

การศึกษาถึงการควบคุมการคัดกรองลำไส้ของธนาคารพาณิชย์ไทย



นางสาวจวบศรี เพ็ญภิตติ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2526

ISBN 974-562-454-3

010500

115240265

๑

A STUDY ON THE MANAGEMENT CONTROL IN BRANCH OFFICES
OF THAI COMMERCIAL BANKS



MISS CHOBSRI PENKITTI

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1983

ISBN 974-562-454-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาถึงการควบคุมการคัดการล่าขาของธนาคารพาณิชย์ไทย
ชื่อผู้ผลิต	นางสาวจวบศรี เพ็ญกิตติ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ประยูร จินดาประดิษฐ์ อาจารย์อรพินธุ์ ชำติอัปสร
ภาควิชา	พาณิชย์ศาสตร์
ปีการศึกษา	2525



บทคัดย่อ

ในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ไทยได้เจริญเติบโตอย่างมาก ด้วยการขยายขนาดของธนาคารออกไป ทุกธนาคารได้ขยายการดำเนินงานโดยการจัดตั้งสาขาทั่วประเทศ การขยายตัวด้วยวิธีนี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้คัดการล่าขาต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน จึงก่อให้เกิดปัญหาที่ยุ่งยากแก่สำนักงานใหญ่ในการควบคุมการคัดการล่าขา ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง วิธีการที่สำนักงานใหญ่ใช้ควบคุมล่าขาของตนในด้านการคัดการ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพคล่อง และการหากำไร

ผู้เขียนได้ทำการทบทวนศึกษาเอกสารทางวิชาการ เกี่ยวกับหลักการทางทฤษฎีและทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมการคัดการ เท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันก่อนที่จะลงมือหาข้อมูลจริงในภาคสนาม การรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามใช้วิธีการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ของธนาคารที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการควบคุมล่าขา ที่สำนักงานใหญ่ โดยการสุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดใหญ่ กลาง เล็ก

ผลได้จากการศึกษามีดังต่อไปนี้ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และขนาดกลางมีล่าขาเป็นจำนวนมาก จะกระจายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ให้แก่ผู้คัดการภาคและผู้คัดการเขต ขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กควบคุมล่าขาของตนโดยตรง ผู้คัดการล่าขามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ภายในขอบเขตของกฎข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายที่วางไว้ โดยสำนักงานใหญ่ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารเงินฝาก สาขามีหน้าที่ขยายปริมาณเงินฝากโดยเน้นทางด้านเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำ สำนักงานใหญ่จะติดตามและวางมาตรการป้องกันการทุจริต และการยกยอกเงินฝาก
2. การบริหารสินเชื่อ สำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายสินเชื่อ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายสินเชื่อ อำนาจการอนุมัติสินเชื่อและกฎเกณฑ์การให้สินเชื่อ และขบวนการทำสัญญาต่าง ๆ นอกเหนือจากนี้สำนักงานใหญ่จะควบคุมคุณภาพสินเชื่อ การพิจารณาจัดชั้นลูกหนี้ ประเมินผลการให้กู้ยืม การกำหนดอัตราดอกเบี้ย ส่วนลด และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
3. การควบคุมค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่จะกำหนดเป้าหมายกำไรของสาขา วางกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการอนุมัติค่าใช้จ่ายและการจำกัดวงเงินการจ่ายค่าใช้จ่าย
4. การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้ สำนักงานใหญ่จะวางกฎให้สาขาจัดทำทะเบียนเครื่องมือเครื่องใช้ให้ทันกาล ทำประกันภัยเพื่อป้องกันการสูญหายและการเสียหาย วางกฎและคำสั่งให้มีการใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้แต่ละชิ้น เพื่อที่จะยืดอายุการใช้งานให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสั่งซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ที่มีราคาค่อนข้างสูง จะต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่
5. การบริหารพนักงาน สำนักงานใหญ่จะวางกฎข้อบังคับและวิธีการต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การให้ผลตอบแทนและการวางแผนความต้องการอัตรากำลัง
6. การรายงาน สาขาต้องจัดทำและส่งรายงานผลการปฏิบัติงานตามงวดระยะเวลา แก่สำนักงานใหญ่เพื่อสำนักงานใหญ่จะได้ประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในด้านความเจริญเติบโต สภาพคล่อง ประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำกำไร
7. การตรวจสอบสาขา สำนักงานใหญ่จะทำการตรวจสอบสาขาอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อประเมินผลสถานะของเงินฝาก สินเชื่อ รายได้ รายจ่าย เงินสด พนักงาน และเรื่องอื่น ๆ ของแต่ละสาขา และเขียนรายงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ด้วยรายงานของผู้ตรวจสอบนี้สำนักงานใหญ่จะส่งการให้สาขาต่าง ๆ ทำการแก้ไขเรื่องที่ถูกพ้อง
8. การตรวจเยี่ยมสาขา ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่จะทำการตรวจเยี่ยมสาขาเป็นครั้งคราว เพื่อจะได้สังเกตการปฏิบัติงานจริงของสาขาด้วยตนเอง และศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่สาขากำลังประสบอยู่

การที่ล่าช้าจะดำเนินการใด ๆ นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือ กระทบการที่ขัดต่อกฎข้อบังคับต่าง ๆ ดังกล่าว ล่าช้าจะต้องขออนุมัติจากสำนักงานเขต สำนักงาน ภาค หรือสำนักงานใหญ่แล้วแต่กรณี

จากการศึกษาทำให้ทราบประเด็นหลักที่สำคัญ 5 ประการของระบบการควบคุมการ สัตการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งต้องทำการแก้ไขปรับปรุงอย่างรีบด่วน ประการแรก ปัจจุบันอุตสาหกรรม ราชการมีการแข่งขันอย่างรุนแรงในระดับสาขา จนอาจคาดคะเนได้ว่า หลายสาขาของราชการ อาจจะดำเนินไปสู่ความล้มเหลวได้ในอนาคต ประการที่สอง บัณฑิตที่มีความสำคัญยิ่งอีกบัณฑิหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อราชการได้ก็คือ การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้โดยคุณภาพ ซึ่งมีจำนวน เพิ่มขึ้นอย่างน่ากลัว ประการที่สาม สาขาจำนวนมากถูกควบคุมอย่างเข้มงวดเกินไป ทำให้ ผู้สัดการสาขาสูญเสียความคล่องตัวและความยืดหยุ่นไปเกือบหมดสิ้น ประการที่สี่ การติดต่อสื่อสาร ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประการสุดท้าย หลายราชการ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ณ ระดับสาขายังไม่เพียงพอ อีกทั้งยังขาดเครื่องมือเครื่องใช้ที่ ทันสมัย

ด้วยแนวโน้มของธุรกิจการธนาคารในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น เช่นนี้ การวางระบบและการควบคุมการ สัตการที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอด ของธนาคาร ซึ่งผู้เขียนหวังว่าผลการวิจัยฉบับนี้อาจเป็นประโยชน์แก่อนาคารพาณิชย์ ในการ ริเริ่มทบทวนและวางระบบการควบคุมการ สัตการสาขาใหม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title A Study on the Management Control in Branch Offices
of Thai Commercial Banks

Name Miss Chobsri Penkitti

Thesis Advisor Professor Prayoon Chindapradist
Miss Orapin Chartaborn

Department Commerce

Academic Year 1982



ABSTRACT

The Thai commercial banks have experienced a tremendous growth in sizes during the last three decades since 1953. Every bank has been expanding its operation by setting up nationwide branch offices. This expansionary strategy has resulted in the banking operations so extensive and complex that decentralization of authority and responsibility was inevitable to maintain smooth and efficient operation. Delegation of authority and responsibility to branch managers with the aim of increasing their flexibility and efficiency created another complex problem respecting management control over the branch offices by the head office. The research study, therefore, focussed mainly on means and methods utilized by the head offices of Thai commercial banks in exercising their controls over the branch offices in the areas of safety, liquidity and profitability management.

Extensive review of the existing literatures on principles theories, and practices of management control were carried out prior to actual field survey. In collecting field data, personal interviews with the bank officers directly responsible for the control over the branches were carried out at the head offices of a sample of large, medium, and small size Thai commercial banks.

The findings of this study were as follows; large-size and medium-size banks, with more numerous branches, delegated a large amount of responsibility and authority to regional and district managers whereas the small-size banks exercised a direct control over their branches. The branch managers were held accountable for carrying out their duties within the framework of rules, orders, and policies laid down by the head offices on the following areas.

1. Deposit Management. The branches were held accountable for maximizing deposit expansion with a high priority given to low-cost deposits. Follow-ups and measures to prevent frauds and embezzlement of deposit funds were carried out by the head offices.

2. Credit Management. The credit policies, plans, and targets; authority and rules for approving loans; and procedures to be followed in entering credit contracts were laid down by the head offices. Moreover, the control of credit quality; classification of borrowers; evaluation of lending function; fixing interest rates, discounts, and various fees were also carried out by the head offices,

3. Expenditure Control. The branch's profit target; and the rules for approving, restricting, and limiting expenditures were set by the head office.

4. Supplies and Equipment Management. The branches were required by the head office to keep up-to-date records for all supplies and equipment and insure them against loss or damages; laid down rules and instructions in handling and maintaining each piece of supplies or equipment to lengthen its maximum possible useful life, and obtain the approval of the head office prior to the purchase of and relatively high-valued item,

5. Personnel Management. All rules and precedures governing recruitment, selection, training, promotion, evaluation, compensation, and planning of branch's manpower requirement were laid down by the head office.

6. Reporting. Branches were required to prepare and send periodical reports on their operations to their head office so that the head office could make regular evaluations of the branch performance regarding to growth, liquidity, efficiency, and profitability.

7. Branch Audit. The branch audit was carried out, at least once a year, by a branch auditor dispatched by the head office to scrutinized the condition of deposits, credit, income, expenditures, cash, employment, and so on of each individual branch, prepare and submit a report to the top executives of the head offices. Basing on this report the head office would then send instructions to the individual branches to take corrective actious where required,

8. Branch Inspection. Occasional inspection tours to the branches would be made by the top executiyes from the head offices to obtain a first-hand obseration on the actual operations of the branches and to study the problems facing them,

The branches were required to obtain prior approval from their head offices, or regional offices, or district offices before implementing any action or decision beyond their vested authority,

This study also revealed five major aspects of the existing management control system requiring urgent improvement, Firstly, competition intensity at the branch level is now so high in the banking industry that many branches are, predictably, heading for business failure if their competitive position continue to slip

further. Secondly, another crucial factor in the development now that can ruin many branches is now their alarmingly increasing number of low-quality borrowers. Thirdly, a large number of branches are still subject to excessive control by their head offices at the expense of almost completely dissipating flexibility and efficiency of the branch managers. Fourthly, communications between the head offices and their branches are still rather inefficient. Lastly, human-resource development at the branch level is still inadequate for many commercial banks. Moreover, a large number of branches were found to be lacking modern banking equipment.

With the present trend of Thailand's domestic banking industry characterized by high competition at all levels designing and implementation of efficient management control system is crucially important for the business survival of any commercial bank. Hopefully, the findings from this research study should serve any bank as a starting point in reviewing and redesigning their existing branch management control system.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กิตติกรรมประกาศ

การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านด้วยกัน ท่านแรกและผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงคือ คำสตราจารย์ประยูร ฉินดาประดิษฐ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารทหารไทย ผู้ซึ่งเป็นผู้ที่ผู้เขียนขอขานในความเมตตากรุณาของท่านมาตลอดนับตั้งแต่ท่านเป็นผู้บรรยายพิเศษวิชาการบริหารงานธนาคาร และเมื่อเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ท่านก็ได้ใช้เวลาอันมีค่าของท่านตรวจและแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คุณวิชาญ ฤทธิรงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายสาขา ธนาคารทหารไทย ที่กรุณาให้แนวทางการเขียนและควบคุมการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนกระทั่งสำเร็จเป็นรูปเล่มขึ้น และอาจารย์อรพินธุ์ ช่างดีปัสร์ ที่ช่วยตรวจและแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

อนึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคำสตราจารย์กิตติคุณ เกาวัลย์ นันทาทวีวัฒน์ และอาจารย์ลัทธินา ช่างนายเวช ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากบุคคลระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ อีกหลายท่านที่กรุณาให้เข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของผู้เขียนเอง ซึ่งผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้ด้วย

บุคคลที่กล่าวข้างต้นนี้นอกจากจะได้ชื่อว่าเป็นผู้มีคุณูปการสูงแล้ว ยังเป็นผู้มีคุณธรรมสูงยิ่ง ซึ่งผู้เขียนขอจดจำพระคุณนี้ไปตลอดชีวิต

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวอุบลศรี เทพภูิกิตติ



สารบัญ

๕

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	๙
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๒
กิตติกรรมประกาศ.....	๓
รายการรূประกอบ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
แนวความคิดสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
วิธีการศึกษาค้นคว้า.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 แนวความคิดการควบคุมการสั่งการ.....	5
ความหมายของการควบคุม.....	5
ส่วนประกอบที่สำคัญในการควบคุม.....	6
ความหมายของการควบคุมการสั่งการ.....	8
ความแตกต่างระหว่างการควบคุมการสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติงาน.....	14
ลักษณะของการควบคุมการสั่งการ.....	15
ระบบการควบคุมการสั่งการอย่างเป็นทางการ.....	17
รูปแบบของการควบคุมการสั่งการ.....	19
- คู่ศูนย์ความรับผิดชอบ.....	19
- คู่ศูนย์ภาวะ.....	20
มาตรการสำหรับภาครัฐควบคุมการสั่งการ.....	22
การควบคุมการสั่งการล่าช้าของธนาคารพาณิชย์ไทยโดยทั่ว ๆ ไป.....	27
มาตรการและประเภทของการควบคุมการสั่งการล่าช้า.....	28
- การบริหารเงินฝาก.....	28

สารบัญ (ต่อ)	หน้า
- การบริหารสินเชื่อ.....	30
- การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้.....	31
- การควบคุมค่าใช้จ่าย.....	32
- การบริหารพนักงาน.....	34
- การรายงาน.....	36
- การตรวจสอบสาขา.....	37
บทที่ 3 การกระจายอำนาจการควบคุมสาขา	39
การควบคุมการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและ ขนาดใหญ่.....	40
การควบคุมการบริหารสาขาโดยสำนักงานภาค.....	43
การควบคุมการบริหารงานสาขาโดยสำนักงานเขต.....	46
การควบคุมการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก.....	50
การดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์.....	53
- การบริการ.....	53
- การจัดการภายในสาขา.....	54
- การแบ่งหน้าที่งานของสาขา.....	55
การบริหารงานของสาขาโดยผู้จัดการสาขา.....	60
บทที่ 4 มาตรการสำหรับปรับปรุงการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย	63
การบริหารเงินฝาก.....	65
การบริหารสินเชื่อ.....	70
การควบคุมค่าใช้จ่าย.....	85
การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้.....	95
การบริหารพนักงาน.....	101
การรายงาน.....	128
- รายงานประจำวัน.....	133
- รายงานประจำเดือน.....	136
- รายงานประจำงวด.....	154
- รายงานสรุปผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสาขาภายในภาค.....	160

สารบัญ (ต่อ)	หน้า
- รายงานสรุปผลการดำเนินงานรวมของทุกภาค.....	191
- การวิเคราะห์ผลการประกอบการของสาขาจากรายงาน.....	206
- การประเมินผลงานของสาขา.....	214
การตรวจสอบสาขา	221
- รายงานการตรวจสอบสาขา.....	237
บทที่ 5 การควบคุมการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ.....	278
โครงสร้างของธนาคารเพื่อควบคุมสาขา.....	278
การวางแผนกำไรของสาขา.....	283
การบริหารเงินฝาก.....	286
การบริหารสินเชื่อ.....	287
การควบคุมค่าใช้จ่าย.....	290
การบริหารพนักงาน.....	293
การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้.....	298
การรายงาน.....	298
การตรวจสอบสาขา.....	304
บทที่ 6 สรุป.....	312
ปัญหา.....	319
ข้อเสนอแนะ.....	321
บรรณานุกรม.....	330
ประวัติผู้เขียน.....	333

รายการรูปประกอบ

รูปที่	หน้า
1 แผนผังวงจรการควบคุม.....	9
2 แผนผังการแยกประเภทข้อมูลทั้งหมด.....	13
3 แผนผังโครงสร้างขององค์การของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่.....	41
4 แผนผังการกระจายการบริหารงานสาขา.....	42
5 แผนผังโครงสร้างของสำนักงานภาค.....	44
6 แผนผังโครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก.....	52
7 แผนผังโครงสร้างสาขาขนาดเล็กรของธนาคารพาณิชย์.....	57
8 แผนผังโครงสร้างสาขาขนาดกลางของธนาคารพาณิชย์.....	58
9 แผนผังโครงสร้างสาขาขนาดใหญ่ของธนาคารพาณิชย์.....	59
10 แผนผังสิ่งกำหนดเป้าหมายของงานและขั้นตอนการพิจารณางบประมาณ.....	87
11 แผนผังขั้นตอนการอนุมัติค่าใช้จ่าย.....	94
12 แผนผังโครงสร้างการควบคุมสาขาของธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศ.....	279
13 แผนผังโครงสร้างการบริหารสาขาของสำนักงานเขต.....	280
14 แผนผังการสร้างแผนงานของธนาคาร.....	285

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย