หอสมุดกลาง
จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

บทที่ ๖
บทสรุป

สรุป

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วตามลำดับในบทก่อน ๆ ถึงเรื่องการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ทั้งในแบบการรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ นั้น ทำให้ทราบได้อย่างแน่ชัดว่าการที่จะบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีสาขามากมายหลายแห่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถหากำไรให้กับธนาคารได้ในระดับที่น่าพอใจด้วยกันทุกฝ่าย โดยธนาคารได้มีส่วนช่วยเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นที่สาขาของธนาคารตั้งอยู่ด้วยอีกทางหนึ่งนั้น แนวทางของการบริหารจะต้องยึดถือระบบการกระจายอำนาจเป็นหลักด้วย การส่งเสริมให้สาขาต่าง ๆ มีส่วนรับผิดชอบร่วมกับสำนักงานใหญ่ด้วย และระบบการกระจายอำนาที่ถูกต้องนั้น จะต้องมีระบบการควบคุมที่ดีเป็นเครื่องช่วยฝ่ายบริหารของธนาคาร ให้สามารถทราบถึงผลการดำเนินงานของสาขาต่าง ๆ โดยสม่ำเสมอว่าสาขาต่าง ๆ ดำเนินงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาคารหรือไม่ ผลการดำเนินงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด หรือมีข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง การที่จะได้ทราบถึงข่าวสารต่าง ๆ อันจำเป็นที่เกี่ยวกับสาขาต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องจัดให้มีระบบการรายงานที่ดีและถูกต้อง โดยอาศัยเทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการเป็นเครื่องช่วยที่สำคัญ ฉะนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าในการยัดผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อการจัดการนั้น จะต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ไปตามลำดับ คือ

๑. การบริหารธนาคาร จะต้องเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอนให้กับสาขาต่าง ๆ

๒. เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องกำหนดให้สาขาต่าง ๆ คือ

๒.๑ กำไร

๒.๒ งบประมาณรายจ่าย

๒.๓ งบประมาณรายได้

๒.๔ เงินฝาก

๒.๕ สินเชื่อ

๒.๖ การดำรงเงินสดสำรอง

๓. กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารและสาขาต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility center) ซึ่งจะได้แก่ศูนย์เหล่านี้ คือ

๓.๑ ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Cost center)

๓.๒ ศูนย์การลงทุน (Investment center)

๓.๓ ศูนย์กำไร (Profit center)

๔. ศูนย์กำไร (Profit center) คือแหล่งที่จะหากำไรให้กับธนาคาร ซึ่งก็คือสาขาต่าง ๆ นั่นเอง ฉะนั้น Profit center จะต้องถูกกำหนดให้เป็น หน่วยที่ต้องรายงานและให้ข่าวสารที่สำคัญตามที่ธนาคารจะกำหนดให้

๕. สิ่งสำคัญที่ Profit center จะต้องรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด ก็คือ

๕.๑ งบกำไร ขาดทุน

๕.๒ รายงานการคำนวณเงินอุดหนุนตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

๖. จากรายงานในข้อ ๕. จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงในเรื่อง

๖.๑ กำไร

๖.๒ รายจ่ายต่าง ๆ

๖.๓ รายได้ต่าง ๆ

๖.๔ เงินฝาก

๖.๕ สินเชื่อ

๖.๖ การดำรงเงินสดสำรอง

๗. จากรายงานตามข้อ ๖ ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานของสาขาหรือ Profit center ต่าง ๆ ได้โดยทำการเปรียบเทียบเป้าหมายต่าง ๆ ในข้อ ๒. กับผลการดำเนินงานที่แท้จริง ตาม ๖.๑ ถึง ๖.๖

๘. ผลการเปรียบเทียบตามข้อ ๗. ถ้าสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็จะต้องพิจารณาความดี ความชอบ หรือความบกพร่อง ขาดสมรรถภาพของผู้จัดการสาขานั้น ๆ ต่อไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นการปูนบำเหน็จพิเศษให้ หรือลงโทษก็ได้ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงข้อมูลและข่าวสารในด้านอื่น ๆ เช่น สภาพการแข่งขัน ประกอบกันไปด้วย

๔. เพื่อความสะดวกในการติดตามผลการรายงาน รวมทั้งการประเมินค่าต่าง ๆ ควรได้จัดตั้งหน่วยวัดผล (Performance Evaluation center) ขึ้น โดยให้ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารสูงสุดของธนาคาร (Top management) ทั้งนี้ เพื่อให้มีอิสระและมีอำนาจในการดำเนินการได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้จะเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการตกลงใจต่าง ๆ เกี่ยวกับสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ข้อเสนอแนะ</u> เห็นควรบริหารงานธนาคารพาณิชย์ ตามผลสรุปในข้อ ๑. ถึงข้อ ๔.