



บทที่ 5

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### บทสรุป

ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประชาชน และเป็นส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของประเทศ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจึงมีความสำคัญยิ่ง นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ยังเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับเงินของประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก การตรวจสอบภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ใช้ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นระบบธนาคารสาขา กล่าวคือมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของสำนักงานใหญ่และสาขา ดังนั้นการที่ธนาคารพาณิชย์จะดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และมีกำไรจากการดำเนินงาน จึงขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของสาขาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ธนาคารพาณิชย์ไทยมีลักษณะการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยสำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวมของธนาคารและกระจายอำนาจหน้าที่ให้สาขาไปดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีผู้จัดการสาขา เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของสาขาและเป็นผู้รับมอบอำนาจหน้าที่จากสำนักงานใหญ่มาบริหารงานของสาขา ดังนั้นผู้จัดการสาขาจะมีอำนาจหน้าที่ตามที่สำนักงานใหญ่มอบหมายให้ และมีความอิสระในการบริหารงานระดับหนึ่ง ซึ่งเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน ในการควบคุมการปฏิบัติงาน และในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา

ในการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ จะมีการให้บริการ ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการให้บริการด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสาขา คือ

1. ปริมาณของธุรกิจ หากสาขามีปริมาณของธุรกิจน้อย จะทำให้โอกาสที่สาขาจะมียาไรได้น้อยด้วย และอาจทำให้สาขามีผลขาดทุนในการดำเนินงาน

2. โครงสร้างของเงินฝาก เนื่องจากเงินฝากแต่ละประเภทที่สาขารับฝากจากลูกค้านั้น มีอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกัน ทำให้ต้นทุนของเงินฝากแต่ละประเภทแตกต่างกัน ถ้าสาขามีส่วนของโครงสร้างเงินฝากที่ทำให้สาขามีต้นทุนคือดอกเบี้ยจ่ายสูง ก็จะทำให้สาขาอาจจะประสบผลขาดทุนในการดำเนินงาน

3. คุณภาพของเงินให้สินเชื่อ เนื่องจากเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพนั้น นอกจากจะทำให้สาขาไม่ได้รับรายได้คือดอกเบี้ยรับในขณะที่สาขายังต้องรับภาระคือดอกเบี้ยจ่ายซึ่งเป็นต้นทุนของเงินให้สินเชื่อแล้ว ในกรณีที่สินเชื่อต้องตัดเป็นหนี้สูญ จะทำให้สาขาต้องรับภาระคือเงินต้นของเงินให้สินเชื่อรายนั้นเป็นต้นทุนในการดำเนินงานด้วย ดังนั้นเงินให้สินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพจะส่งผลกระทบต่ออย่างมากที่ทำให้สาขาอาจจะประสบผลขาดทุนในการดำเนินงาน

ในการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยสำนักงานใหญ่ นั้น สำนักงานใหญ่จะควบคุมการดำเนินงานของสาขา โดย

1. การคัดเลือก แต่งตั้ง และมอบอำนาจให้แก่ผู้จัดการสาขา
2. การกำหนดเป้าหมาย และงบประมาณของสาขา
3. การกำหนดนโยบายและระเบียบคำสั่งให้สาขาถือปฏิบัติ
4. การกำหนดให้สาขาจัดส่งรายงานต่าง ๆ
5. การจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขา

ในการบริหารงานสาขา ผู้จัดการสาขาจะต้องบริหารงานของสาขาโดยจัดให้มีการบริหารงานในด้านต่าง ๆ คือ

1. การบริหารงานโดยทั่วไป
2. การบริหารเงินฝาก
3. การบริหารสินเชื่อ
4. การบริหารการทำกำไร

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้วางนโยบายให้ธนาคารพาณิชย์ถือปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบสาขา โดยการใช้อำนาจตามกฎหมายและโดยการออกหนังสือเวียนต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การใช้อำนาจตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์

2. การออกหนังสือเวียนที่ ธพท.ผต.(ว) 110/2526 ลงวันที่ 26 มกราคม 2526 เรื่องการขอความร่วมมือในการปรับปรุงรายงานการตรวจสอบภายใน
3. การออกหนังสือเวียนที่ ธพท.ผว.(ว) 160/2531 ลงวันที่ 28 มกราคม 2531 เรื่องการตรวจสอบกิจการและสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์
4. การออกหนังสือเวียนที่ ธพท.ผว.(ว) 2023/2532 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2532 เรื่องการกำหนดให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานให้ธนาคารเป็นกรณีพิเศษ

จากพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ และหนังสือเวียนถึงธนาคารพาณิชย์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า

1. ธนาคารพาณิชย์ จะต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบกิจการและสินทรัพย์ของสาขาทุกสาขาย่างน้อยปีละครั้ง และส่งสำเนารายงานการตรวจสอบภายในพร้อมด้วยคำสั่งและข้อแนะนำที่เกี่ยวข้องให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบภายใน 90 วัน นับจากวันที่เริ่มตรวจสอบ
2. ผู้สอบบัญชีของธนาคารพาณิชย์จะต้องประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในด้านการระดมเงินออม การกระจายสินเชื่อ การควบคุมค่าใช้จ่ายการบริหาร และระบบการตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์

การตรวจสอบสาขาของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง และธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก มีลักษณะและวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ สรุปได้ดังนี้

#### 1. การตรวจสอบตามปกติ

ธนาคารพาณิชย์จะจัดให้มีเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบสาขาปีละครั้ง โดยเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบการปฏิบัติการ ส่วนการตรวจสอบการบริหาร นั้นทำการตรวจสอบไปพร้อมกับการตรวจสอบตามปกติ แต่ไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนเท่ากับการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบการปฏิบัติการ

ในการตรวจสอบสาขาตามปกติ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ และรายจ่าย
2. เพื่อตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน

3. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ และข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย

4. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ ข้อกำหนดของธนาคาร

5. เพื่อประเมินคุณภาพและจัดชั้นสินเชื่อ

## 2. การตรวจสอบพิเศษ

ธนาคารพาณิชย์จะจัดให้มีเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบบางสาขามากกว่าปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของสาขา ตามข้อแนะนำที่เสนอไว้ในการตรวจสอบครั้งแรก

2. เพื่อค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริง ตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูง

3. เพื่อค้นหาเอกสารหลักฐาน และข้อเท็จจริงเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรณีทุจริต

การตรวจสอบการบริหาร เป็นการตรวจสอบที่ขยายขอบเขตของการตรวจสอบออกไปกว้างกว่าการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นการตรวจสอบตั้งแต่ระดับของการวางแผนงาน ระดับของการปฏิบัติงาน รวมทั้งตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อที่จะประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

### แนวทางในการตรวจสอบการบริหารของสาขาของธนาคารพาณิชย์ มีดังนี้

1. การคัดเลือกสาขาที่จะตรวจสอบ

2. การเตรียมการก่อนตรวจสอบ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาของสาขาในเบื้องต้น

2.2 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.3 การระบุประเด็นในการตรวจสอบ และจัดเตรียมแบบสอบถาม

2.4 การจัดทำแผนการตรวจสอบ

3. การดำเนินการตรวจสอบ

4. การวิเคราะห์และประเมินผลการตรวจสอบ

5. การจัดทำรายงานการตรวจสอบ

6. การติดตามผลการตรวจสอบ

ปัญหาและข้อจำกัดของการนำการตรวจสอบการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบภายใน  
ของสาขาธนาคารพาณิชย์ ได้แก่

1. ปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - 1.1 การที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอในการตรวจสอบ
  - 1.2 การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้รับการตรวจสอบ
  - 1.3 การมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่เพียงพอ
  - 1.4 การที่ผู้บริหารระดับสูง ไม่ให้ความสนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญต่อผลการตรวจสอบ
2. ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา
  - 2.1 การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งที่สำนักงานใหญ่กำหนด
  - 2.2 การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมของสาขาโดยสำนักงานใหญ่

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาและข้อจำกัดของการนำการตรวจสอบการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบภายในของสาขาธนาคารพาณิชย์ดังกล่าว ซึ่งได้อธิบายไว้ในบทที่ 4 แล้วนั้น มีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและข้อจำกัด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - 1.1 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่จะตรวจสอบการบริหารมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบควรทำการคัดเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหาร โดยในคณะของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่ทำการตรวจสอบการบริหาร ควรจะประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ในหลายๆ สาขา เช่น สาขาบัญชี สาขาการเงิน สาขาการตลาด สาขาการบริหารงานบุคคล เป็นต้น และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ด้วย นอกจากนี้ควรจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรภายใน และหลักสูตรภายนอกของธนาคาร เพื่อให้ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบการบริหาร รวมทั้งฝ่ายตรวจสอบควรจัดทำคู่มือหรือแนวทางในการตรวจสอบการบริหาร เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้มีแนวทางกว้าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและประหยัดเวลามากขึ้น

1.2 การที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้รับการตรวจสอบนั้น เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบ ที่ทำการตรวจสอบการบริหารควรจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้รับการตรวจสอบว่า วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบการบริหารนั้นก็เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงให้สาขามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยให้การแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสาขา ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อจะช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวต่อไป

1.3 การที่ฝ่ายตรวจสอบมีอัตรากำลังจากัดนั้น ควรกำหนดให้การตรวจสอบ การบริหารเป็นการตรวจสอบพิเศษนอกเหนือไปจากการตรวจสอบตามปกติ โดยทำการตรวจสอบ เฉพาะสาขาที่ได้ทำการคัดเลือกแล้วว่า มีผลการดำเนินงานไม่ดี ซึ่งต้องให้ความสนใจไปตรวจสอบ ด้านการบริหารของสาขานั้น เพื่อจะได้ทราบสาเหตุและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการ ดำเนินงานของสาขาต่อไป

1.4 การที่ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสนใจสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อผลการ ตรวจสอบมากขึ้น อาจเกิดจากการเห็นถึงประโยชน์ของการตรวจสอบการบริหาร ดังนั้น ฝ่ายตรวจสอบควรจะนำเสนอผลงานหรือผลการตรวจสอบให้มีความน่าสนใจ เช่น ให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสาขาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ผู้จัดการฝ่าย ตรวจสอบควรผลักดันให้มีการพัฒนาระบบงานของฝ่ายตรวจสอบ โดยการนำการตรวจสอบ การบริหารมาใช้ในการตรวจสอบสาขาในรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งพยายามชี้แจงให้ผู้บริหาร ระดับสูงได้เห็นถึงประโยชน์ของการตรวจสอบการบริหารสาขาว่าจะช่วยปรับปรุงให้สาขามีการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขา

2.1 ในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขานั้น เมื่อวิเคราะห์ผลการ ตรวจสอบพบว่า การดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของสาขาส่วนใดที่เกิดจากการที่ สาขาต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งที่สำนักงานใหญ่กำหนด ควรจะเสนอไว้ในรายงาน การตรวจสอบด้วย เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว เพื่อหาแนวทาง ในการแก้ไขปรับปรุงต่อไป และควรถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สาขาไม่สามารถควบคุมได้

2.2 ในการประเมินผลการดำเนินงานของสาขานั้น เจ้าหน้าที่ที่ตรวจสอบการ บริหารเมื่อวิเคราะห์ผลการตรวจสอบและพบว่าเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม ก็ควรจะเสนอไว้ในรายงานการตรวจสอบด้วยว่า เป้าหมายดังกล่าวไม่เหมาะสมเพราะเหตุใด เพื่อที่จะเป็นแนวทางหรือข้อคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของสาขาในครั้งต่อไป