง
 เรื่อยมาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ธนาคารที่เริ่มใช้จะขยายขอบข่ายไปทั่วทุกสาขาของ
 ธนาคาร อันหมายความว่า ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ยังคงอยู่ในการบริหารงานสาขา
 ของธนาคาร แต่อาจจะมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องบางประการให้ระบบงานสามารถใ้
 งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสาขาไปสู่ในรูปแบบอื่น ๆ ขึ้น
 อยู่กับการตัดสินใจของคณะกรรมการธนาคาร หรือ ผู้จัดการในวันเป็นระดับอำนาจการสั่งสูง
 ของธนาคาร เช่น เกี่ยวกับธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย