



การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไข้ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหา

ในที่นี้แยกปัญหาเป็น 5 ข้อ คือ

1. ปัญหาของการจัดการทั่วไป
2. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านสำนักงาน
3. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านกำลังคน
4. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ
5. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการเงิน

1. ปัญหาของการจัดการทั่วไป

โครงการจัดตั้งสาขาของแต่ละธนาคารพาณิชย์ไทย จะบรรลุผลได้นั้น จำต้องได้รับความร่วมมือกันจากหลายหน่วยงาน เพื่อให้มีการประสานงานกัน ฉะนั้นจึง มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และเป็นแกนกลางในการจัดทำโครงการจัดตั้งสาขานี้ ซึ่งผู้จัดการทั่วไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการทั่วไป จะเป็นผู้สั่งการให้เจ้าหน้าที่ คือ เริ่มตั้งแต่เป็นผู้วางแผน มอบหมายงานให้ดำเนินการตามแผนแก่ทุกหน่วยงาน ตลอดจนควบคุมการปฏิบัติงานให้แผนบรรลุตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่ง เป็นสิ่งที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการจัดตั้งสาขาไม่ตรงตามเป้าหมายหรือตรงตามเป้าหมายด้วยความล่าช้ามากยิ่งขึ้น มองได้ 2 แง่ ตามแหล่งที่เกิด คือ

- ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในของธนาคารพาณิชย์เอง คือ ปัญหาการประสานงานในการรวมการจัดหาทรัพยากรของการบริหารสาขา เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละหน่วยงานจะได้รับการประสานประโยชน์ คือ มีทั้งผลดีและผลเสียคละกันไป เช่น ฝ่ายสินเชื่อต้องลดวงเงินหรือขยายวงเงินให้น้อยลง เพื่อให้ฝ่ายธุรการนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์จม เช่น อาคารและที่ดิน

-ปัญหาที่เกิดขึ้นภายนอกของธนาคารพาณิชย์ คือ ปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการจัดตั้งสาขา ซึ่งไม่ได้เกิดจากการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองนั้นสัมพันธ์กับความไม่มั่นคงหรือมีภาวะตกต่ำ ปัญหาในการแข่งขันการค้าเงินธุรกิจระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันหรือธุรกิจอื่น ปัญหาในการไม่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสาขาจากธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น จึงเป็นการยากที่จะแก้ไขได้ทุกกรณี

สำหรับปัญหาในการจัดการทั่วไปในที่นี้จะกล่าวถึง เฉพาะที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน โดยแยกได้เป็น 5 ข้อ คือ

1.1 ปัญหาในการวางนโยบายในการจัดตั้งสาขา : การตั้งเป้าหมายอัตราการจัดตั้งสาขาตามวัตถุประสงค์

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดตั้งสาขานั้น ได้ขอสรุปถึงวัตถุประสงค์ ดังนี้

ก. วัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบเป็น 4 ข้อแรกทุกธนาคารคือ

- เพื่อสร้างความเจริญเติบโตของธนาคาร
- เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ากระจายไปตามท้องถิ่นต่างๆ
- เพื่อเพิ่มปริมาณเงินฝาก
- เพื่อให้สาขาช่วยหารายได้เพิ่มขึ้น

ข. วัตถุประสงค์รอง ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบเป็นลำดับถัดไป คือ

- เพื่อแบ่งเบาภาระของสาขาธนาคารนั้นที่อยู่ใกล้เคียง
- เพื่อเพิ่มค่านิยมและความเชื่อถือแก่ลูกค้าในค่านักอาคารสำนักงานและจำนวนสาขา
- เพื่อสร้างตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานเพิ่มขึ้น
- เพื่อแข่งขันกับธนาคารอื่นที่อยู่ใกล้เคียง
- เพื่อเพิ่มจำนวนสาขาที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากที่เปิดแล้วได้ผลดีเกินคาด
- เพื่อช่วยพัฒนาท้องถิ่น

สำหรับวัตถุประสงค์เหล่านี้เมื่อนำมารวมเป็นกลุ่มพอสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการทากำไร ทั้งทางตรงและทางอ้อมคือ

- เพื่อสร้างความสำเร็จเติบโตของธนาคาร
- เพื่อเพิ่มปริมาณเงินฝาก, เพื่อช่วยหารายได้เพิ่มขึ้น และเพิ่มสาขาที่ประสบความสำเร็จ
- เพื่อเพิ่มควมนิยมและความเชื่อถือแก่ลูกค้าในก้านตัวอาคารสำนักงาน และจำนวนสาขา

2. วัตถุประสงค์ในการให้บริการ คือ

- เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ากระจายไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ
- เพื่อแบ่งเบางานของสาขานาการนั้นที่อยู่ใกล้เคียง
- เพื่อแข่งขันกับธนาคารอื่นที่อยู่ในย่านใกล้เคียง

3. วัตถุประสงค์ในทางสังคม คือ

- เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ากระจายไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ
- เพื่อช่วยพัฒนาท้องถิ่น

4. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล คือ

- เพื่อสร้างตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานเพิ่มขึ้น (ผลประโยชน์ต่อพนักงาน)
- เพื่อสร้างความสำเร็จเติบโตของธนาคาร (ผลประโยชน์ต่อพนักงาน กรรมการบริหารธนาคารและผู้ถือหุ้น คือความภาคภูมิใจและรายได้)

ดังนั้น การจัดตั้งสาขาเพื่อให้บริการลูกค้าวัตถุประสงค์จึงต้องตั้งเป้าหมายว่าจะจัดตั้งจำนวนมากน้อยเท่าไร เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจะให้ได้มีการดำเนินการทุกอย่างสู่เป้าหมายอันนี้ ปัญหาในการกำหนดนโยบายในเรื่องนี้จึงอยู่ที่ว่า ไม่มีเป้าหมายเป็นจำนวนสาขาที่แน่นอน หรือมีเป้าหมายน้อยมาก มีแค่เพียงวัตถุประสงค์กล่าวคือ

ธนาคารบางแห่งมีนโยบายการเปิดสาขาน้อยมาก เมื่อเทียบกับระยะเวลา อาจจะเป็น 1 - 2 สาขา ในระยะเวลา 4 - 5 ปี ไม่ว่าจะเปิดธนาคารขนาดเล็ก ขนาดกลาง และบางช่วงระยะเวลาธนาคารขนาดใหญ่ก็มีนโยบายเช่นนั้นเหมือนกัน

จึงเห็นได้ว่า ถ้าทางธนาคารกำหนดเป้าหมายน้อยมาก จะทำให้ธนาคารประสบกับปัญหา คือ เปิดมากไปกว่าเป้าหมายนี้ไม่ได้ ทั้งนี้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการจัดตั้งสาขาเพิ่มกว่าที่กำหนด เช่นในกรณีที่ธนาคารนั้นมีการวิเคราะห์ว่ามีทำเลที่ตั้งแห่งนั้นดีมาก คือมีสภาพทางเศรษฐกิจเจริญเติบโตเร็วมาก และยังเป็นแหล่งชุมนุมชนที่มีการพาณิชย์หนาแน่นมาก ประกอบกับธนาคารก็มีอาคารสถานที่ตั้งสาขาพร้อมอยู่แล้ว (เช่นได้จากการยึดหลักประกันของลูกค้าที่ผิดสัญญาขูด) และยังมีปัจจัยอื่นพร้อมทุกอย่าง ดังนั้นจึงเท่ากับธนาคารเสียโอกาสคืออันนี้ไป ถึงแม้จะมีปัจจัยทุกอย่างที่เอื้ออำนวยให้เปิดสาขาได้ ในกรณีตรงกันข้ามสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีการกำหนดเป้าหมายของจำนวนสาขาที่จะจัดตั้งไว้เป็นจำนวนมาก ปัญหาต่าง ๆ จะตามมา เช่นเปิดสาขา 5 - 10 สาขาในระยะเวลาอันสั้นก็จะมีปัญหาอย่างมากสำหรับธนาคารขนาดเล็กและขนาดกลางบางธนาคาร เพราะอาจเกินกำลังความสามารถของธนาคารได้ ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีพอ แต่อย่างไรก็ตามธนาคารขนาดใหญ่อาจจะไม่มีปัญหาในกรณีนี้ได้ เนื่องจากการจัดตั้งสาขามาตลอดทุกปีในจำนวนที่สม่ำเสมอเรื่อยมา

จากสถิติ การจัดตั้งสำนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งสิ้นในประเทศไทย จะมีค่าเฉลี่ยในการจัดตั้งต่อปี ทุกช่วง 5 ปีตั้งแต่ปี 2493 - 2522 เรียงตามลำดับดังนี้ 9.0 41.0 31.0 29.0 48.6 และ 103.4 สาขาต่อปี เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่า การจัดตั้งเหล่านี้เป็นการจัดตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยเสียเกือบทั้งหมด กล่าวคือ ในการจัดตั้งสำนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งสิ้นตั้งแต่ปี 2493 - 2523 นั้น มีการจัดตั้ง 1,418 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยธนาคารที่จดทะเบียนในต่างประเทศ มีเพียง 4 สำนักงานเท่านั้น โดยส่วนที่เหลือเป็นของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งในจำนวนนี้ก็มีเพียงสำนักงานใหญ่ 2 แห่งเท่านั้น (ได้แก่ธนาคารทหารไทยและธนาคารเอเชียทรัสต์ ไม่รวมธนาคารกรุงไทยและธนาคารมหานคร เพราะรับโอนมาจากธนาคารอื่น) และถ้าพิจารณาให้ละเอียดเป็นรายธนาคารต่อการจัดตั้งสำนักงานเฉลี่ยในแต่ละปีของแต่ละช่วงได้ดังในตารางที่ 26 ในหน้าถัดไป

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนสาขาที่จัดตั้งเฉลี่ยต่อปี ในช่วงปี 2505-11 2512-7 และ 2518-2523 ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคาร	การจัดตั้งสำนักงานเฉลี่ย (แห่ง/ปี)		
	2505-2511	2512-2517	2518-2523
กรุงเทพ	6.7	8.5	20.2
กรุงไทย	0.6	5.7	8.0
กสิกรไทย	4.9	7.5	17.8
กรุงศรีอยุธยา	2.6	4.3	10.3
กรุงเทพพาณิชย์การ	1.4	2.7	5.8
ไทยพาณิชย์	1.0	3.0	13.8
นครหลวงไทย	1.4	2.3	2.6
สหธนาคาร	0.9	2.5	6.5
ศรีนคร	1.3	3.0	5.0
ทหารไทย	0.7	3.2	6.3
มทานคร	0.4	0.2	-
เอเชียทรีสท์	0.4	2.7	0.8
เอเชีย	0.1	-	4.2
ไทยหนู	0.3	0.7	0.5
หวังหลี	-	0.3	0.8
แหลมทอง	-	0.2	0.2
เฉลี่ย	1.4	2.9	6.6

จะเห็นได้ว่าในช่วงปี 2505 - 2511 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการจัดตั้งมาก มีธนาคารกรุงเทพ กสิกรไทย และกรุงศรีอยุธยา ส่วนที่มีการจัดตั้งปานกลางคือใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย คือธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ นครหลวงไทยและศรีนคร ส่วนอีก 10 ธนาคาร จัดตั้งน้อยกว่าค่าจำนวนเฉลี่ยมาก และในช่วงปี 2512-2517 มีธนาคารที่จัดตั้งสูงกว่าค่าเฉลี่ยมากได้แก่ ธนาคารกลุ่มเกษม โดยมีธนาคารกรุงไทยมาเพิ่ม

อีกธนาคาร ส่วนธนาคารที่มีการจัดตั้งปานกลาง คือมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ธนาคารทหารไทย ไทยพาณิชย์ ศรีนคร กรุงเทพพาณิชย์ถาวร เอเชียทรีสท์ และ สหธนาคาร สำหรับธนาคารที่เหลือ 6 ธนาคาร มีการจัดตั้งน้อยโดยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มาก สำหรับในช่วงหลังสุดคือปี 2518 - 2523 ธนาคารที่มีการจัดตั้งในอัตราที่สูงกว่า ค่าเฉลี่ยมาก ได้แก่ ธนาคารขนาดใหญ่ทั้ง 5 ธนาคาร ส่วนธนาคารที่มีการจัดตั้งปานกลางมี 5 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารขนาดกลาง 4 ธนาคาร คือ เว้นธนาคารนครหลวงไทย และสหธนาคาร ธนาคารที่เหลือนับมีการจัดตั้งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก ได้แก่ ธนาคารขนาดเล็กทั้งหมด ยกเว้นสหธนาคาร

- ข้อสรุปของปัญหา ในการวางนโยบายในการจัดตั้งสาขา : การตั้งเป้าหมายอัตราการจัดตั้งสาขาตามวัตถุประสงค์ คือ ธนาคารที่มีการตั้งเป้าหมาย อัตราการจัดตั้งสาขาในอัตราค่าจะมีปัญหาที่ทำให้ธนาคารเสียโอกาสอันดีที่จะบรรลุตาม วัตถุประสงค์ธนาคารนั้นไม่จัดตั้งสาขาเมื่อมีปัจจัยหลายอย่างเอื้ออำนวยให้เปิดสาขาได้ และสำหรับธนาคารที่มีอัตราตั้งเป้าหมายในอัตราที่สูงเกินกว่าความสามารถจะคงประสพกับ ปัญหาเกือบทุกด้าน ในการที่จะนำอุปสรรคไปแก้ไข ซึ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.2 ปัญหาในการหาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาโครงการจัดตั้งสาขา

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ที่มีหน้าที่ในค่านนี้พบว่า ธนาคารพาณิชย์เกือบทุกธนาคาร ยังขาดข้อมูลโครงสร้างสถานที่ตั้งของสำนักงาน เนื่องจากจากธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีได้เผยแพร่ข้อมูลเหล่านี้ หรืออาจจะยังมีได้รวบรวม และวิเคราะห์โดยละเอียด เพื่อที่จะเผยแพร่ ดังนั้นธนาคารพาณิชย์หลายแห่งจึงขาด ข้อมูลในการที่จะเปรียบเทียบวิเคราะห์ จะมีเพียงจำนวนที่จัดตั้งในแต่ละปีเท่านั้น ซึ่ง รายละเอียดโครงสร้างสถานที่ตั้งที่ได้วิเคราะห์โดยสังเขปดังกล่าวในบทที่ 3 นั้นส่วนใหญ่ ได้จากการสำรวจ และแจกนับจากสมุดทะเบียนการจัดตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์ โดย ครึ่งที่ส่วนกำกับและวิเคราะห์ ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย

และสำหรับข้อมูลอื่นเกี่ยวกับการสำรวจเศรษฐกิจของท้องถิ่นที่
จะจัดตั้งสาขานั้น ธนาคารพาณิชย์ของสำรวจเองทุกอย่าง และมีปัญหาในการหาข้อมูล
อย่างมาก เช่น ถ้าต้องการจัดตั้งสาขาในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ก็ไปสำรวจที่นั่นโดย
ตรง และสำรวจเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นบางจังหวัด ไม่สามารถเปรียบเทียบได้หลาย
จังหวัดทั่วประเทศไทย นอกเสียจากธนาคารที่มีสาขามากทั่วทุกจังหวัด จึงจะให้เจ้า
หน้าที่ของธนาคารนั่นเอง ส่งข้อมูลมาสำนักงานใหญ่ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารประจำ
สาขาในบางธนาคาร ก็ยังมีได้ทราบข้อมูลทีพอ โดยวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ใน
การวิจัย จะเห็นได้ว่า เกือบทุกแบบสอบถามจะเว้นว่างไว้ หรือกรอกเพียงเล็กน้อย
เท่านั้น และอีกเหตุผลหนึ่งที่สนับสนุนนั้นก็คือ ผู้วิจัยได้ไปค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร
ที่มีผู้ทำวิจัยแล้ว (ข้อมูลทุติยภูมิ) ก็ยังมีน้อย จะมีเพียงของส่วนราชการที่มีหน้าที่โดย
ตรง เช่น ที่ว่าการอำเภอ ที่ว่าการเขต ศาลว่าการกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

- ข้อสรุปของปัญหา ในการหาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา
โครงการจัดตั้งสาขา คือ ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งไม่มีข้อมูล หรือมีไม่ละเอียดเพียงพอ
เกี่ยวกับโครงสร้างสถานที่ตั้งสาขา (ส่วนข้อมูลด้านอื่น เช่น รายละเอียดของทรัพยากร
ทางการจัดการภายในธนาคารตัวเองนั้นมีพร้อมแล้ว) ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนอกองค์การ
เป็นส่วนใหญ่

1.3 ปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลโครงการจัดตั้งสาขา

เมื่อธนาคารได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว ธนาคารจะจัดการวิเคราะห์และ
สรุปผล ฉะนั้นเมื่อมีข้อมูลมาป้อนไม่เพียงพอจะทำให้การวิเคราะห์คลาดเคลื่อนได้ แต่
อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะทำการวิเคราะห์เป็นตัวเลขที่ชัดเจนไม่ได้ ธนาคารพาณิชย์จะ
ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ประสบการณ์จากการทำงาน มาเป็นองค์ประกอบ โดยจัดประชุม
เพื่อหาข้อสรุปผลในโครงการนี้ ซึ่งเรียกว่าใช้ศิลป์ในการจัดการนั่นเอง คงผลจากการ
สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ปรากฏว่า ใช้วิธีประชุมผู้จัดการสาขาในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง
หรือประชุมผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องของค่านักตั้งสาขาเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ขนาด

กลางและขนาดเล็กใช้วิธีนี้มาก และเหตุผลที่สรุปจากแบบสอบถามโดยให้ผู้บริหารประจำสาขาแสดงความคิดเห็นในค่านี้นี้ ก็ปรากฏว่าส่วนมากใช้ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ ไม่ได้วิเคราะห์เป็นตัวเลขอะไรที่ละเอียดนัก อีกทั้งผู้วิจัยได้ค้นคว้าหาเอกสารที่วิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการจัดตั้งสาขาของธุรกิจอื่นก็ยังไม่เห็น

- ข้อสรุปปัญหา ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลโครงการจัดตั้งสาขา คือ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังใช้การวิเคราะห์และสรุปผลโดยใช้ประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ ที่เรียกว่า ศิลปในการจัดการซึ่งอาศัยการเดาจากความรู้สึก ลางสังหรณ์ และสัญชาตญาณ โดยไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้ ไม่ได้ใช้ศาสตร์ในการจัดการซึ่งมีหลักเกณฑ์แน่นอนและสามารถพิสูจน์ให้เห็นข้อเท็จจริงได้ ดังนั้นจึงอาจจะไม่ประสบความสำเร็จได้ก็เท่าที่ควร ปัญหาข้อนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหาไม่มีข้อมูลเพียงพอถึงกล่าวข้างต้น

1.4 ปัญหาในการตัดสินใจเลือกที่จะจัดตั้งอยู่ในทำเลที่ใดและจัดตั้งเมื่อใด

ในการตัดสินใจจัดตั้งสาขานั้นธนาคารถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารธนาคารก่อน และการตัดสินใจนี้ต้องมีปัญหาหลายด้าน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร กล่าวคือขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจของท้องถิ่นและของประเทศ ขึ้นอยู่กับการปกครองของรัฐ คือ การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทยได้แก่การได้รับอนุมัติให้จัดตั้งสาขาในอดีตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ขึ้นอยู่กับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบว่า มีการจัดตั้งกันในอัตราสูงหรือไม่ ถ้าจัดตั้งในอัตราที่สูงแล้วธนาคารใดที่ไม่เปิด จะทำให้เสมือนอยู่นิ่งเฉย หรืออาจจะเสมือนลอยหลังก็ได้ ดังเช่น ธนาคารขนาดเล็ก ต้องมีสาขาจำนวนน้อย ห่างจากธนาคารอื่นๆ หลายช่วงตัว และขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ทางการเมืองว่า รัฐบาลที่มาปกครองมีนโยบายเกี่ยวกับกิจการธนาคารพาณิชย์อย่างไร เช่น มีนโยบายส่งเสริมให้ขยายการบริการไปสู่ชนบท จึงได้อนุญาตให้เปิดสาขาได้โดยอิสระในเขตอำเภอรอบนอก ทั้งนี้ในช่วงปี 2518 - 2519 เป็นต้น นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับปัญหาภายในองค์กร คือ ธนาคารมีความพร้อมเพียงใด ซึ่งทรัพยากรในการจัดตั้งสาขา ได้แก่ กำลังคนมีเพียงพอ ที่ดินและอาคารมีอยู่แล้ว หรือต้องการเปิดสาขาใกล้ๆ กับสำนักงานใหญ่ เพื่อใช้เป็นสถานที่ของสำนักงานใหญ่ด้วย กำลังเงิน ก็มีเพียงพอ อีกทั้งวิธีการจัดการ อันประกอบด้วยมีการควบคุมการบริหารงาน

อย่างรัดกุมแล้ว เป็นต้น ฉะนั้น การตัดสินใจเลือกจะจัดตั้งอยู่ในทำเลที่ไหนและจัดตั้งเมื่อใด จึงมีปัญหารอบด้านหลายแง่หลายมุม จนอาจจะพิจารณาไม่ทั่วถึง

- ข้อสรุปปัญหา ในการตัดสินใจเลือกจะจัดตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่ไหน และจัดตั้งเมื่อใดนั้น คือ มีปัญหาต้องคำนึงองค์ประกอบต่างๆ กันเป็นจำนวนมาก ธนาคารพาณิชย์จึงมีปัญหาในการตัดสินใจนี้มาก

1.5 ปัญหาในการกำหนดรายละเอียดของโครงการจัดตั้งสาขา

จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารธนาคารแล้วว่า ตัดสินใจจัดตั้งสาขาจำนวนเท่าใด ที่ไหน ตามที่เสนอมา ขั้นตอนมาจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น โดยกำหนดรายละเอียดของโครงการจัดตั้งสาขา คือ จัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นแกนกลางในการสั่งการให้ทุกหน่วยงานรับหน้าที่ไปถือปฏิบัติ โดยต้องกระทำการวางแผนให้เตรียมทรัพยากรทุกด้านพร้อมเพรียงกัน และประสานงานกันอย่างดี จึงเห็นได้ว่า ปัญหานี้เป็นปัญหาที่ถือว่าสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง เพราะจะทำให้พอถึงวันเปิดสาขาแห่งใหม่ ก็พร้อมดำเนินการธนาคารพาณิชย์ได้ ซึ่งถ้าไม่ประสานงานกันจะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น อาคารยังไม่แห่ง หรือ สมุห์บัญชียังศึกษางานไม่ครบทุกอย่าง หรือ ยังไม่ได้เงินตลาดหาลูกค้าให้ไ้มากเท่าที่ควร เป็นต้น

- ข้อสรุปปัญหา ในการกำหนดรายละเอียดของโครงการจัดตั้งสาขา คือ ปัญหาในการกำหนดรายละเอียดให้ทุกหน่วยงานประสานกันทุกด้าน

2. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรสำนักงาน เมื่อฝ่ายธุรการรับมอบหน้าที่จากผู้จัดการใหญ่หรือผู้รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่ ก็จะดำเนินงานตามแผนการของโครงการจัดตั้งสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดปัญหาดังนี้

2.1 ปัญหาในการจัดหาที่ดิน เมื่อได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย แล้วว่าจะมีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณใด เช่น ทำเลที่ตั้งอยู่ในช่วงถนนสุขุมวิท ซอยเลขที่ที่ 1-15 หรืออยู่บนช่วงถนนพหลโยธิน ตั้งแต่อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิถึงซอยอารี หรืออยู่ช่วงถนนราชดำเนินกลาง ตั้งแต่กรมประชาสัมพันธ์ถึงอนุสาวรีย์ประชาธิปไตย หรืออยู่ช่วงถนนประชาธิปไตย ตั้งแต่วงเวียนเล็กถึงวงเวียนใหญ่ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือ จะหาที่ดินเนื้อที่ไม่เกิน 400 ตารางวา อันเป็นที่ตั้งสาขาในทำเลที่ตั้งเหล่านั้นอย่างไร

ปัญหาในการจัดหาที่ดินจึงเกิดขึ้นในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์ไม่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการที่จะได้มาของที่ดินนี้ ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมาย คือ พ.ร.บ.ธนาคารพาณิชย์ บัญญัติว่า ห้ามธนาคารพาณิชย์ซื้อหรือเช่าอสังหาริมทรัพย์ (คือที่ดิน) ที่ไม่ได้ใช้เพื่อประกอบการ แต่ทางปฏิบัติ ธนาคารพาณิชย์ได้ใช้วิธีการให้ผู้อื่น (ซึ่งตกลงกับธนาคารไว้แล้วว่าจะขายหรือให้เช่าเป็นการแน่นอนแล้ว) ซื้อหรือเช่าไว้ก่อน เช่น กรรมการบริหารธนาคาร พนักงานธนาคาร บริษัทในเครือ บริษัทที่รู้จักกัน เป็นถาวรส่วนตัว และบุคคลอื่น ๆ ที่รู้จักมักคุ้นกัน เป็นต้น

อนึ่ง จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า หลายธนาคารใช้วิธีข้างต้น คือให้ผู้อื่นครอบครองไว้ก่อน จึงทำให้มีการเข้าใจผิด จนมีคำกล่าวกับผู้วิจัยว่า "คุณทราบหรือไม่ว่า กรรมการแต่ละคนมีฐานะร่ำรวยแค่ไหน สำหรับเรื่องที่ดินราคา 1 - 2 ล้านบาทแค่นี้ ถือว่าเป็นเรื่องเล็ก"

แต่อย่างไรก็ตามก็มีหลายธนาคารพาณิชย์ไม่ได้จัดซื้อหรือเช่าไว้ก่อน ก็ต้องหาได้มาด้วยราคาสูงมาก และบางครั้งก็หาไม่ได้เลยก็มีมาแล้ว จึงต้องหมกคิทธิในทำเลที่ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุมัติ ต้องยื่นคำขอในปีต่อไปใหม่อีก

ในทางปฏิบัตินั้น ผู้ให้สัมภาษณ์บางธนาคารกล่าวว่า ถ้าหาไม่ได้จริง ๆ ก็ต้องไปปรึกษากับธนาคารพาณิชย์ไทยอื่นซึ่งรู้จักการเป็นการส่วนตัว เช่น พนักงานธนาคารขนาดกลางที่มีหน้าที่จัดหาที่ดินจะไปตกลงกับพนักงานของธนาคารขนาดใหญ่ ที่มีหน้าที่จัดหาที่ดินเหมือนกัน แต่ธนาคารขนาดใหญ่ไม่ได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทย เช่นนี้แล้ว ก็จะเป็นวิธีทางแก้ไขอย่างหนึ่งเหมือนกัน (ผู้วิจัยได้ประสบมาขณะสัมภาษณ์ธนาคารขนาดกลางธนาคารหนึ่ง ได้มีพนักงานธนาคารขนาดใหญ่ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์มาแล้ว มาทำสัญญาตกลงซื้อขายที่ดิน โดยพนักงานธนาคารขนาดใหญ่จะได้รับค่าธรรมเนียมเป็นค่านายหน้าด้วย)

สำหรับปัญหาอื่น ในการจัดหาที่ดินนอกจากราคาที่ดินสูงหรือจัดหาไม่ทันเวลา คือ ปัญหาในการสืบหาตัวเจ้าของที่ดินและปัญหาในการตัดสินใจเลือกที่ดินในกรณีที่มีที่ดินหลายแปลง ในทำเลที่ตั้งดังกล่าว เป็นต้น

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาที่ดิน คือ ปัญหาที่ดินราคาสูง ปัญหาที่ไม่สามารถจัดหาที่ดินได้ทันเวลา ส่วนปัญหาที่สำคัญรองลงมาคือ ปัญหาการสืบหาตัวเจ้าของที่ดินและปัญหาในการเลือกที่ดิน

2.2 ปัญหาในการจัดหาอาคาร เมื่อจัดหาที่ดินเรียบร้อยแล้ว ธนาคารพาณิชย์ก็จะสร้างอาคารสำนักงานขึ้นในกรณีที่ดินว่างเปล่าหรือรื้อถอนสิ่งก่อสร้างเก่าออกหมดแล้ว แต่ถ้าได้อาคารสำนักงานมารวมกับที่ดินแล้วธนาคารพาณิชย์ก็จะคิดแปลงต่อเติมและตกแต่งให้อาคารมีรูปแบบเหมาะสมกับที่เป็นสำนักงานธนาคาร สำหรับรูปแบบอาคารนั้นจัดได้เป็น 5 ประเภท คือ ตึกแถวที่ตัดแปลงเล็กน้อย (ไม่ต่างจากเดิมมาก) ตึกแถวที่ตัดแปลงมาก (จนผิดจากห้องข้างเคียงมาก) ตึกเดี่ยวที่มีรูปแบบเฉพาะ (ไม่มีสาขาอื่นเหมือนหรือใกล้เคียงเลย) ตึกเดี่ยวที่มีรูปแบบมาตรฐาน (มีการสร้างอื่นให้มีรูปแบบเหมือนหรือใกล้เคียงกับรูปแบบมาตรฐาน) และตึกที่มีลักษณะอื่น (เช่นเป็นส่วนหนึ่งของตึก/อาคาร ขนาดใหญ่ ได้แก่ อาคารโรงแรม อาคารศูนย์การค้า อาคารโรงพยาบาล อาคารของสถาบันการศึกษา เป็นต้น) อนึ่ง ในการก่อสร้างหรือตัดแปลงอาคารนี้มีลักษณะการ เน้นให้อาคารให้มีรูปแบบเหมาะสมกับที่เป็นสำนักงานธนาคาร อันประกอบด้วยความเหมาะสมของรูปแบบ ความปลอดภัยจากการโจรกรรม

ความงามและความคงทนของวัสดุที่ใช้ และอาจจะมีลักษณะความแข็งแรงมั่นคงคล้ายป้อม
 ปรากฏ คือ ยิ่งสร้างใหม่มีความหนา กว้าง ใหญ่ของชิ้นส่วนมากเท่าใด ก็ยิ่งแน่นมากขึ้น
 ดังจากการสำรวจมี สาขาสนามเป้า สาขารัฐนิทวงศ์ สาขาราคูทอง สาขาเชียงใหม่
 ของธนาคารทหารไทย สาขาพหุรัศและสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขา
 สะพานผ่านฟ้า สยามสแควร์ หัวลำโพง พระโขนง ประดิพัทธ์ บางขุนเทียน บางลำพู บางแค
 ลุมพินี ขอยอารี สะพานเหลือง อรุณพงษ์ สุขุมวิท 43 และถนนสีพระยา ของธนาคารกรุงเทพ
 สาขาเอกมัยของธนาคารศรีนคร เป็นต้น นอกจากนี้อาจจะมีลักษณะของสถาปัตยกรรมไทย
 ค่วย เช่น สาขาลนนศรีอยุธยา และสาขาเยาวราชของธนาคารกรุงไทย สาขาเชียงใหม่
 ของธนาคารนครหลวงไทย สาขาเชียงใหม่และสาขาศาลาสน์ศิรรม ของธนาคารไทยพาณิชย์
 สาขาปทุมวันและสาขาลัทธิยาของธนาคารศรีนคร สาขาราชปรารภของธนาคารกรุงเทพ
 พาณิชยการ สาขาสีลมของธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น (ซึ่งจากการสำรวจเมื่อสิ้นปี 2521
 พบว่าอาคารสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครมีเพียง 5 แห่ง ดังกล่าว
 ข้างต้น)

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการก่อสร้างอาคารนั้นตามปกติมีค่อนข้างน้อย ถ้ามี
 เงินทุนพร้อมอยู่แล้ว จะมีปัญหาเพียงสร้างไม่ทันเวลาและราคาสูง ถึงแม้ว่าธนาคารพาณิชย์
 จะมีปัญหาเรื่องนี้เป็นค่อนข้างน้อย แต่จากการค้นคว้าทางเอกสารในหนังสือพิมพ์ วารสาร และ
 ตำราเรียนต่าง ๆ พบว่า ปัญหาในค่านี้อยู่ที่ลักษณะของตัวอาคารถูกกล่าวหาว่าใหญ่โต ทรู-
 ทรุ และฟุ่มเฟือย ฉะนั้นจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจโดยตรงพบว่า สาขานาคาร
 ที่มีความใหญ่โตทรุทรามาก, ค่อนข้างมาก, ปานกลาง, ค่อนข้างน้อย และน้อย มีจำนวน
 8, 41, 165, 127 และ 30 แห่งตามลำดับ โดยถ้าเทียบเป็นร้อยละของจำนวนทั้งสิ้น
 371 แห่ง เป็น 2.2, 11.1, 44.5, 34.2 และ 8.1 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในหน้า
 ถัดไป

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนอาคารสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในการจัดประเภท
รูปแบบของตัวอาคาร เมื่อสิ้นปี 2521 ในเขตกรุงเทพมหานคร (หน่วย : แห่ง)

ธนาคาร	รวม	ตึกแถว	ตึกแถว	ตึกเดี่ยว	ตึกเดี่ยว	ตึกอื่น
		คึกแปลง น้อย	คึกแปลง มาก	รูปแบบ เฉพาะ	รูปแบบ มาตรฐาน	
กรุงเทพ	64	10	16	21	17	—
กรุงไทย	21	12	4	3	—	2
กสิกรไทย	60	13	17	5	23	2
ไทยพาณิชย์	35	6	3	12	10	4
กรุงศรีอยุธยา	50	9	20	13	8	—
ศรีนคร	36	8	8	20	—	—
กรุงเทพพาณิชย์การ	13	3	2	7	—	1
มหานคร	13	5	5	3	—	—
นครหลวงไทย	18	6	6	6	—	—
ทหารไทย	14	5	3	3	3	—
เอเชียทรัสต์	9	1	6	2	—	—
เอเชีย	5	2	1	2	—	—
สหธนาคาร	18	13	1	4	—	—
ไทยทุน	11	8	1	2	—	—
แหลมทอง	2	1	—	1	—	—
หวังหลี	2	1	—	1	—	—
รวม	371	103	93	105	61	9
ร้อยละ	100.0	27.8	25.1	28.3	16.4	0.02

ที่มา : การสำรวจ

ตารางที่ 28 แสดงจำนวนอาคารสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในการจัดประเภท
 ความใหญ่โตหรูหราของตัวอาคาร เมื่อสิ้นปี 2521 ในเขตกรุงเทพมหานคร
 (หน่วย : แห่ง)

ธนาคาร	รวม	ความใหญ่โตหรูหรา				
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ปานกลาง	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
กรุงเทพ	64	5	9	31	17	2
กรุงไทย	21	—	—	8	10	3
กสิกรไทย	60	2	10	34	11	3
ไทยพาณิชย์	35	—	5	12	16	2
กรุงศรีอยุธยา	50	1	6	19	21	3
ศรีนคร	36	—	4	18	12	2
กรุงเทพพาณิชย์การ	13	—	—	8	4	1
มหานคร	13	—	2	5	3	3
นครหลวงไทย	18	—	3	5	8	2
ทหารไทย	14	—	—	6	6	2
เอเชียทรีสตี	9	—	2	4	2	1
เอเชีย	5	—	—	2	1	2
สหธนาคาร	18	—	—	6	10	2
ไทยทุน	11	—	—	4	5	2
แหลมทอง	2	—	—	1	1	—
หวังหลี	2	—	—	2	—	—
รวม	371	8	41	165	127	30
ร้อยละ	100.0	2.2	11.1	44.5	34.2	8.1

ที่มา : การสำรวจ

หมายเหตุ :

ตัวอาคารสาขาที่จัดว่าใหญ่โตทรูทรามากได้แก่ สาขาสะพานผ่านฟ้า สาขาสีลม สาขาสยามสแควร์ สาขาสุรวงศ์ และสาขาสุขุมวิท 43 ของธนาคารกรุงเทพ สาขาพระโขนง และสาขาสำหรองของธนาคารกสิกรไทย สาขาบางรักของธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ตัวอาคารสาขาที่จัดว่าค่อนข้างใหญ่โตทรูทร่า ได้แก่ สาขาหัวลำโพง สาขาเจริญผล สาขาบางลำพู สาขาซอยอารี สาขาอรุณรังษี สาขาพระโขนง สาขาประคิพิตี สาขาบางนา และสาขาบางกะปิ ของธนาคารกรุงเทพ สาขาเสือป่า สาขาอ่อนนุช สาขาสะพานกรุงธน สาขาสยามเก่า สาขาบางจาก สาขาท่าเรือสาธุประสิทธิ์ สาขาลาดพร้าว สาขาบางยี่ขัน สาขาอโศกดินแดง และสาขาถนนรางน้ำ ของธนาคารกสิกรไทย สาขาบางกระบือ สาขาดินแดง สาขาวิสุทธิกษัตริย์ สาขาสวนมะลิ และสาขาสยามสแควร์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขาประตูน้ำ สาขาสำเหร่ สาขาบางรัก และสาขาวงเวียนใหญ่ ของธนาคารศรีนคร สาขามหานครและสาขาลาดคน้อยของธนาคารมหานคร สาขาพระรามสี่ สาขาเจริญผลและสาขาสายน้ำของธนาคารนครหลวงไทย สาขาจรัลสนิทวงศ์ และสาขาบางจากของธนาคารเอเชีย ทรัสต์

และตัวอาคารที่จัดว่าใหญ่โตทรูทราน้อยได้แก่ สาขาท่าเตียนและสาขาลาดกระบังของธนาคารกรุงเทพ สาขาเชียงใหม่ สาขาสะพานเหลือง และสาขามหาพฤฒาราม ของธนาคารกสิกรไทย สาขาสะพานเหลืองและสาขาเจริญนครของธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาสะพานกรุงเทพ สาขาสะพานควาย และสาขาคดองเตยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขาอัมรินทร์และสาขาคดองเตยของธนาคารศรีนคร สาขาทรงวาศของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์-การ สาขาวัคคิภ สาขาหัวลำโพงและสาขาสะพานค้ำ สาขาสำเพ็งและสาขาท่าเตียน ของธนาคารนครหลวงไทย สาขาราชประสงค์และสาขาท่าอากาศยานของธนาคารทหารไทย สาขาสีแยกพระยาศรีของธนาคารเอเชียทรัสต์ สาขาราชประสงค์และสาขาทรงวาศของธนาคารเอเชีย สาขาบางรักและสาขารามบุรณะของสหธนาคาร สาขาวังบูรพาและสาขาราชประสงค์ของธนาคารไทยทุน

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาอาคารสำนักงานสาขา คือปัญหาการสร้างอาคารไม่ทันเวลา และราคาสูง ปัญหาในการจัดหารูปแบบของอาคารที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ว่าใหญ่โต ทรูหรา และฟุ่มเฟือย จนบางคนกล่าวว่า "การสร้างอาคารเช่นนั้นเป็นเรื่องที่น่าชวนหัว" และ "เป็นสิ่งที่สิ้นสาระน้อย (ไร้สาระ)" ซึ่งบุคคลเหล่านั้นไม่ทราบข้อมูลเพียงพอ

2.3 ปัญหาในการจัดหาอุปกรณ์ ธนาคารพาณิชย์ จะจัดหาอุปกรณ์เพื่อประกอบในห้องว่างของอาคารสาขาเหล่านั้น เพื่อเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกแก่พนักงานให้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด จากการเข้าไปสำรวจภายในอาคารสาขาต่าง ๆ พบว่า ทุกสาขาจะมีห้องโถงซึ่งเป็นที่นั่งทำงานรวมของพนักงานเกือบทั้งหมดของสาขา คือ ประมาณร้อยละ 80 - 90 ของพนักงานทั้งหมด ยกเว้นสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากจะแบ่งไปอยู่ในชั้นถัดไป แต่ถ้ามีไม่เกิน 30 คนแล้ว จะนั่งรวมกันทั้งหมดในห้องโถงนี้ โดยมีผู้จัดการหรือผู้ช่วย/รอง ผู้จัดการ จะอยู่ในห้องส่วนตัว

ถึงแม้จะไม่ได้สำรวจในห้องอื่น ๆ ของตัวอาคารแต่จากการสอบถามพนักงานในสาขานั้น ๆ พบว่า ชั้นอื่น ๆ โดยมากใช้เป็นที่เก็บพัสดุ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถ้าเป็นสาขาในต่างจังหวัดอาจจะเป็นที่พักของพนักงานด้วย

สำหรับอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มีคล้าย ๆ กันทุกธนาคาร เช่น เคาน์เตอร์ โต๊ะเก้าอี้ พิมพ์ดีด เครื่องคำนวณเลข เครื่องนับพันฉบับตร เครื่องลงบัญชี เครื่องปรับอากาศ รวมทั้งกระถางต้นไม้ แจกันดอกไม้ ภาพเขียนต่าง ๆ เป็นต้น และที่สะดุดใจมากอย่างหนึ่งคือ มีพระพุทธรูปหลายองค์ที่ตั้งบูชาหรือที่คานข้างของเคาน์เตอร์ของธนาคารหลายแห่ง มีประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของเท่าที่ไปสำรวจภายในอาคารทั้งหมด ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อสิ้นปี 2521 (ซึ่งสำรวจทั้งสิ้นรวมไม่น้อยกว่า 100 สาขา) และยังมีกล่องบริจาคเงินการกุศลที่มีทุกสาขาที่สำรวจ

อุปกรณ์ที่เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์มากที่สุดเท่าที่ได้อธิบายไว้ในเอกสารต่าง ๆ ก็คือ รถประจำตำแหน่งของผู้บริหารสาขา การใช้เครื่องปรับอากาศ (จากการสำรวจเมื่อสิ้นปี 2521

สาขาในเขตกรุงเทพมหานครทุกแห่ง ไซ้เครื่องปรับอากาศ) และป้ายขนาดใหญ่มากบนตัวอาคาร (จากการสำรวจมีประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของสาขาทั้งหมด 371 แห่ง เมื่อสิ้นปี 2521 เฉพาะเขตกรุงเทพมหานคร)

อย่างไรก็ตาม อุปกรณ์บางประเภทก็ต้องการเลือกสรรให้เหมาะสมกับสภาพของที่ทำการ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงานต้องการออกแบบนั่งทำงานได้สะดวกสบาย เครื่องคำนวณเลข เครื่องพิมพ์คีย์ เครื่องพิมพ์คีย์ก็ต้องการสรรหาชนิดที่มีคุณภาพดี ไซ้ได้ทนนานและราคาไม่สูงจนเกินไป ตลอดจนอุปกรณ์อย่างอื่นที่จำเป็นต้องมี อาทิเช่น เครื่องบันไฟฟ้าไซ้ในกรณีไฟฟ้าดับ โทรศัพท์ต้องมีหลายสายเพื่อสะดวกต่อลูกค้าในการติดต่อ เครื่องป้องกันการโจรกรรม เครื่องป้องกันอัคคีภัยต้องจัดให้มีพร้อม เป็นต้น ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์จึงอาจมีปัญหาถึงการเลือกเฟ้นหาอุปกรณ์เหล่านี้ได้ ซึ่งถ้าละเว้นไม่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้อาจจะเกิดความเสียหายในกรณีที่ร้ายแรงก็ได้

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาอุปกรณ์ คือ ปัญหาในการเลือกหาอุปกรณ์บางประเภทที่อาจถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า เป็นสิ่งไม่จำเป็นหรือจำเป็นน้อยมาก ไม่ควรจัดให้มีก็ได้ ปัญหาในการจัดหาอุปกรณ์ไม่ทันเวลา อุปกรณ์มีราคาสูง บัณฑิตการเลือกหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับสภาพของที่ทำงาน ให้มีคุณภาพดี และไซ้ได้ทนนาน

3. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านกำลังคน

เมื่อฝ่ายการพนักงานรับมอบหน้าที่จากผู้จัดการใหญ่หรือผู้รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่ ก็จะดำเนินงานตามแผน การของโครงการจัดตั้งสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดปัญหาในการจัดหาพนักงานให้สำนักงานสาขา และให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นที่สำนักงานใหญ่

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ที่มีหน้าที่ในค่านนี้ และจากความคิดเห็นของผู้บริหารประจำสาขาในแบบสอบถาม สรุปได้ว่า อัตรากำลังของสาขาหนึ่ง ๆ นั้น ถ้าเป็นสาขาขนาดเล็ก เช่น สาขาในเขตอำเภอรอบนอกที่ไม่ค่อยมีความเจริญมากนัก หรือสาขาในเขตอำเภอเมือง ที่ไม่ค่อยอยู่ใจกลางเมือง หรือสาขาในเขตกรุงเทพมหานครในเขตกรุงเทพฯ ชั้นนอก (กรุงเทพฯ เขตชนบท) จะมีสาขาอย่างน้อยที่สุด 12 คน: พนักงานบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน (พนักงานเลคเยอร์) 1 คน พนักงานบัญชีเงินฝากประจำและออมทรัพย์ 1 - 2 คน พนักงานบัญชีทั่วไป 1 คน พนักงานสินเชื่อ 1 - 2 คน พนักงาน (ช่วยงาน) ทั่วไป 1 - 2 คน พนักงานรักษาความสะอาด 1 คน พนักงานรักษาความปลอดภัย 1 คน พนักงานขับรถ 1 คน แต่ถ้าแบ่งตามระดับชั้นอำนาจหน้าที่นั้น จะประกอบด้วย พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ ผู้จัดการ สมุห์บัญชี และอาจรวมผู้ตรวจทานและพนักงานรักษาเงินสดด้วย รวมแล้วจะมี 3 - 4 คน เป็นอย่างน้อย ส่วนพนักงานระดับเสมียนทั่วไปจะมี 6 - 8 คนอย่างน้อย สำหรับพนักงานบริการจะมี 2 - 3 คน

ในกรณีที่สาขามีขนาดใหญ่ขึ้นมา ก็จะมีกำลังคนเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสาขาขนาดกลางจะมีอัตรากำลัง 15 - 25 คน โดยมี ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 - 2 คน สมุห์บัญชี 1 คน ผู้ช่วยสมุห์บัญชี 1 คน ผู้ตรวจทาน 2 - 3 คน และพนักงานรักษาเงินสด 1 คน รวมพนักงานชั้นบริหารจะมี 5 - 7 คนต่อสาขา สำหรับพนักงานระดับเสมียนทั่วไปจะมี 10 - 20 คน และพนักงานชั้นบริการจะมี 2 - 3 คน แต่อย่างไรก็ตาม อัตรากำลังคนต่อสาขานั้นก็แล้วแต่ขนาดการพาณิชย์แต่ละแห่งด้วย จึงจะเห็นได้จากจำนวนพนักงานต่อสำนักงานที่ไค้แสดงไว้แล้วข้างต้น

สำหรับสาขาที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งแต่ละธนาคารจะมีเพียงไม่กี่แห่งหรือไม่มีเลยก็ว่าได้ จะมีกำลังคนตั้งแต่ 25 - 40 คน เป็นส่วนใหญ่ และอาจจะมีมากกว่านี้ก็ได้ เช่น สาขาในเขตอำเภอเมืองของจังหวัดที่เป็นเมืองหลักของภาค หรือสาขาในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในย่านใจกลางเมืองหรือสาขาที่เคยเป็นสำนักงานใหญ่เก่า จะมีจำนวนมากเป็นพิเศษ อาจมีจำนวนถึง 70 - 100 คนก็ได้ เช่น สาขาในเขตอำเภอเมืองชลบุรี อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอเมืองนครราชสีมา อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอเมืองนครสวรรค์ อำเภอเมืองสงขลา อำเภอหาดใหญ่ หรือในเขตกรุงเทพฯ ได้แก่สาขาในย่านหัวถนนสุขุมวิท ย่านคนจีน ย่านสีลม ย่านสุรวงศ์ และย่านสยามสแควร์ เป็นต้น

จากการพิจารณาการจัดตั้งสาขาในช่วงหลังสุดปี 2518 - 2523 มีอัตราการจัดตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ 6.6 สาขาต่อปี โดยแยกเป็นธนาคารที่มีอัตราการจัดตั้งสูง จะมีการจัดตั้งโดยเฉลี่ย 10 - 20 สาขาต่อปี และธนาคารที่มีอัตราการจัดตั้งปานกลางจะมีการจัดตั้งโดยเฉลี่ย 4 - 8 สาขาต่อปี ส่วนธนาคารที่มีอัตราการจัดตั้งต่ำจะมีการจัดตั้งโดยเฉลี่ยไม่เกิน 3 สาขาต่อปี จึงเห็นได้ว่าธนาคารที่มีการจัดตั้งสาขาในอัตราสูงหรือปานกลาง จะมีปัญหาในการจัดเตรียมกำลังคนค่อนข้างมาก ฉะนั้นฝ่ายการพนักงานจึงต้องวางแผนจัดหาพนักงาน โดยเปิดรับพนักงานใหม่จากนอกธนาคาร และจัดหาจากการโยกย้ายภายในธนาคาร เพื่อให้มาประจำในสาขาใหม่

3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ ประจำสาขานั้น จะเห็นได้ว่ามีระดับการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปว.ช. ขึ้นไป จนถึงระดับปริญญาโท ซึ่งในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มักจะรับระดับปริญญาตรีหรือ ปว.ส. หรืออนุปริญญาเป็นส่วนใหญ่ (จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง และสรุปจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสาขา)

ฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์จากลักษณะของทรัพยากรกำลังคนแล้ว การที่จะจัดหาพนักงานระดับปฏิบัติการมาปฏิบัติงานในธนาคารไม่ว่าจะมีปัญหามากนัก (นอกจากบางตำแหน่งที่อาศัยความชำนาญเป็นพิเศษ เช่น สามารถพูด อ่านและเขียนภาษาจีนได้) สำหรับคนที่มีการศึกษาถึงระดับนี้ ก็สามารถจัดหาจากพนักงานที่เพิ่มจบการศึกษามาใหม่ๆ มวลนี้โดยรวมและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อมาปฏิบัติงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่ไม่มีอะไรซับซ้อนมาก

จะใช้เวลา 1 - 2 ปี ก็พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้แล้ว โดยเฉพาะบุคคลที่มีความสามารถสูง อาจจะใช้เวลาไม่ถึงปีก็มีความชำนาญเต็มที่แล้ว ยกเว้นบางตำแหน่งที่ค่อนข้างจะใช้เวลาจึงจะชำนาญ

แต่ถ้าเป็นพนักงานที่ไม่ใช่จบการศึกษามาใหม่ ๆ คือ มีประสบการณ์จาก ธุรกิจอื่นมาบ้างแล้ว ยิ่งง่ายที่จะฝึกอบรมและพัฒนา และถ้าพิจารณาถึงตลาดแรงงานในช่วงนี้แล้ว ผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะทางการศึกษาที่ธนาคารต้องการนั้นมีอยู่อย่างเหลือเฟือ โดยจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารประจำฝ่ายการพนักงานของธนาคารหลายแห่ง ว่า "เฉพาะผู้สำเร็จปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ บัญชี เศรษฐศาสตร์ หรือในสายการศึกษา ใกล้เคียงเหล่านี้แล้ว ธนาคารพาณิชย์ไทยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง นั้นถ้ามีผู้มาสมัคร 100 คน ธนาคารจะรับเข้ามาเป็นพนักงานเพียง 10 - 20 คนเท่านั้น สำหรับช่วงปี 2519 ถึง 2522 และในบางครั้งสมัครถึง 1,000 กว่าคน รับเข้าเป็นพนักงานเพียง 40 กว่าคนก็มี"

ดังนั้นธนาคารจึงมีโอกาสมาก แต่ถ้าจะวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติอย่างอื่นที่ไม่ใช่เพียงทางการศึกษา ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะมีโอกาสเลือกได้น้อยมาก หรือบางครั้งมีผู้มาสมัครไม่พอเพียงเสียอีก คุณสมบัติอื่น ๆ เหล่านี้ที่สำคัญได้แก่ มีภูมิลำเนาในจังหวัดที่จะจัดตั้งสาขามีความกว้างขวางทางสังคมในจังหวัดนั้น ๆ มีฐานะทางบ้านหรือวงศ์ตระกูลค่อนข้างดี

และในฐานะที่ผู้วิจัยเคยทดลองเข้าสอบเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ 4 แห่ง และจากการสัมภาษณ์เพื่อนหลายสถาบันการศึกษา ชั้นอุดมศึกษาแล้วไม่น้อยกว่า 50 คน ที่ได้เข้าเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยต่าง ๆ แล้วในช่วงปี 2520 - 2522 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยจะรับสมัครพนักงานที่มีคุณสมบัติทางวุฒิการศึกษาครบถ้วน และผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว จะพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ อีก เช่น มีความฉลาด ไหวพริบดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี มีบุคคลิกเหมาะสมที่จะเป็นพนักงานธนาคารและมีความซื่อสัตย์ ความขยัน ความอดทน อยู่ในระดับสูง เหล่านี้เป็นต้นที่ธนาคารยังต้องการบุคคลประเภทนี้อีกมาก ซึ่งในบางครั้งอาจจะรับพนักงานที่หย่อนคุณสมบัติเหล่านี้ไปบ้าง เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก มีกำลังคนไม่พอ

ในทางปฏิบัติแล้วทางธนาคารจะรับสมัครพนักงานใหม่มาแทนพนักงานเก่าที่จะย้ายไปประจำสำนักงานสาขาใหม่นั้นส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งจะรับสมัครพนักงานใหม่มาประจำสำนักงานสาขาใหม่นั้นโดยตรง โดยกำหนดว่าพนักงานเก่าที่โยกย้ายมานั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานแต่ละหน้าที่เป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้แก่พนักงานใหม่

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ มีปัญหาในการจัดพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนดมีไม่พอ ซึ่งในบางกรณีจะรับสมัครผู้ที่มีคุณสมบัติย้อนไปบ้าง เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก คุณสมบัติดังกล่าวที่หายาก เช่น สามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาจีนได้ การมีภูมิลำเนาในท้องถิ่นที่ตั้งสาขาในต่างจังหวัดและเป็นคนกว้างขวางในสังคมในท้องถิ่นนั้นเพื่อสามารถหาลูกค้ามาให้สาขามากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามถ้ามีการจัดตั้งสาขาในอัตราที่สูงแล้ว จะมีปัญหาในการจัดหาพนักงานในระดับนี้ซึ่งมีหน้าที่ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการฝึกอบรมให้มีความชำนาญอย่างเพียงพอ เช่น พนักงานตรวจสอบลายเซ็นของลูกค้า พนักงานรักษาเงินสดที่มีความแม่นยำและรวดเร็ว เป็นต้น

3.2 พนักงานระดับบริหาร

สำหรับพนักงานระดับบริหารของสาขาค่าแห่งแรก คือ ผู้จัดการ จะมีอายุการทำงานในธนาคารพาณิชย์ประมาณ 10 - 15 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากจะมีความสามารถสูงจริงๆ จึงจะมีอายุการทำงานเพียง 7 - 8 ปี ส่วนอายุนั้น ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป แต่อาจจะน้อยกว่านี้ก็ได้ ในกรณีที่มีความสามารถสูง เช่น สามารถหาลูกค้าเงินฝากได้มาก สามารถหาลูกค้าสินเชื่อที่มีคุณภาพดี และควบคุมดูแลพนักงานในสาขาให้ปฏิบัติงานตรงตามระเบียบและนโยบายได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นต้น สำหรับคุณสมบัติทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันกับระดับปฏิบัติการ แต่อาจจะมีการพิจารณาโดยให้น้ำหนักการอบรมและพัฒนาการ เป็นผู้บริหารจากธนาคารเสียก่อน

ตำแหน่ง รอง/ผู้ช่วย ผู้จัดการสาขาก็เช่นเดียวกันกับผู้จัดการ ต่างกันเพียงอายุการทำงานและอายุจะน้อยกว่า และอัตราตำแหน่งนั้นส่วนใหญ่จะมี 1 - 2 คน ซึ่งถ้าเป็นสาขานขนาดเล็กจะไม่มี และสาขานขนาดใหญ่จะมี 3 - 4 คน แต่อาจจะมีเกินกว่านี้ เช่น สาขาสამยอดของธนาคารกรุงไทย สาขาสี่ลมของธนาคารกรุงเทพ สาขาเสือป่าของธนาคารกสิกรไทย สาขาสามแยกของธนาคารกรุงศรีอยุธยา และสาขาราชวงศ์ สาขาวงเวียนใหญ่ ของ ธนาคาร -

ศรีนคร เป็นต้น (จากการตรวจดูในสมุดรายชื่อผู้มีอำนาจลงนามของธนาคารพาณิชย์
ไทยทุกธนาคาร จากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถาม)

สำหรับตำแหน่งสมุหบัญชี มีอายุการทำงานในธนาคารตั้งแต่ 3 - 5 ปีเป็น
อย่างน้อย ส่วนอายุนั้นจะอยู่ระหว่าง 25 - 35 ปีเป็นส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาที่เช่นกัน
กับระดับเสมียน ซึ่งจะต่างกันที่ ต้องมีความรู้ทางวิชาการบัญชีเพิ่มอีก ฉะนั้นพื้นฐานทางการ
ศึกษาจึงต้องมาจากด้านวิชาชีพ บัญชี บริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ เป็นส่วนใหญ่ ส่วนตำแหน่ง
ผู้ช่วยสมุหบัญชี (ตำแหน่งรองสมุหบัญชีแทบจะไม่มีเลย) ก็เช่นเดียวกันกับสมุหบัญชี ต่างกัน
ที่อายุการทำงาน

ในตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ซึ่งบางธนาคารจัดให้เป็นระดับบริหารด้วย ได้แก่
ตำแหน่งผู้รักษาเงินสด (แคชเชียร์) และตำแหน่งผู้สอบทาน (เช็คเกอร์) นั้น ต้องการ
ความชำนาญในแต่ละหน้าที่ คือมีความแม่นยำอย่างยิ่ง

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาจากลักษณะของพนักงานระดับบริหารข้างต้น จึงเห็นได้ว่า
ต้องอาศัยเวลานานถึง 3 - 10 กว่าปี จึงจะได้คุณสมบัติครบตามที่ธนาคารกำหนด และ
เมื่อธนาคารจัดตั้งสาขาในอัตราสูงจะต้องมีปัญหาเรื่องนี้อย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม ถ้า
เทียบอายุตั้งแต่ธนาคารพาณิชย์ใดก่อตั้งมา จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่จะมี
อายุประมาณ 30 ปี ดังนั้นผู้ที่มีอายุงาน 15 กว่าปี จึงพอมีอยู่บ้างแต่ก็มีจำนวนจำกัด ไม่
สามารถตอบสนองได้ครบถ้ามีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก ซึ่งบางครั้งจะมีการซื้อตัวกันระหว่าง
ธนาคารด้วย เช่น ผู้จัดการสาขา เป็นต้น

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาพนักงานชั้นบริหารประจำสาขา คือ มีปัญหาที่
มีจำนวนไม่พอ เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้จัดการสาขาต้องอาศัยอายุการ
ทำงานค่อนข้างมาก เพื่อจะได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานชั้นบริหาร
ประจำสำนักงานใหญ่นั้นก็เช่นเดียวกันของสาขา ต่างกันเพียงพนักงานชั้นบริหารประจำสำนัก
งานใหญ่สามารถควบคุมดูแลได้ใกล้ชิดกว่า จึงมีปัญหาน้อยกว่าของสาขา ส่วนพนักงานระดับ
บริการนั้นแทบไม่มีปัญหาเลย เนื่องจากตลาดแรงงานมีจำนวนมากแล้ว

4. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ

เมื่อทุกฝ่าย ใ้รับมอบหน้าที่จากผู้จัดการใหญ่ หรือผู้รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่ ก็จะดำเนินการตามแผนการของโครงการจัดตั้งสาขาที่เกี่ยวข้อง คือ ต้องหาวิธีการจัดการ เพื่อมาเพิ่มขึ้นเนื่องจากการจัดตั้งสาขา โดยเฉพาะเมื่อมีการจัดตั้งสาขาในอัตราที่สูง ฉะนั้นจึงต้องจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการมาเพื่อเตรียมรับงานให้พร้อม โดยเฉพาะการจัดการระบบใหม่ จะถูกนำมาใช้แทน การจัดการแบบลาหลัง ซึ่งใช้ใ้โครงการที่มีปริมาณงานยังน้อย สำหรับการจัดการระบบใหม่นั้นเป็นการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผนแน่นอน สมเหตุสมผลโดยสามารถพิสูจน์ได้ ไม่ใช่เกิดจากความรู้สึก ลางสังหรณ์ สัญชาตญาณ และการคาดเดา การจัดการระบบใหม่มีกระบวนการจัดการเป็น 4 ขั้นตอน ดังกล่าวมาแล้วในเรื่องทรัพยากรด้านการจัดการ คือ ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติขั้นดำเนินการ และการควบคุม โดยแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดอีกหลายประการ ธนาคารหลายแห่งจึงใ้ได้นำมาใช้ในการจัดการเมื่อมีสาขามากขึ้น

สิ่งที่เจ้าหน้าที่ธนาคารศรีนคร กล่าวว่¹ เมื่อมีสาขาไม่ถึง 20 แห่ง การจัดการของแต่ละฝ่ายจะไม่ค่อยมีข้อยากมากนัก แต่ถ้ามมีสาขาเพิ่มเป็น 40-50 แห่งแล้ว การจัดการจะต้องพัฒนาขึ้น กล่าวคือ ถ้ามมีสาขาไม่ถึง 20 แห่ง จะมีพนักงานทั้งหมดไม่เกิน 1,000-1,500 คน แต่ถ้ามมีสาขา 40-50 แห่งจะมีพนักงานประมาณ 1,500-2,000 คน เช่นนี้แล้ว พนักงานที่สำนักงานใหญ่จะมีประมาณ 20-30 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งลดลงจากเดิมที่มีสาขาน้อยแห่งที่มีมากกว่าร้อยละ 30 ของพนักงานทั้งหมด ทั้งนี้งานของทุกฝ่ายจะต้องถูกพัฒนาการขึ้นมา ในกรณีที่มีการจัดตั้งสาขาจำนวนมากในระยะเวลาดังนั้นแล้ว โดยอาจจะทำโดยการสรรหาวิธีการจัดการจากธนาคารพาณิชย์ที่เคยมีสาขาจำนวนเท่านี้มาก่อนว่า มีการจัดการอย่างไรบ้าง อีกทั้งต้องมีการจ้างบุคคลภายนอกที่เป็นนักวิชาการบริหารจากสถาบันการศึกษาชั้นสูงต่างๆ และรวมถึงการจ้างนักบริหารโดยอาชีพมาเป็นที่ปรึกษา มาอบรม และพัฒนาผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ให้มีความรู้ด้านการจัดการอย่างถูกต้อง และมีระเบียบแบบแผน หรืออาจจะจ้างมาเป็นพนักงานประจำก็ได้

ถึงแม้ว่าตามหลักการจะทำตามที่กล่าวข้างต้น แต่ถ้ามการจัดตั้งสาขาเพิ่มขึ้นทีละน้อย สะสมมาเรื่อยๆ แล้ว ระบบการจัดการไม่คอยมีปัญหามากนัก ซึ่งเป็นคำกล่าวของเจ้าหน้าที่

¹ สันติ สิมากร, การสัมภาษณ์.

ระดมบริหารธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ¹ และเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารนครหลวงไทย² แต่สำหรับธนาคารขนาดกลางอื่นคือ ธนาคารทหารไทย และธนาคารมหานคร ก็กล่าวสนับสนุนค่ากล่าวอ้างแรกที่ว่า จะต้องมีปัญหาหนัก และจำเป็นคงมีการพัฒนา สำหรับธนาคารขนาดเล็กที่มีการจัดตั้งสาขาในอัตราที่สูงนั้น คือสหธนาคารสนับสนุนค่ากล่าวอ้างหลังที่ว่าไม่ก็จะมีปัญหาหนัก เพราะมีจัดตั้งเพิ่มทีละเล็กทีละน้อย ธนาคารสามารถปรับตัวไค้ทันเวลา

ธนาคารขนาดเล็กอื่นที่มีการจัดตั้งสาขาในอัตราที่สูงในช่วงปีหลัง ๆ นี้ ได้แก่ ธนาคารเอเชีย ให้การสนับสนุนค่ากล่าวแรก และธนาคารเอเชียทรัสต์ ให้การสนับสนุนค่ากล่าวหลัง ส่วนธนาคารขนาดเล็กอีก 3 แห่ง นั้นมีการจัดตั้งสาขาน้อยมาก การจัดการจึงมีปัญหาน้อยกว่าธนาคารอื่น ๆ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ธนาคารที่มีการจัดตั้งสาขาในอัตราสูงในช่วงระยะเวลาอันสั้น จะต้องนำหลักวิชาการจัดการสมัยใหม่มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม แต่ถ้ามมีการจัดตั้งสาขาในอัตราต่ำโดยเพิ่มทีละเล็กทีละน้อยละสมเรื่อยมา แล้วธนาคารจะสามารถปรับตัวไค้ทัน

อนึ่งจากการสัมภาษณ์ธนาคารขนาดใหญ่ทุกธนาคาร ปรากฏว่าได้เปลี่ยนแปลงใช้การจัดการสมัยใหม่ โดยมีการจ้างนักบริหารอาชีพ หรือนักวิชาการบริหารตามสถาบันชั้นสูง มาเป็นพนักงานประจำและเป็นทีปรึกษาชั่วคราวในบางครั้ง (นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการอีกด้วย) โดยอาจจะให้มาดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยกาฝ่าย หรือตำแหน่ง รอง/ผู้ช่วย ผู้อำนวยกาฝ่าย ของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในค่านั้นโดยตรง เช่น ฝ่ายกาพนักงาน ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายการเงิน เป็นต้น

สำหรับเนื้อหาทางทฤษฎีการจัดการเบื้องต้นที่มีความจำเป็น จะต้องศึกษาให้เข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานก่อนที่จะศึกษาการจัดการในรายละเอียดต่อไป ได้กล่าวไว้แล้วใน

¹สาธิต ปิ่นเพชร, การสัมภาษณ์.

²ไม่ประสงค์ออกนาม, การสัมภาษณ์.

เรื่องลักษณะของทรัพยากรด้านการจัดการ อันประกอบด้วยความหมายของการจัดการ ประเภทของการจัดการ วัตถุประสงค์ในการจัดการ และกระบวนการในการจัดการ ฉะนั้นผู้จะนำหลักวิชาการสมัยใหม่มาใช้จึงไม่ควรละเว้นหลักพื้นฐานเหล่านี้

และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงไทย ซึ่งได้ทำการวิจัย (วิทยานิพนธ์) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาค ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้กล่าวสรุปในเรื่องการวิวัฒนาการของการควบคุมการปฏิบัติงานของสาขาคังนี้¹

ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กมีสาขาไม่เกิน 30 แห่ง การควบคุมการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละฝ่าย โดยแยกตามแต่ละหน้าที่นั้น ๆ และถ้ามีสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 30-60 แห่งแล้ว จะมีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลโดยเฉพาะคือ ฝ่ายอำนวยการสาขาหรือฝ่ายกิจการสาขา แต่ถ้ามีสาขามากถึง 60 - 90 สาขาแล้ว หน่วยงานนี้จะแยกตัวออกไปเป็นฝ่ายสืบเชื้อสาขานอกฝ่ายหนึ่ง และถ้ามีการจัดตั้งสาขามากขึ้นเป็น 90 - 100 แห่ง หรือมากกว่านั้น จะใช้ระบบการควบคุมที่เรียกว่า สำนักงานเขตและสำนักงานภาค แต่อย่างไรก็ตามที่จะเกิดเช่นนี้ทุกธนาคารเสมอไป บางธนาคารอาจจะยกเว้น เช่น ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และธนาคารนครหลวงไทย นั้น ยังมีระบบการบริหารงานแบบง่าย ๆ โดยจัดองค์การแยกเป็นฝ่าย โดยในแต่ละฝ่ายแบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารระดับ ก. ระดับ ข. เท่านั้น ซึ่งไม่ได้แยกเป็นหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วย เหมือนธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ

ดังได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วเกี่ยวกับการจัดองค์การที่แยกหน่วยงานเป็นฝ่าย ๆ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ธนาคารขนาดใหญ่จะมีการแบ่งเป็นหลายฝ่ายมากกว่าธนาคารขนาดเล็ก โดยจะลดลงตามลำดับ เหล่านี้เป็นการศึกษาถึงระบบการจัดการจะถูกพัฒนาขึ้นทีละขั้น เมื่อมีสาขามากขึ้นเป็นจำนวน 100 กว่าสาขา และมีพนักงานทั้งสิ้นมากเป็น 3,000 คนขึ้นไป ไปจนถึง 10,000 กว่าคน

¹ ตรีสวัสดิ์ จันทร์เทียน, สัมภาษณ์.

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์จะต้องนำการจัดการสมัยใหม่มาปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อใช้กับการเพิ่มขึ้นของสาขาและพนักงาน เมื่อมีการเจริญเติบโตของธนาคารขึ้นสูงตามลำดับ ซึ่งเหล่านี้จึงเกิดปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ ไม่นั้นแล้วการบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้ก็ไม่ได้ที่ควร หรืออาจจะล้มเหลว ถึงแม้ตัวอย่างของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ต้องเลิกกิจการ หรือโอนกิจการไปพบกับธนาคารพาณิชย์อื่น (และตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารงานล้มเหลวจะเห็นได้อย่างชัดเจนใน รั่ววิสาหกิจหลายแห่งของประเทศไทย) ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยบางแห่งจึงมีการเจริญเติบโตขึ้นทีละน้อย เพื่อจะได้มีการปรับปรุงการบริหารได้ก็ กังเช่นธนาคารขนาดเล็ก หรือธนาคารขนาดกลางบางแห่ง เนื่องจากการบริหารสถาบันการเงินนั้น ถ้าเกิดความคิดพลาดแล้วจะมีความเสียหายอย่างมหาศาลแก่ธุรกิจต่าง ๆ เชื่อมโยงกันโดยตลอด ดังนั้นการบริหารงานจะต้องมีความละเอียดรอบคอบที่สุด และไม่ใ้จะใช้**โชค**เป็นเครื่องมือในการทดลองในการบริหารงานใด ๆ ทั้งสิ้น

อนึ่ง ตามที่ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างการจัดการของสาขาโดยสังเขป ในเรื่องลักษณะของทรัพยากรด้านการจัดการ ซึ่งจะเห็นว่าจัดการเหล่านั้นมีความชัดเจนพอสมควรที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการอื่นโดยละเอียดต่อไป ซึ่งเหล่านี้จะช่วยลดระยะเวลาในการเข้าใจงานต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการบรรยายลักษณะงานต่าง ๆ ที่ยืดยาวที่เรียกว่า "การใช้ศิลป์ในการจัดการ" เปลี่ยนมาเป็น "การใช้ศาสตร์ในการจัดการ" ให้มากขึ้น เพื่อจะทำให้การจัดการเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีระเบียบแบบแผนอย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังคำกล่าวของศาสตราจารย์ เดอวัลย์ นันทาภิวัฒน์ ได้เน้นถึงความสำคัญของการจัดการว่า "ไม่มีกิจการใดที่จะประสบความสำเร็จอยู่ได้นาน ถ้ามิได้มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การกำหนด และประสบความสำเร็จวัตถุประสงค์เชิงการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ อาศัยความสามารถของผู้จัดการอยู่มาก หน้าที่งานสร้างสังคมและเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ปรับปรุงมาตรฐานด้านสังคม หรือสร้างรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานท้าทายต่อความสามารถทางด้านการจัดการสมัยใหม่ทั้งสิ้น"¹

¹ เดอวัลย์ นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ , หน้า 4

- ข้อสรุปปัญหา : ในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ คือ ปัญหาในการนำหลักวิชาการจัดการสมัยใหม่มาใช้พัฒนาการจัดการของแต่ละฝ่าย เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นจากการจัดตั้งสาขา ซึ่งเป็นภาระเจริญเติบโตขึ้นของธนาคารพาณิชย์นั่นเอง



5. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการเงิน เมื่อฝ่ายการเงินรับแผนการจากโครงการจัดตั้งสาขา ก็จะดำเนินการในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดหาแหล่งเงินทุน และจัดสรรแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของธนาคารและสอดคล้องตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

5.1 ปัญหาในการจัดสรรเงินลงทุนในสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรด้านสำนักงาน ประกอบด้วยเงินลงทุนในสินทรัพย์ประจำ (ได้แก่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์) ที่ใช้ประกอบการ และเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์อื่น (ได้แก่ เครื่องเขียน แบบพิมพ์ และแสตมป์ เป็นต้น) และถ้าพิจารณาจะเห็นได้ว่า ปัญหาจะอยู่ที่เงินลงทุนในสินทรัพย์ประจำ เพราะมีมูลค่ามากเมื่อเทียบกับสินทรัพย์หมุนเวียนเหล่านั้น ดังนั้นจึงจะกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

ถ้าเทียบราคาของสินทรัพย์ประจำที่เรียกตาม ข.พ. 1.1 ว่า ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีมูลค่าเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2522 จำนวน 5.5 พันล้านบาท กับเงินกองทุน ซึ่งมีมูลค่า 16.4 พันล้านบาท จะได้เป็นร้อยละ 33.5 คือประมาณ 1 ใน 3 ของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ และถ้าใช้มูลค่าที่ยังไม่ได้หักค่าเสื่อมราคาเทียบแล้ว อัตราส่วนนี้จะสูงขึ้น แต่ถ้าเทียบกับมูลค่าของสินทรัพย์ทั้งสิ้นซึ่งมีจำนวน 276.5 พันล้านบาท จะเป็นเพียงร้อยละ 2.0 เท่านั้น

เมื่อวิเคราะห์โดยตัวเลขดังกล่าวอาจจะเข้าใจว่า ธนาคารพาณิชย์ใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์ (ที่เป็นทรัพยากรด้านสำนักงาน) น้อย จึงควรดูรายละเอียดจากค่าเฉลี่ยต่อหนึ่งสาขาว่า จะมีมูลค่าเท่าใด จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2518 - 2521 มูลค่าเฉลี่ยของสินทรัพย์ด้านสำนักงานจะมีมูลค่าเฉลี่ยรวมทุกธนาคารพาณิชย์ไทย ประมาณ 3.1, 3.2, 3.4 และ 3.6 ล้านบาท ต่อสำนักงาน ซึ่งในสิ้นปี 2521 นั้น ธนาคารที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามาตรฐาน (3.6 ล้านบาท) คือมากกว่า 4-6 ล้านบาทต่อสำนักงาน ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ไทยพาณิชย์ ศรีนคร เอเซียทริสต์ ไทยทูป และแหลมทอง ส่วนธนาคารนี้มีมูลค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับมาตรฐานคือ ประมาณ 3-4 ล้านบาท ได้แก่ ธนาคาร กสิกรไทย กรุงศรีอยุธยา สหธนาคาร ทหารไทย มหานคร และเอเชีย สำหรับธนาคารที่มีมูลค่าเฉลี่ยต่ำกว่ามาตรฐาน

ตารางที่ 29 แสดงมูลค่าที่ทำการและเครื่องใช้ของแต่ละธนาคารพาณิชย์ไทย ในสิ้นปี 2518-2521 รวมค่าเฉลี่ยที่ทำการและเครื่องใช้ คอสำนักงาน

	ที่ทำการและเครื่องใช้ (ลานบาท)				ที่ทำการและเครื่องใช้ค่อสำนักงาน (ลานบาท/แห่ง)			
	2518	2519	2520	2521	2518	2519	2520	2521
กรุงเทพ	529.9	632.1	836.4	897.5	3.9	3.6	4.4	4.4
กสิกรไทย	392.2	485.9	625.5	776.0	3.2	3.3	3.7	3.7
กรุงไทย	342.3	361.0	399.8	421.3	2.5	2.6	2.6	2.5
กรุงศรีฯ	264.6	340.2	353.2	377.7	3.6	3.3	3.3	3.0
กท.พณ.	176.7	199.2	239.9	285.2	1.8	1.9	2.2	2.5
ไทยพาณิชย์	233.7	325.5	351.4	408.1	5.4	5.2	4.4	4.2
นครหลวงไทย	184.9	208.6	229.2	271.4	2.2	2.3	2.4	2.8
สหธนาคาร	64.4	121.0	143.2	180.2	1.8	2.8	2.6	3.0
ทหารไทย	72.4	96.5	129.3	193.0	2.6	2.8	2.8	3.5
ศรีนคร	194.7	265.5	288.7	339.4	5.1	6.2	6.0	6.5
มหานคร	128.7	135.1	157.6	165.6	2.6	2.8	3.2	3.4
เอเชียทรัสต์	77.0	94.5	93.7	98.6	4.1	3.9	3.9	4.1
เอเชีย	28.1	31.2	63.8	76.6	2.6	2.0	4.0	3.5
ไทยทุน	52.5	57.6	55.5	63.7	4.8	4.8	4.6	4.6
หวังหลี	8.7	10.4	13.9	13.1	2.9	2.6	2.9	2.6
แหลมทอง	10.3	10.8	15.7	15.7	3.4	3.6	5.2	5.2
รวม	2,761.2	3,374.5	3,996.7	4,582	3.1	3.2	3.4	3.6

คือน้อยกว่า 3 ล้านบาทต่อสำนักงาน ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย กรุงเทพฯพาณิชย์การ นครหลวงไทย และหวังหลี

แต่อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยต่อสำนักงานดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์แห่งนั้น ใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินนั้นมากเสมอไป เพราะว่าธนาคารพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ อาจจะใช้วิธีการเช่าทรัพย์สิน แทนการซื้อและอีกอย่างคือธนาคารที่เพิ่มสร้างสำนักงานใหญ่เสรีใจใหม่ ๆ ย่อมทำให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าปกติ ทั้งนี้เพราะมีมูลค่าจำนวนมากนั่นเอง เช่น ศรีนคร เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารที่มีสาขาน้อยก็ทำให้ค่าเฉลี่ยมากกว่าปกติเช่นกัน เนื่องจากถ่วงน้ำหนักมาเฉลี่ยรวมกับสำนักงานใหญ่

จากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า สำนักงานหนึ่ง ๆ ถ้าซื้อมาเป็นเจ้าของแล้ว จะมีมูลค่าประมาณ 2 - 4 ล้านบาท สำหรับสาขาที่อยู่ชานเมือง และไม่ได้สร้างใหญ่โตนัก แต่ถ้าในย่านรอบนอกของเขตใจกลางเมือง จะมีมูลค่าประมาณ 5-10 ล้านบาท ส่วนในเขตใจกลางเมืองส่วนใหญ่ จะมีค่าสูงกว่า 10 ล้านบาท อาจจะมีมากกว่า 20 ล้านบาท ถ้าในกรณีที่สร้างให้ใหญ่โต เช่น สาขาสะพานผ่านฟ้าของธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น ฉะนั้นถ้าธนาคารมีนโยบายในการจัดหามาโดยเป็นการซื้อมาเป็นเจ้าของแล้ว จะทำให้เงินลงทุนในสินทรัพย์ค่านสำนักงานนี้มากเกินไป เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก เช่น จัดตั้ง 4 - 6 สาขา ก็เป็นเงินถึง 10 - 20 ล้าน (ในกรณีนี้สร้างไม่ใหญ่โตนัก)

และถ้าพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ค่านสำนักงานเฉพาะสำนักงานใหญ่ จะสรุปได้ว่า ธนาคารกรุงเทพที่สร้างสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ 32 ชั้นนั้น ลงทุนในสินทรัพย์นี้มากถึงประมาณ 5.75 ล้านบาท ซึ่งถือว่ามากที่สุดของธนาคารพาณิชย์ และของอาคารที่มีในเมืองไทยทั้งหมด ส่วนอันดับรองลงมาได้แก่ธนาคารศรีนคร ธนาคารนครหลวงไทย (แห่งใหม่) ธนาคารทหารไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารไทยทุน และธนาคารกสิกรไทย ส่วนธนาคารอื่นนั้นสร้างอาคารมานานแล้วและค่อนข้างเล็กเมื่อเทียบกับธนาคารข้างต้น อนึ่งเมื่อพิจารณาถึงแผนการสร้างสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ในอนาคตไม่เกิน 2 - 3 ปีข้างหน้าจะเห็นได้ว่า ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย และธนาคารเอเชียทรัสต์ต่างมี

โครงการจะสร้างอาคารสูงมากกว่า 15 ชั้นทั้งนั้น

ตามที่มีผู้กล่าวว่า การสร้างสำนักงานใหญ่โตเป็นสิ่งหรูหราและฟุ่มเฟือยนั้น อาจจะถูกคลั่งคลื่อนจากความเป็นจริงอยู่มาก เช่น ธนาคารกรุงเทพนั้น สร้างอาคารสูง 32 ชั้น ซึ่งถือว่าสูงที่สุดในเมืองไทย ไม่เป็นสิ่งที่ฟุ่มเฟือยเลย เพราะสำนักงานใหญ่เดิม ถนนเสือป่ามีอาคาร 6 แห่ง เฉลี่ยแล้วสูงแห่งละ 6 ชั้น ถ้านำมาต่อกันจะสูงถึง 36 ชั้น ก็ยังใช้เป็นที่ทำงานไม่พอกัน โดยทุกเนื้อที่จะใช้ประโยชน์ทุกส่วน (จากการสำรวจของผู้วิจัย) โตะ เก้าอี้ ห้องนั่งเบียดกัน หันหน้าชนกัน จนทางเดินแทบจะไม่มี และถ้ารวมพนักงานสาขาที่ไปขอใช้สถานที่ชั่วคราวอีกหลายแห่งจะทำให้มีคนมากขึ้น เช่น สาขาสยาม สแควร์ สาขานานฟ้าและสาขางาลำพู เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ก็ไม่ได้รวมอาคารที่ใช้เก็บวัสดุ อาคารที่เป็นโรงพิมพ์ และอาคารอื่น ๆ อีก ฉะนั้นอาคาร 32 ชั้นนี้ไม่น่าจะถือว่าเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย เมื่อเทียบราคาต่อชั้นจะได้ชั้นละไม่ถึง 18 ล้านบาท โดยชั้นหนึ่ง ๆ จะมีเนื้อที่ห้องมากกว่าอาคารสาขา จึงสรุปได้ว่า ชั้นหนึ่งลงทุนในสินทรัพย์มากกว่าค่าเฉลี่ยของมูลค่าสินทรัพย์ค่านสำนักงานต่อสำนักงาน คือ 3.6 ล้านบาทต่อสำนักงาน ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานในปี 2521 ฉะนั้นจึงมีราคาสูงมาก แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นมากเมื่อกำหนดถึงการขยายตัวต่อไป

ส่วนค่าก่อสร้างเป็นสิ่งหรูหรานั้น อาจจะใช้ในบางสำนักงานเท่านั้น คงได้กล่าวมาแล้วว่ามีน้อยแห่งมากเมื่อเทียบกับจำนวนทั้งสิ้นในเขตกรุงเทพมหานคร โดยถือเอาอาคารสาขาทั้งหมดเปรียบเทียบเป็นมาตรฐาน แต่ถ้าถืออาคารที่มีอยู่ตามท้องถนนทั่วกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นตึกแถวที่ทรุดโทรม (จะมีการตกแต่งเฉพาะชั้นล่างเท่านั้น) เป็นมาตรฐานแล้ว กล่าวได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ มีความหรูหรากว่าอาคารที่อยู่ใกล้เคียงทุกย่านในกรุงเทพฯ ซึ่งจะกล่าวเช่นนี้ก็ไม่ใช่การถูกต้องมากนัก เพราะว่าการที่จะใช้อาคารที่ทรุดโทรมเป็นมาตรฐานได้ อย่างไร ฉะนั้นจึงควรใช้อาคารสาขาของรัฐบาล คือ ธนาคารกรุงไทยเป็นมาตรฐาน จะมีน้ำหนักมากกว่า ซึ่งผลสรุปออกมาก็คงเช่นเดียวกับที่ผู้วิจัยได้ใช้อาคารสาขาทั้งหมดเป็นมาตรฐาน นั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับอาคารที่เป็นตึกแถวนี้เป็นสถาปัตยกรรมที่มีผู้ให้ความคิดเห็นในวิทยานิพนธ์ โดยกล่าวในย่อหน้าแรก บรรทัดแรกว่า "เท่าที่ผ่านมาในการศึกษาวิชาการสถาปัตยกรรมนั้น ตึกแถวเป็นอาคารที่ถูกอ้างถึงบ่อยครั้ง เพื่อเป็นตัวอย่างของสิ่งก่อสร้างที่เลว และความคิดเช่นนี้สะสมอยู่ในตัวสถาปนิกอย่างหนักแน่น"

ดังนั้นความทรุทร่าและฟุ่มเฟือยจึงมีผู้กล่าวนั้นอาจจะ เป็นจริงสำหรับบางสาขาของบางธนาคารพาณิชย์เท่านั้น ซึ่งจะเห็นว่า มีจำนวนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนรวมซึ่งมีบางธนาคารก่อสร้างอาคารโดยถือนโยบายไม่ให้อาคารใหญ่โตเกินไป โดยเฉพาะธนาคารขนาดเล็กและขนาดกลาง จึงสรุปได้ว่า อาคารสำนักงานส่วนใหญ่มีสภาพที่เหมาะสมดีแล้ว

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดสรรเงินลงทุนในทรัพยากรด้านสำนักงานนั้น คือ ปัญหาที่ต้องมีการจัดสรรเงินมาลงทุนในสินทรัพย์จม โดยมีมูลค่าสูงมากเมื่อใช้นโยบายการจัดซื้อมาเป็นเจ้าของ และปัญหาในการถูกกล่าวหาว่า นำเงินมาจัดสรรลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความทรุทร่าและฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น

5.2 ปัญหาในการจัดสรรเงินที่จะเป็นค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านกำลังคนและ
ด้านการจัดการ

คงได้กล่าวมาแล้วว่า เมื่อมีการจัดตั้งสาขาขึ้น ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานที่เพิ่มขึ้น คือเป็นค่าแรงงานของพนักงาน ซึ่งถ้าการจัดตั้งสาขามีจำนวนมากแล้ว ย่อมต้องใช้จำนวนเงินจำนวนไม่น้อย และเมื่อเทียบกับรายได้ของสาขาระยะที่เปิดใหม่ ๆ จะมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากยังไม่มีลูกค้ารู้จักพอ เมื่อเทียบกับสาขาที่จัดตั้งมานานแล้ว ดังนั้นเงินค่าแรงงานพนักงานที่จำเป็นต้องจ่ายประจำอยู่แล้ว (ไม่ว่าจะมีลูกค้ามากหรือน้อย

¹ สันติ ฉันทวิลาวัณย์, ความเข้าใจบางประการจากการศึกษาสถาปัตยกรรม
ห้องแถว, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาสถาปัตยกรรม จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2521, หน้า 1.

เท่าใดก็ตาม) จึงมีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอย่างอื่น กล่าวคือสาขาจะขาดทุนในระยะแรก ๆ ที่เปิดดำเนินการ อีกทั้งต้องจ่ายเป็นค่าเสื่อมราคาของอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งยังมีสภาพใหม่อยู่ จึงต้องจ่ายเป็นจำนวนมากเช่นกัน คือค่าเสื่อมราคาคิดเป็นร้อยละของสินทรัพย์สุทธิ (ที่เกิดจากการนำราคาที่ตั้งหักด้วยสำรองค่าเสื่อมราคา)

ฉะนั้นในช่วงระยะปีแรก ๆ สาขาจะต้องประสบกับการขาดทุนเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะสาขาในเขตอำเภอรอบนอก หรือเขตอื่น ๆ ที่มีลูกค้ารับบริการไม่เพียงพอ ธนาคารจึงต้องเตรียมจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องนี้ อีกทั้งต้องเตรียมเงินเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานซึ่งรับเข้ามาใหม่ และพนักงานเก่าที่จะโยกย้ายมาประจำสำนักงานแห่งใหม่ รวมถึงการเสียค่าแรงงานให้แก่บุคคลภายนอกที่จะมาให้เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาทรัพยากรด้านการจัดการอีกด้วย เหล่านี้เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อม มิเช่นนั้นอาจจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีก เช่น ปัญหาสภาพคล่องของธนาคาร เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ทั้งกำไรขาดทุนของธนาคารพาณิชย์ไทยทุกแห่ง เมื่อ 30 มิถุนายน 2523 (สำหรับงวดครึ่งปี) ปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายเป็นค่าแรงงานแก่ลูกจ้างของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสิ้น (ยกเว้นธนาคารมหานคร) มีประมาณครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น (โดยไม่รวมคอกเบี้ยเงินฝาก คอกเบี้ย และส่วนลดจ่าย และภาษีเงินได้) ธนาคารที่มีค่าแรงงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยมากคือ มากกว่าร้อยละ 55 ของค่าใช้จ่ายรวมได้แก่ ธนาคารเอเชียทรัสต์ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงไทย ส่วนธนาคารที่มีค่าแรงงานปานกลาง (ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย) คือ ร้อยละ 50 - 55 ได้แก่ ธนาคารไทยทพ ธนาคารเอเชีย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย สหธนาคาร และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ สำหรับธนาคารที่มีค่าแรงงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารศรีนคร ธนาคารหวังหลี และธนาคารแหลมทอง ตามลำดับ (จากค่าแรงงานมากลงมาน้อย)

ตารางที่ 30 แสดงค่าใช้จ่ายบางประเภทของ รพท.เมื่อ 30 มิ.ย.23 สำหรับงวดครึ่งปี
(หน่วย : พันบาท)

	เงินเคื่อนค่าจ้างฯ(ร้อยละ)	ค่าธรรมเนียมและบริการ(ร้อยละ)	ค่าภาษีอากร(ร้อยละ)
กรุงเทพ	775,076 (48.52)	23,794 (1.49)	255,293 (15.98)
กรุงเทพฯ	263,265 (55.74)	1,054 (0.22)	63,490 (13.43)
สกลนคร	256,121 (52.01)	7,297 (1.48)	61,966 (12.58)
ขอนแก่น	129,996 (56.67)	226 (0.10)	28,562 (12.45)
นครราชสีมา	107,219 (52.12)	8,114 (3.94)	25,687 (12.49)
ศรีสะเกษ	71,919 (46.59)	2,034 (1.32)	24,466 (15.85)
จ.พณ.	75,233 (50.36)	199 (0.13)	11,814 (7.81)
นครหลวงไทย	67,014 (48.83)	21,865 (15.93)	9,504 (6.93)
พท.ไทย	69,031 (34.78)	843 (0.42)	16,069 (8.10)
มหานคร	-	-	-
เอเชียทรีสท์	57,544 (60.52)	3,808 (4.01)	13,417 (14.11)
เอเชีย	42,287 (52.65)	260 (0.33)	9,517 (11.85)
สหธนาคาร	41,265 (51.30)	70 (0.08)	8,159 (10.15)
ไทยทูนู	24,090 (54.23)	160 (0.36)	5,531 (12.45)
แหลมทอง	8,996 (32.65)	308 (1.11)	3,875 (14.07)
หวังหลี	8,913 (39.62)	410 (1.82)	2,699 (12.00)
เฉลี่ย	133,264 (50.11)	4,696 (1.77)	36,894 (13.87)

ที่มา : รายงานประจำงวดครึ่งปีของแต่ละธนาคาร

หมายเหตุ : ธนาคารมหานคร ไม่มีการปิดบัญชีครึ่งปี

ตารางที่ 30 (ต่อ)

	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ อาคารและสถานที่	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ อุปกรณ์	ค่าเพื่อหนี้สูญ	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	รวม
กรุงเทพ	78,177(4.89)	99,407(6.22)	227,894(14.27)	137,764(8.63)	1,597,405
กรุงเทพฯ	22,263(4.72)	32,554(6.89)	49,372(10.46)	40,292(8.54)	472,290
กสิกรไทย	32,481(6.62)	53,123(10.79)	26,855(5.45)	54,628(11.09)	492,471
ไทยพาณิชย์	17,511(7.63)	14,200(6.19)	8,500(3.71)	30,400(13.25)	229,395
กรุงศรีอยุธยา	13,826(6.72)	13,208(6.42)	9,335(4.54)	28,314(13.77)	205,703
ศรีนคร	11,720(7.59)	17,138(11.10)	4,751(3.08)	22,346(14.42)	154,374
กท.พณ.	11,814(7.81)	14,954(9.88)	1,349(0.89)	28,554(18.87)	151,362
นครหลวงไทย	9,504(6.93)	13,180(9.60)	(-)	9,260(6.75)	137,241
ทหารไทย	6,342(3.20)	7,477(3.77)	43,000(21.66)	55,726(28.07)	198,488
มหานคร	-	-	-	-	-
เอเชียทรีสท์	4,374(4.60)	5,823(6.12)	-	10,111(10.64)	95,077
เอเชีย	8,044(10.01)	9,736(12.12)	2,000(2.49)	8,476(10.55)	80,320
สหธนาคาร	6,798(8.45)	10,107(12.57)	4,000(4.97)	10,036(12.48)	80,475
ไทยท努	1,146(2.58)	3,784(8.52)	2,519(5.67)	7,193(16.19)	44,423
แหลมทอง	671(2.44)	1,546(5.61)	160(0.58)	11,994(43.54)	27,550
หวังหลี	1,914(8.51)	1,108(4.93)	591(2.63)	6,861(30.49)	22,496
เฉลี่ย	15,105(5.68)	19,824(7.46)	25,355(9.53)	30,797(11.58)	265,935

และเมื่อวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุนของสาขาที่สมมุติขึ้นของธนาคารกรุงสยามจะเห็นได้ว่า

สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร (สาขางานรัก) จะมีค่าใช้จ่ายที่มีค่าสูงมาก คือ ค่าดอกเบี้ยเงินฝาก (โดยเฉพาะดอกเบี้ยเงินฝากประจำมีมาก) 5.610 ล้านบาท ค่าแรงงานพนักงาน 0.766 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารและสถานที่ (โดยเฉพาะค่าเช่า เนื่องจากไม่ได้เป็นอาคารของตนเอง) 0.168 ล้านบาท ซึ่งถ้ารวมกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์อีก 0.103 ล้านบาท และค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ อีก 0.072 ล้านบาท จะเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรค้ำสำนักงานเป็น 0.343 ล้านบาท จึงสรุปได้ว่า ถ้าไม่รวมดอกเบี้ยเงินฝากแล้ว ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรค้ำกำลังคนจะมาเป็นหนึ่ง และรองลงมาคือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรค้ำสำนักงาน แต่ถ้านำมารวมทั้งสามอย่าง จะมีค่ารวม 6.709 ล้านบาท เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายรวม 6.960 ล้านบาท จะเป็นร้อยละ 96.4 ของค่าใช้จ่ายรวม

สาขาในเขตอำเภอมือง (สาขาราชบุรี) จะมีค่าใช้จ่ายที่มีค่าสูงมาก คือ ค่าดอกเบี้ยเงินฝาก 1.733 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรค้ำกำลังคน 0.417 ล้านบาท และทรัพยากรค้ำสำนักงาน 0.111 ล้านบาท ทั้งสามอย่างรวมกันได้ 2.261 ล้านบาท หรือร้อยละ 90.8 ของค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ค่าซ่อมแซมและค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สร้างจะมีค่ามาก ซึ่งเป็นเพราะซื้อสำนักงานมาเป็นของตนเอง จึงต้องมีค่าเสื่อมราคาสูง อีกทั้งต้องซ่อมแซมเพิ่มเติม เนื่องจากสาขานี้ตั้งมานานแล้ว

สาขาในเขตอำเภอรอบนอก (สาขาปากช่อง) นั้นก็ทำนองเดียวกันกับสาขาในเขตอำเภอมือง (สาขาราชบุรี) คือจะมีค่าใช้จ่ายค้ำสำนักงานสูงถึง 0.281 ล้านบาท ซึ่งเป็นสาขาที่เปิดมาได้ 1-2 ปีเท่านั้น จึงมีค่าใช้จ่ายริเริ่ม 0.032 ล้านบาทรวมอยู่ด้วย ซึ่งเมื่อรวมอีกสองอย่างคือ ค่าดอกเบี้ยเงินฝาก 0.460 ล้านบาท และค่าแรงงาน 0.337 ล้านบาท จะได้ 1.078 ล้านบาท หรือร้อยละ 91.8 ของค่าใช้จ่ายรวม

จากตัวอย่างของสาขาทั้ง 3 แห่ง จึงสรุปได้ว่า ค่าใช้จ่ายค้ำทรัพยากรค้ำกำลังคนจะเป็นค่าใช้จ่ายสูงมาเป็นอันดับหนึ่ง และทรัพยากรค้ำสำนักงานจะมาเป็นอันดับสอง โดยไม่รวมค่าดอกเบี้ยเงินฝาก (ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงและจำเป็นที่ต้องจ่ายตาม

ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนของสาขา

สำหรับตัวเลขที่แสดงไว้เป็นเพียงตัวเลขสมมุติขึ้นโดยใช้อัตราตัวเฉลี่ยจาก
ตัวเลขจริงของสาขาในเขตนั้น ๆ เป็นเกณฑ์

ธนาคารกรุงสยาม จำกัด

งบกำไรขาดทุน

ประจำงวดครึ่งปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2522

รายได้	สาขาบางรัก	สาขาราชบุรี	สาขาปากช่อง
	(เขตกรุงเทพฯ)	(เขตอ.เมือง)	(เขตอ.รอบนอก)
	(พันบาท)	(พันบาท)	(พันบาท)
1. คอกเบี้ยและส่วนลด	5,295	2,441	716
- เงินเบิกเกินบัญชี	4,800	1,625	493
- เงินให้กู้	474	810	223
- กู้เงินต่างประเทศ	-	-	-
- ออกลูกค้าสัปดาห์ใช้เงิน	-	-	-
- เงินฝากเพื่อเรียก	-	-	-
- เงินฝากธนาคารอื่น	-	-	-
- อื่น ๆ	5	-	-
2. คอกเบี้ยและเงินปันผลจากเงินลงทุน	-	-	-
- คอกเบี้ยตั๋วเงินคลัง	-	-	-
- พันธบัตรรัฐบาล	-	-	-
- พันธบัตรเงินกู้	-	-	-
ฯลฯ	-	-	-
3. ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ	230	17	16
- ค่าธรรมเนียมออกลูกค้าสัปดาห์ในประเทศ	5	2	1
- ค่าธรรมเนียมออกลูกค้าสัปดาห์ต่างประเทศ	21	-	-

10. ค่าภาษีอากร	174	78	23
- ค่าไปรษณีย์อากรและอากรแสตมป์	21	4	1
- ค่าภาษีการค้าและอื่น ๆ	152	74	21
- ค่าภาษีป้าย	1	1	1
11. เงินเดือนค่าจ้างและเงินอย่างอื่นที่ให้แก่ลูกจ้าง 766		417	337
- เงินเดือนและเงินช่วยค่าครองชีพพนักงาน	527	295	238
- เงินรางวัลพนักงาน	172	97	76
- ค่าล่วงเวลาพนักงาน	28	2	-
- ค่าภาษีเงินได้พนักงาน	39	11	20
- ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและฝึกอบรม	-	-	-
- ค่ารักษาพยาบาลและอื่น ๆ	-	-	2
- ค่าเครื่องแบบพนักงาน	1	-	-
- เงินบำเหน็จพนักงาน	-	-	-
- ค่าเบี้ยเลี้ยงและอื่น ๆ	-	10	-
- เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน	-	-	-
12. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารและสถานที่	168	45	75
- ค่าเช่า	114	-	9
- ค่าภาษีโรงเรือน	-	3	1
- ค่าซ่อมแซม	-	36	1
- ค่าบำรุงรักษา	-	-	-
- ค่าไฟฟ้า	53	13	14
- ค่าน้ำประปา	-	2	1
- ค่าเบี้ยประกันภัย	-	2	-
- ค่าเบ็ดเตล็ด	-	1	1
- ค่าเสื่อมราคาสิ่งปลูกสร้าง	-	25	49
- ค่าเสื่อมราคาสิ่งปลูกสร้างในที่เช่า	-	-	-
13. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์	103	66	200
- ค่าซ่อมแซมเครื่องใช้สำนักงาน	9	6	-

-ค่าขอมยานพาหนะ	6	3	17
-ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	8	19	28
-ค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ	-	-	10
-ค่าเบี้ยประกันภัย	-	1	-
-ค่าภาษี	-	3	1
-ค่าเช่าเครื่องจักร	-	-	-
-ค่าเบ็ดเตล็ด	-	2	1
-ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ เครื่องทดแต่ง	3	-	-
-ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	79	33	145
14. ค่าใช้จ่ายอื่น	158	80	74
-ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	72	10	14
-ค่าพาหนะ	1	7	2
-ค่ารับรอง	5	12	3
-ค่าโฆษณา	-	-	-
-ค่าบำรุงสีโมสรและค่าหนังสือพิมพ์	3	4	3
-ค่าทำรา	-	-	-
-เงินบริจาคการกุศล	-	6	3
-ค่าเบี้ยประกันภัย	-	10	-
-ค่าโทรเลข	-	-	1
-ค่าโทรศัพท์	19	9	-
-ค่าสอบบัญชี	-	-	-
-ค่าธรรมเนียมและค่าทนายความ	-	3	-
-ค่าจ้างสำรวจ	8	-	4
-ค่าจ้างต่าง ๆ	4	7	5
-ขาดทุนจากการขายทรัพย์สิน	-	-	-
-ค่าใช้จ่ายริเริ่ม	-	-	32
-ค่าใช้จ่ายคลังสินค้า	27	12	-
-เบ็ดเตล็ด	-	-	7

15. ค่าเผื่อหนี้สูญ	-	73	-
- หนี้สูญ	-	73	-
16. เงินอุดหนุน (คอกเบี้ยจ่ายเงินฝากสนธ.)	-	-	6
รวมค่าใช้จ่าย (ข้อ 7-16)	6,960	2,491	1,174
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ข้อ 1-6 หักด้วยข้อ 7-16)	1,098	396	(441)

- หมายเหตุ
1. ตัวเลขยอดรวมแต่ละช่วงอาจคลาดเคลื่อนเนื่องจากการปัดเศษ
 2. รายการเหล่านี้เป็นข้อมูลเบื้องต้น (ที่มีวัตถุประสงค์ แสดงให้เห็น สักส่วนของแต่ละรายการ) บางรายการอาจจะมีการหักกำไร ขาดทุนของสาขาต่างจากนี้

ที่กฎหมายกำหนด) ดังนั้นการจัดสรรเงินที่จะเป็นค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านกำลังคน จึงถือว่าสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง เนื่องจากมีค่าสูงที่สุดของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของสาขา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (ไม่ว่าจะมีลูกค้ามารับบริการมากน้อยเท่าใดก็ยังมีเท่าเดิมหรือเปลี่ยนไปน้อยมาก) โดยแตกต่างจากค่าใช้จ่ายแปรผัน (แปรผันตามปริมาณลูกค้ามารับบริการ ถ้าลูกค้ามากก็เสียมาก) คือค่าคอกเบี้ยเงินฝากที่อาจจะมีความสูงต่ำขึ้นลงได้ตามปริมาณเงินฝาก

สำหรับค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านการจัดการ คือค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาแก่ผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการ จะมีค่าน้อยมากหรือไม่มีค่าใช้จ่ายอะไรเลย ถ้าเป็นกรณีใช้พนักงานธนาคารเป็นผู้ฝึกอบรมและพัฒนา แต่ถ้าจ้างผู้อื่นภายนอกธนาคารมาทำหน้าที่นี้แทน ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่งซึ่งอาจมีค่าสูงก็ได้ โดยเฉพาะถ้านำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวางแผนในระบอบการจัดการของธนาคารที่ต้องปรับปรุงใหม่ (เนื่องจากการจัดตั้งสาขาหลายแห่ง ปริมาณงานต่าง ๆ ก็มากขึ้นตามไปด้วย) จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก จึงต้องจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งเพื่อมารองรับค่าใช้จ่ายนี้ด้วย

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดสรรเงินที่จะเป็นค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านกำลังคนและด้านการจัดการ คือ ปัญหาที่ต้องมีการจัดสรรเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีมูลค่ามาก (ถ้าเปรียบเทียบกับรายจ่ายรวมที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ซึ่งอาจจะไม่คุ้มกับรายได้) เมื่อมีการจัดตั้งสาขาใหม่จำนวนมาก เพราะถ้ามีลูกค้ามารับบริการยังไม่เพียงพอ จึงต้องมีการจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งมาสำรองไว้เป็นค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ในกรณีที่สาขาต้องขาดทุนระยะแรก ๆ ของการเปิดดำเนินการ แต่ถ้าสาขานั้นได้ทำกำไรได้แล้วก็ไม่จำเป็นต้องจัดสรรเงิน จึงไม่มีปัญหาเกิดขึ้น

5.3 ปัญหาในการจัดสรรแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนอื่น ๆ คือปัญหาในการจัดสรรเงินลงทุนในทรัพย์สินอื่นนอกจากทรัพย์สินที่เป็นทรัพยากรด้านสำนักงานและเป็นค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านกำลังคนและด้านการจัดการ ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่ ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์สภาพคล่องและเงินสดสำรอง ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์เสี่ยง ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์จัดชั้นสูงและสินทรัพย์จัดชั้นสงสัย เหล่านี้ธนาคารพาณิชย์จะต้องดำรงสินทรัพย์

ตารางที่ 31 แสดงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ไทยเมื่อสิ้นปี
2521-2523

ธนาคาร	สิ้นปี		
	2521	2522	2523
กรุงเทพ	5.47	5.56	5.34
กรุงไทย	6.52	6.76	5.74
กสิกรไทย	6.79	6.59	5.52
ไทยพาณิชย์	7.70	7.42	6.95
กรุงศรีอยุธยา	7.62	7.28	7.36
ศรีนคร	6.68	6.30	5.65
กรุงเทพพาณิชย์การ	7.36	7.07	6.05
มหานคร	7.28	9.91	9.06
นครหลวงไทย	6.96	7.01	6.09
ทหารไทย	13.31	12.54	10.87
เอเชียทรัสต์	9.72	8.60	8.38
เอเชีย	7.52	6.98	6.12
สหธนาคาร	8.17	7.32	7.21
ไทยทุน	14.95	14.28	12.55
แหลมทอง	12.72	11.42	9.56
หวังหลี	7.65	7.27	7.20
เฉลี่ย	6.79	6.86	6.21

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย และการคำนวณ

ตารางที่ 32 แสดงอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ไทยเมื่อสิ้น
ปี 2521-2523

ธนาคาร	สิ้นปี		
	2521	2522	2523
กรุงเทพ	21.33	20.91	21.73
กรุงไทย	34.69	34.41	26.71
กสิกรไทย	23.29	22.76	26.51
ไทยพาณิชย์	23.48	19.79	21.67
กรุงศรีอยุธยา	50.56	32.38	30.56
ศรีนคร	42.26	36.18	29.58
กรุงเทพฯพาณิชย์การ	23.91	25.09	24.78
มหานคร	35.98	40.94	47.15
นครหลวงไทย	29.63	25.26	24.77
ทหารไทย	27.61	26.79	29.47
เอเชียทรีสท์	41.58	47.46	42.80
เอเชีย	31.76	25.78	24.07
สหธนาคาร	43.12	31.67	35.86
ไทยทุน	25.72	18.43	22.68
แหลมทอง	24.68	21.13	23.03
หวังหลี	45.51	42.44	83.57
เฉลี่ย	28.68	26.50	26.08

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย และการคำนวณ

ตารางที่ 33 แสดงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย เมื่อสิ้นปี
2521-2523

ธนาคาร	สิ้นปี		
	2521	2522	2523
กรุงเทพ	6.54	6.63	6.52
กรุงไทย	9.79	9.63	7.73
กสิกรไทย	8.89	8.52	7.55
ไทยพาณิชย์	9.53	9.93	9.99
กรุงศรีอยุธยา	11.02	10.14	10.43
ศรีนคร	9.79	8.46	7.66
กรุงเทพฯพาณิชย์การ	10.28	9.92	8.61
มหานคร	10.25	13.91	14.11
นครหลวงไทย	10.49	10.05	9.96
ทหารไทย	18.62	17.12	15.40
เอเชียทรีสตี	17.48	14.56	14.01
เอเชีย	11.14	9.71	8.85
สหธนาคาร	13.12	10.30	10.96
ไทยทุน	19.65	17.93	15.97
แหลมทอง	16.27	13.98	11.95
หวังหลี	10.05	9.53	11.25
เฉลี่ย	9.09	8.94	8.27

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทยและการคำนวณ

ข้างต้น เป็นอัตราส่วนต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และยังต้องให้เหมาะสมกับสภาพของธนาคารตนเองอีกด้วย สำหรับตัวอย่างของปัญหาเหล่านี้ได้แก่ การที่ธนาคารพาณิชย์ซึ่งต้องการเปิดสาขาจะต้องทำวงหลักทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนต่ำ (ได้แก่ ค่าวเงินคลัง พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรหรือหุ้นกู้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันเงินและดอกเบี้ย เป็นต้น) ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถนำเงินส่วนนี้ไปหาประโยชน์ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า

สำหรับสินทรัพย์เสี่ยง สินทรัพย์จັคชั้นสูงและสินทรัพย์จັคชั้นสูงสัยนั้น นอกจากที่ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดสรรให้มีการค้ำรองที่เหมาะสมแล้วบางอย่างยังต้องตั้งสำรองเผื่อหนี้สูญไว้ด้วย ดังนั้นธนาคารพาณิชย์บางแห่งจึงมีปัญหาในเรื่องนี้ เช่นไม่สามารถจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่ยึดมาจากการนิคสัญญาค่าเงินเชื่อ จึงต้องค้ำรองไว้ทำให้เป็นเงินทุนจมซึ่งไม่ทำให้เกิดรายได้และทำให้เกิดรายจ่ายอีกด้วย อีกทั้งต้องตั้งสำรองเผื่อหนี้สูญไว้ในเงินกองทุนถึงร้อยละ 50 อันจะทำให้เป็นปัญหาเชื่อมโยงไปยังปัญหาการค้ำรองเงินกองทุนด้วย

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดสรรแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนอื่น ๆ คือ ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์สภาพคล่องและเงินสดสำรอง ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์เสี่ยง ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์จັคชั้นสูงและสินทรัพย์จັคชั้นสูงสัย เพื่อให้สอดคล้องตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดเป็นเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจการธนาคารพาณิชย์และในกรณีที่ต้องการจัดตั้งสาขาก็ต้องค้ำรองให้มีลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นอีก

5.4 ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุน ในการจัดตั้งสาขาคือต้องการเงินทุนมาจัดสรรในสินทรัพย์แต่ละประเภทของแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน ดังได้กล่าวใน 3 ข้อแรกของปัญหาในการจัดสรรข้างต้น สำหรับแหล่งเงินทุนที่จะจัดหาประกอบด้วย

ก. แหล่งที่เป็นส่วนถือหุ้น คือ

- เงินทุนจดทะเบียนซึ่งเรียกชำระแล้ว พร้อมส่วนเกินทุน
- เงินสำรองต่าง ๆ ที่จัดสรรแล้วในเงินกองทุน
- เงินสำรองอื่นและบัญชีกำไรขาดทุน

ข. แหล่งที่เป็นหนี้สิน คือ

- เงินฝาก
- เงินกู้ยืม
- หนี้สินอื่น

ปัญหาในการจัดหาโดยการเพิ่มทุน ธนาคารพาณิชย์จะออกจำหน่ายหุ้นใหม่เพื่อหาเงินทุนมาใช้ประกอบการ ก็คงจะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ไทย ได้เพิ่มทุนเกือบทุกธนาคาร ทั้งที่แสดงให้เห็นแล้วในลักษณะของทรัพยากรการเงิน โดยธนาคารที่มีการเพิ่มทุนในอัตราที่สูง ในช่วง 8 ปี ตั้งแต่ สิ้นปี 2515-2523 ได้แก่ ธนาคารหวังหลี เพิ่ม 100.0 เท่า ธนาคารไทยพาณิชย์ เพิ่ม 60.6 เท่า ธนาคารศรีนคร เพิ่ม 12 เท่า ธนาคารมหานครเพิ่ม 8.5 เท่า ธนาคารเอเชียทรัสต์ เพิ่ม 8.0 เท่า ธนาคารกสิกรไทย เพิ่ม 7.1 เท่า ส่วนธนาคารอื่นเพิ่มไม่ถึง 5 เท่า และถ้าวิเคราะห์ให้ละเอียดก็แยกแยะธนาคารมาจนถึงปัจจุบัน (เมื่อสิ้นปี 2523) มีอายุของธนาคารตั้งแต่ก่อตั้งมา คือ ส่วนใหญ่จะอายุ 30 กว่าปี มีถึง 10 ธนาคาร (ธนาคารกรุงไทย ถ้าเทียบอายุจากธนาคารเดิมที่โอนมา จะมีอายุ 38 ปี และธนาคารมหานครจะมีอายุ 46 ปี) ธนาคารที่มีอายุเกิน 40 ปีมี 4 ธนาคาร และธนาคารที่มีอายุน้อยไม่ถึง 30 ปี มีเพียง 2 ธนาคารเท่านั้น การเพิ่มทุนจะมีค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับช่วงเวลาตั้งแต่ก่อตั้งถึงปัจจุบัน ด้วยช่วง 8 ปีหลังนี้

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาเงินทุนโดยการเพิ่มทุน คือ บางธนาคารไม่มีนโยบายการเพิ่มทุน หรือเพิ่มขึ้นน้อยมาก จึงไม่สามารถใช้วิธีนี้ได้ เพราะการเพิ่มทุนจะมีผลกระทบหลายอย่างมาก ซึ่งอาจเกิดปัญหาอื่นตามมาได้ เช่น อาจจะทำให้ราคาตลาดของหุ้นลดลง อาจจะทำให้เงินปันผลต่อหุ้นน้อยลง และอาจมีผลต่อการออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น ถ้าจำหน่ายแก่ผู้ถือหุ้นรายใหม่มีมาก ซึ่งจะกระทบกระเทือนถึงการบริหารงานด้วย

ปัญหาในการจัดหาโดยการตั้งเงินสำรองในเงินกองทุน เมื่อธนาคารพาณิชย์ต้องการจัดตั้งสาขา ก็จัดให้มีการสำรองเพื่อขยายกิจการขึ้น เพื่อที่จะได้ทำให้เงินกองทุนสอดคล้องกับที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ให้คำฐานะเป็นเงื่อนไขในการจัดตั้งสาขา โดยพิจารณาอัตราส่วนของเงินกองทุนกับสินทรัพย์ที่กำหนด เช่น สินทรัพย์ประจำ สินทรัพย์ตามมาตรา 10 ของ พรบ.การธนาคารพาณิชย์ หักด้วยสินทรัพย์จัดชั้นสูง และ สินทรัพย์

จัดชั้นสงสัย ต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้แล้วในความรู้เบื้องต้นของบทที่ 2 ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์ บางธนาคารจึงมีปัญหานั้น ทำให้ไม่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสาขาในบางปี เมื่อมีเงินกองทุนไม่ได้ตรงตามเงื่อนไข

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาโดยการตั้งเงินสำรองในเงินกองทุน คือ บางธนาคารไม่ได้ตั้งสำรองเพื่อขยายกิจการ จึงมีปัญหานั้นที่เงินกองทุนไม่สอดคล้องตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ทำให้ไม่มีโอกาสจัดตั้งสาขาได้เลย ถ้าไม่มีการเพิ่มทุนดังกล่าวและไม่ตั้งสำรองให้เงินกองทุนมีเพียงพอ

ปัญหาในการจัดหาจากเงินสำรองอื่นและบัญชีกำไรขาดทุน คือหลังจากมีเงินกองทุนสอดคล้องกับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดแล้ว แต่ยังคงการเงินทุนเพิ่มอีก จึงต้องเก็บเงินสำรองอื่นที่ยังไม่ได้จัดสรรไว้ก่อน จะทำให้แหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นอีก สำหรับบัญชีกำไรขาดทุนนั้นก็คือต้องหารายได้เพิ่มขึ้น และลดค่าใช้จ่ายที่จะจ่ายออกไปให้ลดลง เพื่อจะทำให้บัญชีกำไรขาดทุนมียอดสูงขึ้น (บัญชีกำไรขาดทุน ยังไม่ได้ปิดบัญชีเป็นกำไรสุทธิจึงเหลือบัญชีรายได้และรายจ่ายอยู่) เป็นผลให้แหล่งเงินทุนเพิ่มอีกนั่นเอง

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาเงินสำรองอื่นและบัญชีกำไรขาดทุน คือ ธนาคารพาณิชย์จะต้องหาแหล่งเงินทุนจากการกันเงินที่ยังไม่ได้จัดสรรไว้ก่อน (เช่นยังไม่จ่ายเป็นเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้น) และธนาคารจะต้องจัดหาเงินจากรายได้ให้เพิ่มขึ้น พร้อมกับลดค่าใช้จ่ายที่จะจ่ายออกไปให้ลดลง เพื่อบัญชีกำไรขาดทุนจะสูงขึ้น ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีปัญหากฎปฏิบัติไม่ได้ก็ต้องจัดหาเงินทุนโดยใช้วิธีอื่นต่อไป

ปัญหาในการจัดหาจากเงินฝาก เงินกู้ยืม และหนี้สินอื่น ธนาคารพาณิชย์สามารถหาเงินทุนจากการระดมเงินฝากให้มากขึ้น หรือโดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อมาเป็นแหล่งเงินทุนในการจัดสรรต่อไป สำหรับหนี้สินอื่นนั้น ได้แก่ รายได้ล่วงหน้า รายจ่ายค้างจ่าย เป็นแหล่งเงินทุนที่เกิดจากการดำเนินงาน จึงไม่มีการจัดหาเหมือนเงินฝากและเงินกู้ยืม

- ข้อสรุปปัญหา ในการจัดหาจากเงินฝาก เงินกู้ยืมและหนี้สินอื่น คือ ปัญหานี้ธนาคารจะต้องระดมเงินฝากและกู้ยืมเงินเพื่อมาเป็นแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น

สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

ปัญหาที่ได้แยกให้เห็นในแง่ต่าง ๆ ข้างต้นนั้น ธนาคารพาณิชย์บางธนาคารก็ต้องประสบถึงหลายข้อด้วยกัน แต่บางธนาคารก็มีปัญหาน้อยมาก ฉะนั้นปัญหาต่าง ๆ จึงขึ้นอยู่กับ

- ก. นโยบายในการจัดตั้งสาขาของธนาคาร คือ ถ้ามีนโยบายจัดตั้งมาก ก็มีโอกาสเผชิญปัญหามากขึ้น แต่ถ้าไม่มีนโยบายจัดตั้งสาขาก็ไม่มีปัญหา
- ข. ฐานะทางการเงินของธนาคาร คือ ธนาคารมีฐานะตามที่ทางการกำหนดไว้ เช่น เงินกองทุน หลักทรัพย์รัฐบาล สิทธิสภาพคล่อง ฯลฯ มากพอก็มีโอกาสจัดตั้งได้มาก
- ค. การดำเนินธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมาย คือ ไม่มีการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ให้ความร่วมมือดำเนินงานตามนโยบายของทางการ และมีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเหล่านี้ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้พิจารณาในการอนุญาตให้จัดตั้งสาขา
- ง. การบริหารงานภายในธนาคาร คือ ธนาคารมีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดน้อยลงได้
- จ. ปัจจัยภายนอกที่มีผลเกี่ยวข้อง คือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศเอื้ออำนวยให้จัดตั้งสาขา ก็จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดน้อยลง

สำหรับผลสรุปของปัญหา คือ

1. ปัญหาในการจัดการทั่วไป เป็นปัญหาที่เริ่มต้นตั้งแต่มีโครงการในการจัดตั้งสาขา จนถึงสาขาเปิดดำเนินการได้ในที่สุด ประกอบด้วย

1.1 ปัญหาในการวางนโยบายในการจัดตั้งสาขา : การตั้งเป้าหมาย
อัตราการจัดตั้งสาขาทามวัตถุประสงค์ คือ ธนาคารที่มีการตั้งเป้าหมาย อัตราการจัดตั้งสาขาในอัตราต่ำจะมีปัญหาที่ทำให้ ธนาคารไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ครบถ้วน และธนาคารที่มีการตั้งเป้าหมายในอัตราที่สูงเกินกว่ากำลังความสามารถ จะต้องประสบปัญหาเกือบทุกด้าน ในการนี้จะผ่านอุปสรรคไปได้

1.2 ปัญหาในการหาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาโครงการจัดตั้งสาขา
 คือธนาคารพาณิชย์หลายแห่งไม่มีข้อมูล หรือมีไม่ละเอียดเพียงพอ ดังเช่นธนาคารขนาดเล็กหรือธนาคารขนาดกลาง มีปัญหาในข้อนี้มาก

1.3 ปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลโครงการจัดตั้งสาขา คือ ธนาคารบางแห่งยังไม่มี การวิเคราะห์และสรุปเป็นตัวเลขนละเอียดชัดเจน แต่อาศัยประสบการณ์ที่เรียกว่า ไซส์คือไปในการจัดการเข้าช่วย

1.4 ปัญหาในการตัดสินใจเลือกที่จะจัดตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งไหน และจะจัดตั้งเมื่อใด คือมีปัญหาที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทุก ๆ ด้านเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ยากแก่การตัดสินใจเลือก

1.5 ปัญหาในการกำหนดรายละเอียดของโครงการจัดตั้งสาขา คือมีปัญหาในการกำหนดรายละเอียดให้ทุกหน่วยงานประสานงานกันทุกด้าน ตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงสาขาเปิดดำเนินการแล้ว

2. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านสำนักงาน เป็นปัญหาของฝ่ายธุรการซึ่งประกอบด้วย

2.1 ปัญหาในการจัดหาที่ดิน คือปัญหาที่ดินราคาสูง ปัญหาที่ไม่สามารถจัดหาที่ดินได้ทันเวลา ปัญหาในการสืบหาตัวเจ้าของที่ดิน และปัญหาในการเลือกที่ดิน

2.2 ปัญหาในการจัดหาอาคารสำนักงาน คือ ปัญหาการสร้างอาคารไม่ทันเวลาและราคาสูง ปัญหาในการจัดหารูปแบบของอาคารที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ใหญ่โคตรหุหรยา และฟุ่มเฟือย

2.3 ปัญหาในการจัดหาอุปกรณ์ คือ มีปัญหาในด้านการถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าอุปกรณ์บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือจำเป็นน้อย ไม่ควรจัดให้มีก็ได้ และมีปัญหาเช่นเดียวกับข้างต้น คือ มีราคาสูงและจัดหาไม่ทันเวลา

3. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านกำลังคน เป็นปัญหาของฝ่ายการพนักงานซึ่งประกอบด้วย

3.1 ปัญหาในการจัดหาพนักงานระดับเสมียนทั่วไป คือ มีปัญหาในการจัดหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนดมีไม่พอ ซึ่งบางครั้งจะรับสมัครผู้ที่หย่อนคุณสมบัติ เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก

3.2 ปัญหาในการจัดหาพนักงานระดับบริหาร คือ มีปัญหาที่จำนวนไม่พอ เมื่อมีการจัดตั้งสาขาจำนวนมาก โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการทำงานนาน ๆ

4. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานของธนาคาร คือจะต้องหาวิธีการจัดการเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติที่จะมาเพิ่มขึ้น เนื่องจากการจัดตั้งสาขาได้แก่ปัญหาในการนำหลักวิชาการจัดการสมัยใหม่มาใช้พัฒนาการจัดการของแต่ละฝ่าย

5. ปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านการเงิน เป็นปัญหาของฝ่ายการเงินที่จะต้องกำหนดรายละเอียดทางการเงินให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้จัดสรรแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน ประกอบด้วย

5.1 ปัญหาในการจัดสรรเงินลงทุนในสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรด้านสำนักงาน คือปัญหาที่ต้องการมีการจัดสรรเงินมาลงทุนในสินทรัพย์จม โดยมีมูลค่ามากเมื่อสิ้นนโยบายการจัดซื้อเป็นเจ้าของ และปัญหาในการถูกกล่าวหาว่า นำเงินมาจัดสรรลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความทรูทร่าและพุ่มเพื่อยเกินความจำเป็น

5.2 ปัญหาในการจัดสรรเงินที่จะเป็นค่าใช้จ่ายในทรัพยากรด้านกำลังคนและด้านการจัดการ คือ ปัญหาที่ต้องมีการจัดสรรเงิน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีมูลค่ามาก เมื่อมีการจัดตั้งสาขาใหม่จำนวนมาก เพราะมีลูกค้ามารับบริการยังไม่เพียงพอ จึงต้องมีการจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งมาสำรองไว้เป็นค่าใช้จ่ายเหล่านี้ แต่ถ้าสาขานั้นทำกำไรได้แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องจัดสรรเงิน

5.3 ปัญหาในการจัดสรรแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนอื่น ๆ คือ ปัญหาในการจัดสรรสินทรัพย์สภาพคล่องและเงินสดสำรอง สินทรัพย์เสี่ยง สินทรัพย์จัดชั้นสูง และสินทรัพย์จัดชั้นสงสัย เพื่อให้สอดคล้องกับที่ทางการกำหนด และเหมาะสมกับสภาพของธนาคาร

5.4 ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุน ประกอบด้วย

- ปัญหาในการจัดหาโดยการเพิ่มทุน คือ บางธนาคารไม่มีนโยบายในการเพิ่มทุน หรือเพิ่มทุนขึ้นน้อยมาก เป็นเหตุให้ธนาคารเหล่านั้นใช้แหล่งเงินทุนไม่ได้

- ปัญหาในการจัดหาโดยการตั้งเงินสำรองในเงินกองทุน คือ งบประมาณที่ไม่ได้มีการตั้งสำรองเพื่อขยายกิจการ จึงมีปัญหานี้ เงินกองทุนไม่สอดคล้องตามที่ทางการกำหนด ทำให้ไม่มีโอกาสจัดตั้งสาขาได้เลย ถ้าไม่มีการเพิ่มทุนตั้งแล้วและไม่ตั้งสำรองไว้เงินกองทุนมีเพียงพอ

- ปัญหาในการจัดหาจากเงินสำรองอื่น ๆ และบัญชีกำไรขาดทุน คือ งบการเงินต้องกันเงินสำรองที่ยังไม่ได้จัดสรรไว้ก่อน และการจัดหารายได้ให้มากขึ้น พร้อมกับลดค่าใช้จ่ายที่จะจ่ายต่อไปให้ลดลง เพื่อบัญชีกำไรขาดทุนจะสูงขึ้น

- ปัญหาในการจัดหาจากเงินฝาก เงินกู้ยืม และหนี้สินอื่น คือ งบการเงินพาณิชย์ต้องระดมเงินฝากให้มากขึ้น และกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอื่นเพื่อมาใช้เป็นแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น



ข. การแก้ไข้ปัญหา

ในสภาพความเป็นจริง เมื่อธนาคารพาณิชย์ประสบกับปัญหาแล้ว จะมีวิธีการแก้ไข้ปัญหานั้นด้วยวิธีการที่ต่างกันออกไป ซึ่งผลที่ปรากฏออกมา คือ จำนวนสาขาที่จัดตั้งขึ้นในแต่ละปี ดังนั้นจึงขอสรุปการแก้ไข้ปัญหาในการจัดตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยต่าง ๆ ดังนี้

1. การแก้ไข้ปัญหาในการจัดการทั่วไป คือ ธนาคารจะวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการจัดตั้งสาขาโดยแผนระยะสั้นจะทำทุกปีเพื่อปรับตัวในสถานการณ์ที่เป็นจริง ส่วนแผนระยะยาวจะเป็นการคาดคะเนในช่วงระยะเวลาข้างหน้า เช่น 3 ปี 5 ปี และ 10 ปี ทั้งนี้ก็เพื่อจะทำให้มีการเตรียมการในทุกๆ หน่วยงาน จะได้มีการประสานงานกันเป็นอย่างดีเมื่อโครงการจัดตั้งสาขาในแต่ละปีได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารธนาคารให้ดำเนินการ

จากสถิติการจัดตั้งสาขา ตั้งแต่ปี 2505 - 2523 จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์มีการจัดตั้งจำนวนมากบ้าง น้อยบ้าง หรือบางปีธนาคารบางแห่งก็ไม่ได้มีการจัดตั้งเลย ทั้งนี้เมื่อธนาคารแก้ไข้ปัญหาโดยการวางแผนระยะยาว จะทำให้อัตราการจัดตั้งสาขาเป็นไปโดยสม่ำเสมอ หรือเปลี่ยนแปลงไปบ้างเพียงเล็กน้อย จากตารางในหน้าถัดไป ได้คำนวณการวางแผนระยะยาว 3 ปี โดยใช้ ปีถัดไป 3 ปีรวมกันแล้วเฉลี่ยออกมาให้เป็น 1 ปี ว่าเพื่อทราบแนวโน้ม (วิธีการนี้ เรียกว่า การหาค่าตัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ 3 ปี) ในการใช้ประกอบการวางแผนระยะสั้น และแผน 5 ปีก็ยิ่งจะเห็นแนวโน้มชัดเจน

สำหรับปัญหาอื่นในการจัดการทั่วไปจะลดน้อยลงเมื่อมีการวางแผนระยะยาวดังกล่าวแล้ว คือ การหาข้อมูล จึงทำให้มีเวลามากขึ้นจะได้มีรายละเอียดมากพอ ส่วนการวิเคราะห์และสรุปผลนั้นจะแก้้ปัญหาได้โดยการนำวิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติมาช่วยเพื่อจะได้ตัวเลขที่ละเอียดขึ้นบ้างซึ่งก็ดีกว่าจะใช้การคาดคะเนโดยอาศัยประสบการณ์ แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเลือกว่าจะจัดตั้งอยู่ที่ทำเลใดและจะจัดตั้งเมื่อไร ควรพิจารณาปัจจัยภายนอกมาเกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น เช่นสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขันระหว่างกิจการ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น จึงจะทำให้ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวใกล้เคียงกับความเป็นจริง

อนึ่งตามผลปรากฏออกมาว่าบางธนาคารไม่ได้จัดตั้งสาขาในแต่ละปีนั้นไม่ได้แสดงว่าธนาคารนั้นมีปัญหาจนแก้ไข้ไม่ได้ แต่อาจจะเป็นเพราะธนาคารนั้นไม่มีนโยบายในการจัดตั้งสาขาเพิ่มก็ได้ เช่นธนาคารขนาดเล็กหลายแห่ง หรือธนาคารขนาดกลางบางธนาคาร

ตารางที่ 34 แสดงแผนระยะยาว (3 ปี) ในการตั้งเป้าหมายจำนวนสาขาที่จะจัดตั้งของ
ธนาคารพาณิชย์ไทยบางธนาคารเฉลี่ยต่อปี ตั้งแต่ปี 2505 - 2521 (หน่วย : แห่ง/ปี)

	กรุง เทพ	กรุง ไทย	กสิ กรฯ	กรุง ศรีฯ	กท. พณฯ.	ไทย พณ.	นคร หลวงฯ	สท ธ.	ศรี นคร	ทหาร ไทย
2505	7	2	3	1	2	1	1	-	1	-
2506	4	2	4	2	2	-	-	-	1	-
2507	5	(3)	4	1	1	-	-	1	2	-
2508	6	-	6	2	1	-	1	1	2	-
2509	8	(1)	6	4	1	1	2	2	2	1
2510	8	5	7	5	2	1	3	2	2	1
2511	7	4	5	5	1	1	3	4	3	2
2512	6	4	6	4	2	1	3	3	3	2
2513	8	2	8	5	2	2	2	3	3	3
2514	9	4	9	5	2	1	1	2	2	4
2515	11	7	9	4	3	5	1	2	3	4
2516	10	8	8	3	4	6	2	2	3	4
2517	21	5	13	12	6	13	4	5	4	5
2518	22	10	19	13	5	14	4	9	5	7
2519	23	12	25	14	6	18	4	9	5	9
2520	10	13	21	9	6	15	3	8	6	8
2521	19	6	17	8	6	14	1	6	7	6

หมายเหตุ : ถ้ามีเลขทศนิยมจะปัดเป็นเลขจำนวนเต็ม

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 35 แสดงแผนระยะยาว (5 ปี) ในการตั้งเป้าหมายจำนวนสาขาที่จะจัดตั้งของ
ธนาคารพาณิชย์ไทยบางธนาคาร เฉลี่ยทศปี ตั้งแต่ปี 2505 - 2519
(หน่วย : แห่ง/ปี)

	กรุง เทพ	กรุง ไทย	กสิ กร	กรุง ศรี	กท. พณ.	ไทย พณ.	นคร หลวง	สท ธ.	ศรี นคร	ทหาร ไทย
2505	6	(1)	4	2	2	2	1	-	1	-
2506	6	1	5	2	2	-	1	1	2	-
2507	6	-	5	3	1	-	1	1	2	1
2508	6	1	6	4	1	-	2	2	2	1
2519	7	2	6	4	1	1	3	3	3	1
2510	7	4	7	5	2	1	3	3	3	2
2511	8	3	7	5	2	1	3	3	3	2
2512	8	5	8	5	2	1	2	3	3	3
2513	8	5	8	4	3	4	2	2	3	4
2514	10	5	8	4	3	4	2	2	3	4
2515	17	5	12	7	6	8	3	4	3	5
2516	17	10	15	9	5	11	3	6	4	6
2517	18	10	17	12	5	14	4	6	4	7
2518	17	9	19	12	6	14	3	8	6	7
2519	22	9	20	12	6	16	3	8	6	8

หมายเหตุ : ถ้ามีเลขทศนิยม จะปัดเป็นเลขจำนวนเต็ม

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพและธนาคารแห่งประเทศไทย

2. การแก้ไขปัญหาในการจัดหาทรัพยากรด้านสำนักงาน คือ ธนาคารพาณิชย์จะแก้ไข ปัญหาเรื่องที่ดินโดยการให้ผู้ครอบครองไว้ก่อน เพื่อป้องกันการทำไม่ทันตามกำหนดเวลาและไม่ให้ เจ้าของที่ดินโก่งราคาเมื่อทราบว่าธนาคารมีความจำเป็นต้องซื้อ แต่สำหรับที่ดินบางแห่งที่ไม่มี การขาย เช่น ที่ดินของทางราชการ ที่ดินของทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และของเอกชนบางแห่ง ที่เจ้าของไม่ขาย ธนาคารก็จะติดต่อกับทางในแน่นอนก่อนที่จะยื่นคำขออนุญาตจัดตั้งสาขา

สำหรับอาคารและอุปกรณ์ก็เช่นเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์จะมีการเตรียมรูปแบบไว้ก่อน ครั้นเมื่อได้รับอนุญาตให้จัดตั้งได้ ก็เริ่มก่อสร้างได้เลยจะได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ส่วน รูปแบบของอาคารนั้น ธนาคารขนาดใหญ่จะมีการสร้างให้คล้าย ๆ กัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการ ออกแบบหลายครั้งเมื่อมีหลายสาขา แต่อย่างไรก็ตามธนาคารควรจะตระหนักถึงรูปแบบที่จะหลีกเลี่ยงคำวิพากษ์วิจารณ์

3. การแก้ไขปัญหาในการจัดหาทรัพยากรกำลังคน เมื่อมีการวางแผนระยะยาว ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะมีโอกาสจัดเตรียมกำลังคนให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ แต่มีบางธนาคาร ใช้วิธีการซื้อตัวผู้บริหารจากธนาคารอื่น เช่น ซื้อตัวสมุหบัญชีสาขามาแล้วแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการ สาขา อย่างนี้ก็ปรากฏแล้ว บางธนาคารมีนโยบายในค่านนี้ คือ มีนโยบายไม่รับพนักงานที่เคย ทำงานในธนาคารอื่นมาก่อน อย่างไรก็ตามธนาคารขนาดใหญ่บางธนาคารไม่มีปัญหาด้านการ ซื้อตัวผู้บริหาร เนื่องจากมีการจัดเตรียมกำลังคนไว้มากพอ เพื่อแก้ไขปัญหานี้แล้ว

สำหรับการรับสมัครพนักงานใหม่ นั้น ในช่วงที่มีการจัดตั้งสาขาในอัตราสูง ธนาคาร จะไปรับสมัครนิสิตนักศึกษาที่สถาบันโดยข่าวรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษาพาพิจารณาเรียกตัวสัมภาษณ์ แต่มีบางธนาคาร โดยเฉพาะธนาคารขนาดกลางใช้วิธีการประกาศทางหน้าหนังสือพิมพ์รายวัน ว่าต้องการผู้ที่ภูมิสำเนาในจังหวัดที่จะจัดตั้งสาขา แต่ก็ยังมีบางธนาคารให้ผู้จัดการสาขา หรือพนักงานอื่นในสาขา เลือกรับบุคคลในท้องถิ่นนั้นมาเสนอต่อฝ่ายการพนักงาน ซึ่งวิธีนี้อาจจะทำให้ มีการฝากตัวกัน หรือที่เรียกว่าใช้เส้นก็ได้ โดยเลือกเอาจากบุคคลที่ลูกค้ารายใหญ่ ๆ แนะนำมา

4. การแก้ไขปัญหในการจัดหาทรัพยากรด้านการจัดการ จะเห็นได้ว่าการจัดการเป็นนามธรรม คือ ไม่มีตัวตน แต่อย่างไรก็ตามทรัพยากรด้านการจัดการนั้น จะแฝงอยู่ในตัวพนักงานธนาคาร (ซึ่งเป็นทรัพยากรคนกำลังคน) ฉะนั้นจึงต้องนำทรัพยากรด้านการจัดการนี้ใส่เข้าไปในทรัพยากรคนกำลังคน ซึ่งก็คือ การทำให้พนักงานใหม่มีความรู้และความสามารถด้านการจัดการนั่นเอง ได้แก่ การพัฒนาพนักงานระดับบริหาร ดังนี้¹

การแก้ไขปัญหในการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร คือ การพัฒนาให้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละอย่างของผู้บริหาร ใหม่ประสิทธิภาพสูงที่สุด ได้แก่ การพัฒนาในหน้าที่ที่เป็นสัญลักษณ์ตามตำแหน่งหน้าที่ในการแนะนำ สอน และพัฒนาผู้บังคับบัญชา หน้าที่เกี่ยวกับการริเริ่ม กำหนดนโยบาย การวางแผนปรับปรุงและขยายกิจการให้เจริญก้าวหน้า หน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาค่างๆ โดยใช้กระบวนการพัฒนาคังนี้

- ก. การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร
- ข. การประเมินความสามารถของการบริหารงานในปัจจุบัน
- ค. การสำรวจกำลังงานฝ่ายบริหารที่มีอยู่
- ง. การวางแผนเพื่อทำโครงการพัฒนาสำหรับแต่ละบุคคล
- จ. การกำหนดโครงการพัฒนาและอบรมเป็นกลุ่ม
- ฉ. การประเมินผลของโครงการ

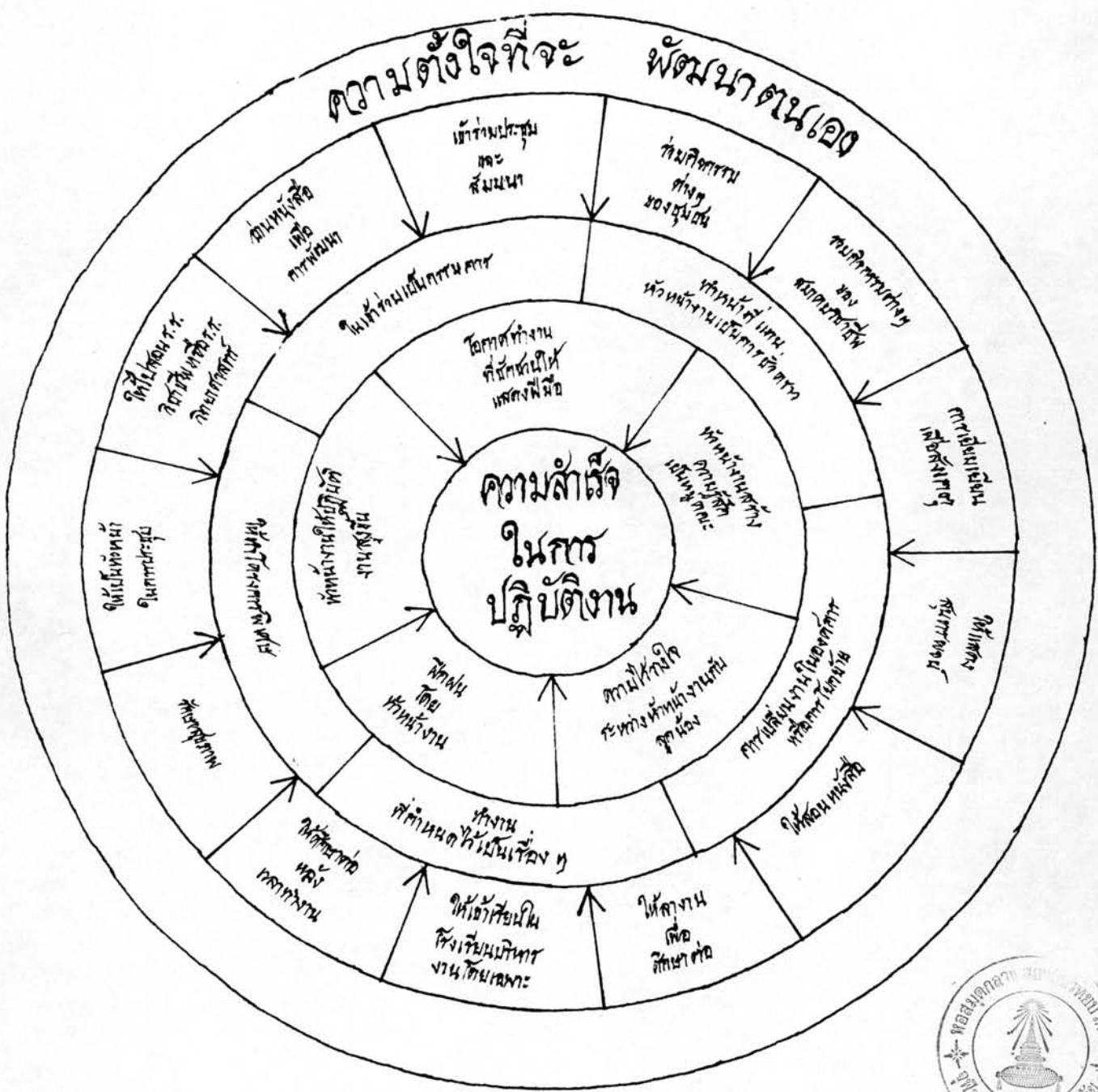
และสำหรับการพัฒนาผู้บังคับบัญชานี้ นอกจากจะพัฒนาโดยบุคคลภายนอกองค์กรและบุคคลภายในที่มีความรู้ความสามารถในค่านนี้แล้ว การพัฒนาโดยผู้สอนยังประกอบด้วยการพัฒนาตนเองและการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง และลงมือปฏิบัติงาน ก่อนที่จะให้ผู้อื่นมาช่วยพัฒนา

- การพัฒนาโดยผู้สอน คือ พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในแต่ละหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคังกล่าวข้างต้น โดยให้ผู้อื่นมาอบรมให้โดยตรง นอกจากนั้นยังใช้วิธีอื่นอีก เช่น การหมุนเวียน-

¹ พจน์ เพชรบุรณิน, "การพัฒนาบุคคลระดับบริหาร" ใน เอกสารเผยแพร่การฝึกอบรมการพัฒนาบริหารงาน หน้าที่ 5, สำนักงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519, หน้า 1-10.

งาน การทดลองเรียนงาน การสอนแนะนำ การเข้าร่วมเป็นกรรมการในกิจกรรมต่างๆ และ การจัดตั้งบุคคลหรือคณะกรรมการไว้สำหรับปรึกษาโดยเฉพาะ เป็นต้น

- การพัฒนาตนเองและการลงมือปฏิบัติงาน คงจะเห็นได้ว่ามีโอกาสนักบริหาร จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถนั้น มีมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นมาช่วย ฉะนั้นสิ่งแรก ที่ต้องทำ คือ มีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตนเอง แล้วจึงจะมีการกระทำอย่างอื่นจึงจะทำให้ บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน คงได้แสดงในวงล้อของการพัฒนาเป็นรายบุคคล : การฝึกตนเองและการลงมือทำงานในหน้าถัดไป



รูปภาพที่ 6 บทกวีของภาพพัฒนาเป็นตามบุคคล : การพัฒนาตนเองและการลงมือทำงาน
 (THE WHEEL OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT : SELF-DEVELOPMENT AND ON-THE-JOB)

ที่มา : ดร.บุญ โพธิ์บุษนิ "การพัฒนาบุคคลในระดับบริษัท" ในวารสารพัฒนาคน ฉบับพัฒนาคนปริทัศน์ รุ่นที่ 5 (ภาคสาร-วิไล) สำนักพัฒนา สภา ม.อ. ศูนย์ศึกษาพัฒนาบุคลากรภาครัฐ, พฤษภาคม, 2519, หน้า 16.

5. การแก้ปัญหาในด้านการเงิน ธนาคารบางแห่งเมื่อมีปัญหาทางการเงินเช่นมีเงินกองทุนไม่เพียงพอที่ทราบอยู่แล้วก็จะไม่ยื่นขออนุญาตจัดตั้งสาขา และบางธนาคารเมื่อมีฐานะการเงินไม่สอดคล้องกับที่ทางการกำหนด ก็จะหันไปทางการพัฒนาบริหารงานสาขาที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด บางธนาคารแก้ไขปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุน โดยการเพิ่มทุนทุกปี บางธนาคารก็ใช้วิธีการตั้งสำรองเพื่อขยายกิจการในเงินกองทุนให้มากขึ้น และนอกจากนี้ยังใช้การหาเงินฝาก และกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อมาเพิ่มแหล่งเงินทุน แต่อย่างไรก็ตามการที่ธนาคารมีการจัดตั้งสาขาเกือบทุกปี เช่นธนาคารขนาดใหญ่ จะไม่มีปัญหาในด้านเงินกองทุนไม่เพียงพอ เพราะไม่เช่นนั้นจะไม่ได้ขออนุญาตให้จัดตั้งสาขาได้ทุกปีดังกล่าว

สำหรับบางธนาคารมีนโยบายทางการเงินที่จัดทำกำไรให้มากในบางปี จะไม่มีนโยบายในการจัดตั้งสาขาเพิ่มขึ้น เพราะเงินจะนำมาจมในสินทรัพย์ประจำ และต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นค่าแรงแก่พนักงานในสาขาซึ่งอาจขาดทุน เช่นนั้นจึงนำไปหารายได้ที่มีผลตอบแทนสูงมากกว่านำไปลงทุนในหลักทรัพย์รัฐบาลที่มีผลตอบแทนต่ำ และธนาคารต้องซื้อตามเงื่อนไขในการจัดตั้งสาขาของธนาคารแห่งประเทศไทย