

บทที่ 1

บทนำ



## ความเป็นมา และ ความสำคัญ

มนุษย์เราเมื่อเกิดมาแล้วต้องดิ้นรนเผชิญกับปัญหาชีวิตต่าง ๆ นานับประการ และที่สำคัญที่สุด คือ การรักษาชีวิตให้ดำรงสภาพชีวิตอยู่ได้ และ การเจริญเติบโตของร่างกายที่สมบูรณ์ นั่นคือการดำเนินชีวิตของมนุษย์เรา ธุรกิจก็สัมพันธ์และเกี่ยวพันเมื่อมีการวัดถึงประกอบการธุรกิจแล้วจะต้องพยายามดำเนินการให้การประกอบการดำรงอยู่ได้ และ การเจริญเติบโตของกิจการได้ในอนาคต เป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งขึ้นมาคือการให้บริการลูกค้า สิ่งผลจอยแทนที่ได้รับเป็นผลกำไรที่ธุรกิจจะสามารถนำมาร่างวางแผนเจริญเติบโตขยายกิจการได้แนวทางควบคู่กับเงินลงทุนของผู้ที่เป็นหุ้นส่วนเจ้าของกิจการ

เส้นทาง การดำเนินการธุรกิจใช้ว่าจะราบรื่นเสมอไป อาจมีอุปสรรคมาขัดขวางทำให้เกิดความล่าช้า และบางครั้งก็อาจมีบางสิ่งบางอย่างมาสนับสนุนในการประกอบการบรรลุจุดหมายรวดเร็วขึ้น สิ่งดังกล่าวข้างต้นก็คือสภาพแวดล้อมของธุรกิจ อันเป็นปัจจัยภายนอกทั้งหมวกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจนั้น สภาพแวดล้อมพื้นฐานของธุรกิจจำแนกออกได้ 4 ประการด้วยกัน คือ <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vornon A. Musselman , and Eugene H. Hughes , Introduction to Modern Business Issues and Environment , 7th ed. (New Jersey : Prontico-Hall , 1977) , pp. 55 - 56 .

1. สภาพทางกายภาพ ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ดิน น้ำ อากาศ
2. สภาพทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ระบบการแข่งขัน ระบบตลาด
3. สภาพทางการเมืองและการปกครอง ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ
4. สภาพทางสังคม ได้แก่ ทัศนคติ ความต้องการของสังคม

ผู้นำในการประกอบการของธุรกิจ คือ ฝ่ายจัดการระดับสูงมีหน้าที่ที่จะนำการประกอบการธุรกิจนั้น ๆ พันฝ่ายสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของธุรกิจให้บรรลุสู่จุดหมาย ธุรกิจจากจุดเริ่มต้นเป็นองค์การขนาดเล็กแล้วจะมีการขยายตัวเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ยิ่งธุรกิจได้มีการเจริญเติบโตขยายการประกอบการ มีการจ้างบุคคลทำงานมากขึ้น องค์การขนาดใหญ่มีข้อแตกต่างจากจุดเริ่มต้นจากจุดเริ่มต้นที่มีขนาดของกิจการเล็ก ดังนี้<sup>1</sup>

1. เจ้าของการประกอบการมักจะเป็นบุคคลหลายฝ่าย เข้าร่วมกันเป็นเจ้าของ หมายถึงการประกอบการในรูป บริษัท ห้างหุ้นส่วน นิติบุคคล
2. โครงสร้างขององค์การธุรกิจจะมีความซับซ้อน สับสนมากยิ่งขึ้น
3. ผู้เป็นเจ้าของประกอบการไม่สามารถที่จะทำความรู้จักมักคุ้น สนิทสนม ให้ความเป็นกันเองกับลูกจ้าง พนักงาน ได้อย่างทั่วถึงทุกคน
4. ความล้มเหลวในการประกอบการธุรกิจเมื่อเทียบกับองค์การธุรกิจขนาดเล็ก ปรากฏเปอร์เซ็นต์ความล้มเหลวขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่มีน้อยกว่ากัน
5. แนวทางการจัดการงาน จะมีการแบ่งงานเฉพาะด้าน มีผู้เชี่ยวชาญงานเป็นด้าน ๆ ไป
6. ในช่วงระยะเวลายาว เงินทุนประกอบการหาได้ง่าย จะมีผู้ขอเข้าร่วมประกอบการมากขึ้น

<sup>1</sup> Ibid. , p. 220 .

เมื่อเรามองทางด้านโครงสร้างองค์การ จะเห็นได้ว่าองค์การธุรกิจขนาดเล็กที่ได้ขยายเป็นองค์การขนาดใหญ่ จะมีการเปลี่ยนรูปโครงสร้างองค์การจากองค์การแบบปฐม (Primary Organization) มาสู่องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) และก้าวเข้ามาสู่องค์การที่มีขนาดใหญ่และยุ่งยากซับซ้อน (Large-Scale and Complex Organization) โดยโครงสร้างความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกันมีน้อยลง มีการเพิ่มการประสานงานกันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุสู่จุดหมายขององค์การธุรกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่โตมากย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ มากขึ้นเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุที่ว่า งานมากขึ้น ลูกจ้างมีจำนวนมาก มีการนำเอาวิธวิธีการแผนใหม่มาใช้มาก และความซับซ้อนในองค์การมีมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับองค์การขนาดใหญ่ ดังนี้<sup>1</sup> .

1. ขาดความคล่องตัวขององค์การ เมื่อองค์การธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ต้องสูญเสียความคล่องตัวที่มีอยู่เดิมไป องค์การขนาดใหญ่ จะไม่สามารถควววยโอกาสดำเนินการบางอย่างได้เหมือนองค์การขนาดเล็ก เพราะการกำหนดนโยบายปฏิบัติขององค์การใหญ่ทำโดยฉับแจ้ง การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมีผลกระทบต่องค์การมาก
2. ขาดความริเริ่มของพนักงาน เนื่องจากองค์การขนาดใหญ่ก็นำเอาเครื่องจักรกลต่าง ๆ มาใช้แทนการทำงานของลูกจ้างมากขึ้น ย่อมทำให้ความริเริ่มของพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การนั้นลดน้อยถอยลงไป
3. ขาดความยืดหยุ่นทางการบริหาร ปัจจัยสำคัญการบริหารอยู่ที่บุคคลที่จะทำให้องค์การธุรกิจเคลื่อนไหวอยู่เสมอ การที่องค์การขนาดใหญ่ก็นำเอาเครื่องจักรกลมาใช้ นอกจากจะขาดความคล่องตัวการดำเนินงานแล้วยังทำให้เกิดปัญหาในด้านความยืดหยุ่นของการตัดสินใจ การสั่งการ และการปรับตัวเอง
4. เกิดปัญหาในการประสานงาน องค์การขนาดใหญ่ย่อมมีช่วงการบังคับบัญชาที่ยาว และสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน มีบุคคลปฏิบัติงานมาก

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ 5 . (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไชนาพริ้นท์ , 2519) , หน้า 292 - 294 .

5. ปัญหาเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน องค์การขนาดใหญ่ที่นำเอาเครื่องจักรกลมาใช้แทนลูกจ้างในองค์การ ย่อมทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่มั่นใจ มั่นคง ในการทำงาน เพราะย่อมมีความรู้สึกระแวงการใช้เครื่องมือกลขององค์การที่จะนำมาใช้แทนลูกจ้าง

6. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อองค์การขนาดใหญ่ขยายกิจการและนำเอาเครื่องจักรกลมาใช้ ย่อมเกิดความจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนให้พนักงานเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความสามารถที่จะใช้เครื่องมืออันได้ดั่งมีประสิทธิภาพ ซึ่งความบกพร่องนี้จะแก้ไขได้ด้วยวิธีการสัมมนาบุคคล อย่างไรก็ตาม จำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การที่บริษัทจะรับไว้เพื่อฝึกฝนเพียงพอกับการใช้เครื่องจักรกลมีจำนวนจำกัด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคือจะทำอย่างไรกับงานส่วนที่เหลือ อาจออกมาในรูปแบบงานใหม่ให้ทำ หรือ การปลดออก

7. ปัญหาในด้านการบริหาร เมื่อนำเอาเครื่องจักรกลต่าง ๆ มาใช้ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้นมิได้แต่เพียงในระดับของพนักงานเจ้าหน้าที่ในขั้นต้นเท่านั้นก็หาไม่ แต่ผลกระทบย่อมมีถึงผู้บริหารระดับสูง ประการแรกสุด ผู้บริหารเหล่านั้นจะต้องศึกษาหาความรู้ และ ทำความเข้าใจต่อการนำเครื่องจักรมาใช้ประกอบการทำงาน ประการหลัง ผู้บริหารจะต้องมีสายตาสถิต เพราะองค์การในอนาคตจะเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ มากกว่าก่อน

องค์การขนาดเล็ก ซึ่งได้ขยายตัวเป็นองค์การขนาดใหญ่จะมีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น เมื่อได้นำวิธการแผนใหม่มาใช้ในการบริหารงาน คือ การปรับปรุงองค์การบริหาร อันหมายถึง ความถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและจัดโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสม และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup> กล่าวเป็นต้ง่าง ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การเสียใหม่ การยุบ รวม หรือ ขยาย หน่วยงานต่าง ๆ

การเปลี่ยนแปลงรูปองค์การดังกล่าว อาจทำได้ 3 แบบใหญ่ ๆ คือ ประการแรก คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งผู้นำในองค์การยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ภายในกรอบของโครงสร้างที่มั่นคง ไม่คุกคามต่อโครงสร้างขององค์การที่มีอยู่ ประการที่สอง

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน , หน้า 281 .

คือ การปฏิรูป (Reform) โดยมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในที่สุดแต่พร้อมที่จะประนีประนอมเพื่อความกลมเกลียวของส่วนรวม แต่ขณะเดียวกันพยายามอบรมสั่งสอนหรือบีบบังคับ ให้ออมรับทัศนะของตนซึ่งจะพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดวิกฤติการณ์ขึ้น และ ประการสุดท้าย คือ การปฏิวัติ (Revolution) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่และรวดเร็วในโครงสร้าง จะไม่ยอมรับการประนีประนอม หรือ การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป <sup>1</sup>

การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง องค์การบริหารขององค์การที่นับวันจะมีขนาดใหญ่ยิ่งขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและดัดแปลงแก้ไขให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพทันสมัยอยู่เสมอ เหตุนี้ผู้บริหารที่หวังความสำเร็จก้าวหน้าของมวลสมาชิกและองค์การเป็นส่วนรวมแล้ว จึงจำเป็นต้องสนใจหันเหจากสอ่ดสอ่ดกิจจการขององค์การและปรับปรุงองค์การบริหารให้ทันสมัยกับเหตุการณ์สภาพแวดล้อมและความต้องการอยู่เสมอ ประการที่สำคัญ คือ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นและการดำเนินการขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางขึ้นนั้น การกระจายอำนาจจะเป็นประโยชน์ให้เกิดความคล่องตัว ส่วนต่าง ๆ จะสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ และเหมาะสมกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ แต่ในทางหนึ่งถ้าหากได้ทำการกระจายอำนาจมากเกินไป ส่วนต่าง ๆ ก็จะมีอิทธิพล อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อส่วนรวมได้ เนื่องจากขาดอำนาจควบคุม การกระจายอำนาจจึงต้องมีขอบเขตที่ควร และเหมาะสม มีหลักการสำคัญอยู่เสมอด้วยว่า องค์การจะกระจายอำนาจมากเกินไป หรือกระทำเต็มที่ไม่ได้ ต้องลงวนอำนาจบางอย่างให้สามารถควบคุมได้บ้างตามสมควร <sup>2</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> ปฐม มณีโรจน์ , ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ 3 , เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 18 . (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2520) , หน้า 27 .

<sup>2</sup> ธงชัย สันติวงษ์ , องค์การและการบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ 2 . (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2516) , หน้า 272 .

การกระจายอำนาจบริหาร หมายถึง ระบบการบริหารซึ่งมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป<sup>1</sup> ตรงกันข้ามกับการรวมอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารซึ่งการตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดยผู้บริหารงานระดับสูง<sup>2</sup> หรืออาจกล่าวได้ว่าทุกอย่างที่ไปเพิ่มความสำคัญต่อบทบาทของผู้ที่อยู่เบื้องหน้าบัญชา ก็คือการกระจายอำนาจ และอะไรก็ตามที่ไปลดความสำคัญของผู้อยู่เบื้องหน้าบัญชา ถือว่าเป็นการรวมอำนาจทั้งสิ้น<sup>3</sup>

ในการกระจายอำนาจบริหาร อำนาจหน้าที่ที่ใช้ในการตัดสินใจถูกส่งมอบไปให้กับส่วนต่าง ๆ ในระดับต่ำลงไป ซึ่งจะต้องมีการมอบหมายงานอยู่ด้วยเสมอ แต่การมอบหมายงานในองค์การเป็นเรื่องที่ผู้บริหารแต่ละคนอาจทำได้โดยอิสระและไม่จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนการกระจายอำนาจขึ้นในองค์การก็ได้ การมอบหมายงานจึงมีความหมายคล้ายคลึงบ้างบางส่วนกับการกระจายอำนาจ ส่วนที่แตกต่างกันดังกล่าวข้างต้น

ถ้าจำกั้กำหนดบริเวณของการกระจายอำนาจการบริหารในองค์การ ดังนี้<sup>4</sup>

1. ความสำคัญของบริษัทที่ต้องทำการตัดสินใจ นี้มีความสำคัญ หรือมีค่าของการตัดสินใจสูงแล้วจะลงไว้ในระดับบริหารชั้นสูง อาจเป็นในรูปของตัวเงินจำนวนมาก ชื่อเสียงขวัญของพนักงาน ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่สำคัญรองลงมาอาจกระจายอำนาจออกไปได้
2. ความต้องการที่จะเป็นแบบอย่างเดียวกันทั้งงานนโยบาย ในกรณีที่ต้องการจะให้มีนโยบายแบบเดียวกัน ต้องให้มีการปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนกัน เช่น การกำหนดราคา การควบคุมคุณภาพ มาตรฐานงานอย่างเดียวกัน ระบบบัญชีอย่างเดียวกัน จะเป็นผลดีต่อองค์การแล้วควรรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ ส่วนเรื่องปลีกย่อยลงไปอาจกระจายอำนาจให้เกิดมีความคล่องตัวมากขึ้นก็ได้

<sup>1</sup> วีรนาถ มานะกิจ และ พรรณี ประเสริฐวงศ์ , การจัดองค์การและการบริหาร , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2519) , หน้า 139 .

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>3</sup> รงชัย สันติวงษ์ , องค์การและการบริหาร , หน้า 263 .

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน , หน้า 267 - 270 .

3. ขนาดขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีขนาดใหญ่มาก การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กรบีบบังคับจะล่าช้าและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ดังนั้นจึงต้องมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ เพื่อให้มีการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ กระทำได้รวดเร็ว และประหยัด แลคงเห็นได้อย่างชัดเจนของการมีพนักงานมากเกินไป การติดต่อระหว่างระดับสูงสุดถึงระดับต่ำสุดจะล่าช้า ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้มีการกระจายอำนาจขึ้น

4. ประวัติกวามเป็นมาของธุรกิจ กิจกรรมซึ่งเกิดจากการขยายตัวจากภายในมักจะมีการรวมอำนาจ ในกรณีนี้ข้ามกับกิจกรรมซึ่งเกิดจากการควบหรือรวมกิจการก็จะมีแนวโน้มเบื้องต้นที่จะมีการกระจายอำนาจ

5. ปรัชญาของฝ่ายบริหาร ถ้าผู้บริหารเป็นนิยมให้อำนาจ ยอมรับและเห็นประโยชน์จากการกระจายอำนาจ ดังนั้นการจ้กเรื่องการกระจายอำนาจก็จะเป็นไปได้ แต่ถ้าผู้บริหารไม่เห็นด้วยหรือหวงอำนาจ ไม่ใคร่ไว้วางใจ และไม่ยอมมอบอำนาจให้ใครก็จะมี การรวมอำนาจไว้เป็นส่วนใหญ่

6. จำนวนของผู้บริหารที่มีอยู่ ถ้าผู้บริหารระดับรองลงมาพร้อมอยู่แล้วก็จะช่วยให้การกระจายอำนาจเกิดขึ้นง่าย เพราะผู้บริหารสามารถมอบหมายอำนาจมาใช้ได้ แต่หากขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดีพอ การกระจายอำนาจย่อมเสี่ยงต่อการเสียหายได้มาก

7. เทคนิคการควบคุม การควบคุมจะต้องดีพอจึงจะช่วยให้มีการกระจายอำนาจได้ ทั้งนี้เพราะการมีเครื่องมือ เทคนิคในการควบคุมที่ดีพร้อม ช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปทำได้ การควบคุมที่ดีช่วยให้เกิดความไว้วางใจและสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังส่วนต่าง ๆ ได้

8. การกระจายการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่มีการกระจายการปฏิบัติการออกไปมาก การกระจายอำนาจจะมีความมา ทำให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจโดยหน่วยย่อย ๆ ย่อมเป็นการสมเหตุผลกว่าที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจสำหรับทุกส่วน เหมือนกันหมด

9. อัตราการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ หากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหายุ่งยาก ก็ย่อมจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจไปให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ให้ช่วยแก้ไขปัญหาคิดถูกถองและรวดเร็วทันเวลา หากยังคงไว้เดิมเกิดปัญหาความล่าช้าไม่ทันกับเหตุการณ์ ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

10. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในบางกรณีสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทำให้องค์การธุรกิจต้องรวมอำนาจไว้ เช่น กิจกรรมต้องเกี่ยวข้องกับสหภาพแรงงาน ระเบียบของทางราชการ และระบบภาษี ฯลฯ ซึ่งจะต้องให้กิจกรรมดำเนินการอย่างเดียวกัน จึงต้องมีการรวมอำนาจไว้ เพื่อให้สามารถรวมพลังในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดีที่สุดใน

ปริมาณของการกระจายอำนาจที่มากกว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งเหล่านี้ คือ 1

1. ถ้าการตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดยผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาในสายการบังคับบัญชาที่มากขึ้น

2. ถ้าผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีความสำคัญมาก ๆ เช่น การที่ผู้จัดการโรงงานมีอำนาจในการอนุมัติให้ส่งจ่ายเงินจำนวนมากขึ้นโดยไม่ต้องทำการปรึกษารื้อกับผู้อื่น ก็แสดงว่ามีการกระจายอำนาจ

3. ถ้าการตัดสินใจทั้งกระทำโดยผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมากระทบกระทั่งต่อหน้าที่ต่าง ๆ มากขึ้น เช่น บริษัทยินยอมให้โรงงานสาขาแต่ละแห่งมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การดำเนินการผลิตเท่านั้น กรณีนี้ย่อมมีการกระจายอำนาจน้อยกว่าอีกกรณีหนึ่งคือ กรณีที่บริษัท ยินยอมให้โรงงานสาขาแต่ละแห่งมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงินและการพนักงาน

4. ถ้ากำหนดให้ทำการตรวจสอบเกี่ยวกับการตัดสินใจของลง การกระจายอำนาจจะมีขึ้น เช่น เมื่อผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาได้ทำการตัดสินใจแล้วจึงมีการรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าทราบในภายหลัง

ประโยชน์ที่สำคัญของการกระจายอำนาจบริหารสำหรับองค์การขนาดใหญ่ คือ ความคล่องตัว ส่วนต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเหมาะสม และที่สำคัญที่สุดจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานโดยส่วนรวม และการพัฒนาผู้บริหารอย่างสมบูรณ์ยิ่งกว่าการมอบหมายงานให้ทำเพียงอย่างเดียว

<sup>1</sup> วีรนาถ มานะกิจ และ ชรรณี ประเสริฐวงศ์ , การจัดองค์การและการบริหาร , หน้า 190 - 191 .



ประโยชน์ของการกระจายอำนาจสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. เป็นการย้ําการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูง
2. พัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารต่อไป
3. ความผูกพันส่วนบุคคลได้รับการส่งเสริม ซึ่งทำให้เกิดการประสานงาน และความกระตือรือร้นจากผู้ปฏิบัติงาน
4. ความคุ้นเคยกับลักษณะงานที่สำคัญของงานพิเศษถูกระงับทำให้เกิดขึ้นได้
5. ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเมื่อโครงสร้างถูกพิจารณาเป็นส่วนรวม และจุดบกพร่องสามารถแก้ไขได้โดยง่าย พร้อมกับการแก้ไขอย่างทันเวลาที่
6. ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการใช้บุคลากร ในกรณีสถานที่ทำงานอยู่โดยผ่านภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ
7. ความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร เครื่องอํานวยความสะดวก และ โรงงาน ถูกกระจายออกไป

ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การธุรกิจประเภทหนึ่ง ประกอบด้วยบริการทางการเงินหรือการธนาคารพาณิชย์ ซึ่งตามกําลังความของธนาคารพาณิชย์ การธนาคารพาณิชย์ ในพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตราที่ 4 ได้ให้กําลังความดังนี้

การธนาคารพาณิชย์ หมายความว่า การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจำเริญเรื่องทางตาม หรือ เมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางใดทางหนึ่ง หรือ หลายทาง เช่น (ก) ให้สินเชื่อ (ข) ซื้อขายตั๋วแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด (ค) ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> เถาว์ลัย นันทภักดิ์, หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 153 .

<sup>2</sup> "พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) 2522." ราชกิจจานุเบกษา 96 (7 มีนาคม 2522)

ธนาคารพาณิชย์ หมายความว่า ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงลูกคดียุติงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ด้วย <sup>1</sup>

ธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ เป็นธุรกิจการขายบริการทางการเงินประเภทหนึ่ง มีหน้าที่ให้บริการทางการเงินแก่บุคคลต่าง ๆ ตามความหมายในพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ หน้าที่การให้บริการทางการเงินนี้ นายบุญชู โรจนเสถียร ประธานสภากงธนาคารไทย ได้อธิบายไว้ดังนี้

หน้าที่หลักของ ธนาคารพาณิชย์ คือ การรวบรวมเงินออมจากประชาชนและธุรกิจทั่วไป แล้วกระจายออกไปใหม่กลในภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงาน และขยายงาน รวมทั้งริเริ่มงานใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้เงินออมซึ่งเป็นที่หมายของประชาชนที่หาอย่างหนึ่งถูกนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ ทุกคนให้เข้าใจง่าย ๆ ธนาคารพาณิชย์ ก็คือ ตลาดที่มีเงินเหลือใช้กับผู้มีเงินไม่พอใช้มาพบกันในการปฏิบัติหน้าที่ตลาดการเงิน <sup>2</sup>

ในบรรดาธุรกิจที่ขายบริการทางการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองแล้ว ต้องมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า และให้มีส่วนแบ่งในตลาดการเงินออม ส่วนแบ่งในการให้สินเชื่อ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ฯลฯ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ ยังต้องทำการแข่งขันกับธุรกิจให้บริการทางการเงินในลักษณะอื่น ๆ อีกหลายแห่ง หากไม่นับรวมธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว สถาบันการเงินดังกล่าวในประเทศไทยสามารถแบ่งออก ได้เป็น 6 ประเภทด้วยกัน คือ <sup>3</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน .

<sup>2</sup> คำสัมภาษณ์นายบุญชู โรจนเสถียร , ประธานสภากงธนาคารไทย , " มองธนาคารพาณิชย์ " วารสารธนาคาร (ตุลาคม 2521) : 21

<sup>3</sup> เรืองชัย ฆระภานนท์ , การเงินและการธนาคารในประเทศไทย พร้อมด้วยภาคทฤษฎี (กรุงเทพฯพจนานุกรม : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ , 2521) , หน้า 84 - 86 .

1. ธนาคารพาณิชย์
2. ธนาคารออมสิน
3. บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์
4. สถาบันการเงินเฉพาะอย่าง
  - 4.1 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  - 4.2 บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
  - 4.3 ธนาคารอาคารสงเคราะห์
  - 4.4 สำนักงานธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม
5. กิจกรรมประกันชีวิต สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์
6. บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ และ โรงรับจำนำ

ในบรรดาสถาบันการเงินธุรกิจ 6 ประเภทข้างต้น ปริมาณเงินฝาก เงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์เมื่อรวมกันแล้วมีจำนวนสูงสุด รองลงมาคือบริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจการบริการแตกต่างไปจากธุรกิจอุตสาหกรรม หรือ ธุรกิจการผลิตสิ่งของ แต่ถ้ามองเทียบการผลิตแล้วก็มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่เป็นการผลิตทางการเงิน คือ ธนาคารพาณิชย์ระดมเงินฝากมาจากประชาชนโดยให้ผลตอบแทนรูปดอกเบี้ยเงินฝาก ขณะเดียวกันนำเงินนั้นมาให้บริการในรูปการกู้ยืม กำประกัน การโอนเงิน โดยคิดค่าบริการตามลักษณะต่าง ๆ เช่นดอกเบี้ยเงินกู้ยืม ค่าธรรมเนียม และธุรกิจธนาคารก็คล้ายลักษณะพิเศษต่างจากธุรกิจอื่น คือ ความต้องการของลูกค้าธนาคารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันทางการตลาดธนาคารเป็นอันมาก

การแข่งขันระหว่างธนาคาร และสถาบันการเงินอื่น ๆ เป็นเรื่องที่สำคัญที่บรรดาธนาคารต่าง ๆ ใฝ่มองกันอยู่ การบริหารงานธนาคารของผู้บริหารจึงมุ่งไปที่การแข่งขันมาก บางธนาคารสามารถสร้างตัวเองจนมีส่วนแบ่งในทางการตลาดธนาคารมากขึ้น บางแห่งพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้คงอยู่ จากองค์การธนาคารขนาดเล็กได้มีการขยายตัวเองตามสภาพการแข่งขันเป็นองค์การขนาดใหญ่ขึ้น ได้เพิ่มสินทรัพย์ เพิ่มพนักงาน และเปิดสำนักงานสาขามากขึ้น จากตารางที่ 1 และตารางที่ 2 จะเห็นถึงการขยายตัวของ

ตารางที่ 1  
 แสดงการเพิ่มสินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ไทย

(หน่วย: ล้านบาท)

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520	ปี 2521
1	กรุงเทพ	21,241	30,890	40,478	49,993	55,146	67,889	88,791
2	กรุงไทย	9,925	11,971	15,866	18,201	21,662	25,343	31,040
3	กสิกรไทย	4,934	6,530	8,421	10,864	14,102	18,719	24,963
4	ไทยพาณิชย์	3,314	3,957	5,261	6,645	8,170	10,582	14,615
5	กรุงศรีอยุธยา	3,935	5,080	6,414	7,395	9,038	10,829	13,536
6	ศรีนคร	3,421	4,439	4,661	5,518	6,653	8,643	11,164
7	นครหลวงไทย	2,810	3,152	4,217	5,334	6,171	7,551	8,889
8	กรุงเทพพาณิชย์การ	2,409	2,864	3,942	4,633	5,536	6,788	8,177
9	มหานคร	2,305	2,823	3,419	4,049	4,387	6,409	8,161
10	ทหารไทย	2,269	2,725	2,749	3,027	3,505	4,841	6,108
11	เอเซียเทรดดิ้ง	1,458	1,665	2,504	3,024	3,486	4,281	5,030
12	เอเซีย	1,705	2,109	2,367	2,857	3,396	3,810	4,869
13	สหธนาคาร	1,537	1,669	2,106	2,441	2,631	3,267	4,233
14	ไทยทุน	813	956	1,287	1,488	1,722	1,923	2,269
15	แหลมทอง	571	700	873	988	1,083	1,361	1,455
16	หวังผล	18	254	470	649	770	828	993
	รวม	62,665	81,784	105,035	127,106	147,958	183,064	234,297

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

ตารางที่ 2  
แสดงการเพิ่มพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย

(หน่วย: คน)

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519	ปี 2520	ปี 2521
1	กรุงเทพ	6,248	7,979	9,777	11,165	12,748	13,938	15,077
2	กสิกรไทย	2,768	3,011	3,345	3,748	4,356	5,200	6,262
3	กสิกรไทย	2,600	3,080	3,476	3,842	4,560	5,512	6,230
4	กรุงศรีอยุธยา	1,610	1,855	2,138	2,595	3,025	3,044	3,211
5	ไทยพาณิชย์	583	720	992	1,290	1,688	2,276	2,861
6	นครหลวงไทย	1,168	1,223	1,373	1,598	1,753	1,973	2,156
7	กรุงเทพพาณิชย์การ	1,430	1,242	1,374	1,505	1,634	1,700	2,005
8	ศรีนคร	995	1,054	1,149	1,277	1,579	1,970	1,939
9	มหานคร	1,036	1,120	1,137	1,216	1,332	1,415	1,515
10	ทหารไทย	516	596	697	777	962	1,275	1,390
11	สหธนาคาร	451	581	632	797	995	1,189	1,137
12	เอเชียทรีสตี	513	557	677	748	871	887	942
13	เอเชีย	391	441	470	476	585	706	907
14	ไทยทุน	241	250	429	432	480	501	563
15	หวังผล	13	46	85	125	147	155	157
16	แหลมทอง	113	118	117	125	122	131	138
	รวม	20,671	23,873	27,868	31,716	36,837	41,672	46,490

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

สินทรัพย์รวม และ จำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ของบรรดาธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย บางธนาคารมีการเพิ่มขึ้นในแต่ละปีจำนวนน้อยบ้างมากบ้าง บางธนาคารเพิ่มเล็กน้อย บางธนาคารเพิ่มมาก ทำให้องค์กรของธนาคารมีขนาดใหญ่ โตขึ้นแตกต่างกันไป ธนาคารขนาดใหญ่ ๆ มีปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น เดียวกันกับปัญหาของธุรกิจขนาดเล็กทั่วไป ที่ขยายตัวเป็นธุรกิจใหญ่ ปัญหาความซับซ้อน สับสน ลำบาก ฯลฯ ย่อมเกิดขึ้น การแก้ไขสภาพ บทรื่องทางการบริหารมีอยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มสมรรถนะทางการบริหาร อันมักจะออกมาในรูปการกระจายอำนาจการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ กันไป สำหรับในการศึกษารังนี้ ได้เน้นถึงปัญหาการบริหารงานสาขาจำนวนมากของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ อันเป็นงานบริหารด้านหนึ่งของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จะต้องมึระบบงานบริหารสาขาที่เหมาะสม กับการเปิดขยายสำนักงานสาขาของธนาคารที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจในการบริหารงานสาขาคงเป็นเรื่องที่สำคัญ งานสำนักงานเขต/ภาคของ ธนาคารที่ได้ศึกษาในครั้งนี่ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของระบบการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์กลุ่มหนึ่งที่นำมาใช้แล้ว

การศึกษารังนี้เริ่มต้นจากการชี้แนะให้ เห็นถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจมีการขยายตัวเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ปัญหาการบริหารงานจำนวนมากก็จะตามมา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารขึ้นมาเพื่อแก้ไขสถานการณ์ของปัญหา โดยเฉพาะด้านการบริหารงานสาขาที่มีจำนวนมากของ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เริ่มจากการพัฒนาระบบการบริหารงานสาขาขึ้นต่าง ๆ มาสู่ระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ศึกษาถึงสาเหตุที่บางธนาคารนำเอาระบบงานมาใช้แล้ว บางธนาคารยังไม่ได้นำมาใช้ตลอดจนถึงศึกษาลักษณะเฉพาะแต่ละระบบงานของแต่ละธนาคาร ประเมินผลการจัดการระบบงาน ศึกษาข้อจำกัดของระบบงาน เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของระบบงาน ประโยชน์ต่าง ๆ และสุดท้ายเป็นการสรุปและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบงานเขต/ภาคในปัจจุบัน และ การบริหารงานสาขาจำนวนมากของธนาคารพาณิชย์



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการศึกษาการจัดตั้งสำนักงาน เขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพราะเป็นระบบการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ระบบหนึ่งซึ่งใช้ในธนาคารขนาดใหญ่เพื่อการบริหารงานสาขาที่มีจำนวนมาก ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กและขนาดกลางยังไม่ได้นำมาใช้ในการบริหารงานสาขา ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ คือ

1. ศึกษาเปรียบเทียบ การจัดตั้งสำนักงาน เขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นระบบงานอย่างเดียวกัน แต่มีรูปแบบ ลักษณะแตกต่างกันออกไป การวางแผนงาน การจัดอัตรากำลัง การปฏิบัติขึ้นดำเนินงาน การควบคุมดูแล ตลอดจนปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการนำเอาระบบงานมาใช้
2. ศึกษาสาเหตุที่ทำให้จริงที่ธนาคารบางธนาคารได้มีการนำเอาระบบงานสำนักงาน เขต/ภาค มาใช้ในการบริหารงานสาขา และ บางธนาคารยังมิได้นำเอาระบบงานดังกล่าวมาใช้
3. ศึกษาลักษณะการบริหารงานธนาคารของฝ่ายอำนวยการระดับสูงของแต่ละธนาคาร ในแง่การกระจายอำนาจทางการบริหารงานสาขา หรือ การบริหารระบบงานสำนักงานเขต/ภาค และอาจสรุปถึงแนวความคิดทางการจัดการของฝ่ายอำนวยการชั้นสูง
4. ศึกษาแนวความคิดของพนักงานธนาคารที่นำเอาระบบงานสำนักงานเขต/ภาคมาใช้ เพื่อการประเมินผลการจัดการระบบงาน และเสนอแนะซึ่งข้อบกพร่องให้กับฝ่ายอำนวยการธนาคารในเรื่องเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย การวางแผน การจัดอัตรากำลัง การดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ชวัญ ตลอดจนการควบคุมที่มีอยู่ปัจจุบันของธนาคาร

ขอบเขต และ วิธีค้นคว้าวิจัย

003631

ขอบเขตในการศึกษารังนี้ คือ ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย โดยเน้นหนักที่ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคแล้ว คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด สำหรับธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กที่เหลือนี้อาจมีผู้นำเอา ระบบงานบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต/ภาคมาใช้ จะเลือกผู้ศึกษาเป็นบางธนาคารโดยชี้ค ฎำธนาคารที่มีการขยายตัวเปิดสำนักงานสาขามากเป็นหลักการเลือกผู้

วิธีการศึกษากันคว่ำวิจัย กระทำดังนี้

ก. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้มาจากธนาคารต่าง ๆ

1. ธนาคารที่มีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค

ก) การสัมภาษณ์ สัมภาษณ์พนักงานธนาคารระดับผู้อำนวยการด้าน การบริหารงานสาขา หรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของธนาคารกรุง- เทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

ข) ใช้แบบสอบถาม สอบถามพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ของแต่ละธนาคารตามข้อ ก) ข้างต้น โดยการสุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วนของพนักงานแต่ละธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 1 ของ จำนวนพนักงานเมื่อสิ้นปี 2521 และการสุ่มตัวอย่างดังกล่าวนี้ สัดส่วนของพนักงานธนาคารระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในอัตราหนึ่ง : หนึ่ง

2. ธนาคารที่ยังไม่มีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค

ใช้การสัมภาษณ์ พนักงานธนาคารระดับผู้อำนวยการด้านกิจการ สาขา หรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่เพียงอย่างเดียว เลือก ผู้ศึกษาบางธนาคารที่มีการขยายตัวเปิดสำนักงานสาขา จำนวน ตัวอย่าง 5 ธนาคาร จากจำนวน 11 ธนาคารที่ไม่มีระบบงาน

ข. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ จาก ระเบียบงานธนาคาร คำสั่งของธนาคารต่าง ๆ ห้องสมุดธนาคาร มหาวิทยาลัย สมาคมธนาคารไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง

ค. การประมวลข้อมูล จากข้อมูลปฐมภูมิ และ ทุติยภูมิ ประมวลข้อมูลแล้ว



นำมาศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ รวมถึงการใช้วิธีการทางสถิติ เข้าช่วยในการตีความหมาย เปรียบเทียบข้อมูล การประเมินผลการจัดการ ตลอดจนสรุปวิเคราะห์ความเห็นของพนักงาน ธนาคารที่มีต่อระบบงานสำนักงาน เขต/ภาค

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากธนาคารต่าง ๆ ในการศึกษาดังนี้ ได้ผลสรุป ดังนี้

ก. การสัมภาษณ์

1. ธนาคารที่มีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ได้รับการอนุญาตให้เข้าทำการ สัมภาษณ์พนักงานระดับผู้อำนวยการด้านบริหารสาขา 4 ธนาคาร และได้รับการปฏิเสธให้เข้า สัมภาษณ์ 1 ธนาคาร คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด เนื่องจากธนาคารมีความจำเป็นทาง ประการ ไม่พร้อมจะให้ข้อมูล คือ ความลับหนังสือของธนาคารที่ กพ. 660/2522 ลงวันที่ 4 เมษายน 2522 ส่วนธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้สัมภาษณ์ 4 ธนาคาร รายละเอียดดังนี้

<u>ธนาคาร</u>	<u>ผู้ให้สัมภาษณ์</u>	<u>ตำแหน่งในธนาคาร</u>	<u>วันที่สัมภาษณ์</u>
1. กรุงเทพ	คุณสัญญา ปาละนันท์	ผู้จัดการฝ่ายประจำสำนักผู้ช่วย- ผู้จัดการใหญ่ด้านกิจการสาขาใน ประเทศ	3 เม.ธ. 22
2. ไทยพาณิชย์	คุณชูเกียรติ เหมะรัตน์	หัวหน้าส่วนกิจการสาขา ฝ่ายกิจการสาขา	5 เม.ย. 22
3. กรุงศรีอยุธยา	คุณสมลักษณ์ สุทธิลักษณ์ คุณจรรยา กาญจนินชัย	ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อสาขา ผู้จัดการฝ่ายสาขาภูมิภาค	11 เม.ย. 22 16 เม.ย. 22
4. กรุงเทพ	ไม่ประสงค์ออกนาม	-	28 มี.ค. 22

2. ธนาคารที่ยังไม่มีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ได้รับอนุญาตให้เข้าทำการ สัมภาษณ์พนักงานระดับผู้อำนวยการด้านบริหารสาขา 5 ธนาคาร จากจำนวนที่เลือกสุ่มตัวอย่าง ทั้งสิ้น โดยมีได้รับการปฏิเสธแต่ประการใด รายละเอียดดังนี้

<u>ธนาคาร</u>	<u>ผู้ให้สัมภาษณ์</u>	<u>ตำแหน่งในธนาคาร</u>	<u>วันที่สัมภาษณ์</u>
1. กรุงเทพมหานคร- ปอการ	คุณวิรัช ฉัตรกุล ณ อยุธยา	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสาขา	17 เม.ย. 22
2. ศรีนคร	คุณ เต็มพงศ์ เอกประสิทธิ์- กุล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมสาขา	18 เม.ย. 22
3. สหราชอาณาจักร	คุณปิยะบุตร ชลวิจารณ์ คุณชุต สมนานท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายสาขา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก- กรรมการผู้จัดการ	19 เม.ย. 22 19 เม.ย. 22
4. ทหารไทย	คุณ เกิมพันธ์ บุนนาค	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (ฝ่ายสาขา)	20 เม.ย. 22
5. นครหลวงไทย	คุณบุญช่วย วรปรีชา	ผู้จัดการฝ่ายกิจการสาขา	21 เม.ย. 22

### ข. การใช้แบบสอบถาม

ได้ใช้แบบสอบถามสำหรับพนักงานธนาคารในระดับบริหาร และ ระดับปฏิบัติการของธนาคารที่ได้ใช้ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคในการบริหารงานสาขา อันมีด้วยกัน 5 ธนาคาร จากจำนวนตัวอย่างที่ต้องการร้อยละ 1 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดแต่ละธนาคารเมื่อสิ้นปี 2521 จำนวนพนักงานทั้ง 5 ธนาคารรวมกันทั้งสิ้น 33,664 คน คิดเป็นตัวอย่างที่ต้องการ 337 ตัวอย่าง ได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ไปยังพนักงานธนาคารสาขาต่างจังหวัด และในกรุงเทพมหานครโดยทางไปรษณีย์ และพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ใช้การฝากส่งโดยตรง ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับมา 225 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.68 ของตัวอย่างที่ต้องการจะใช่ หรือร้อยละ 56.25 ของการกลับคืน รายละเอียดของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทำการศึกษา 225 ชุดนี้ มีดังนี้

<u>ธนาคาร</u>	<u>จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ</u>	<u>แบบสอบถามได้คืน</u>	<u>ร้อยละ</u>
1. กรุงเทพ	151	111	73.51
2. กรุงเทพ	63	32	50.79
3. กสิกรไทย	62	30	48.39
4. กรุงเทพธนาคม	32	28	87.50
5. ไทยพาณิชย์	29	24	82.76
<u>รวม</u>	<u>337</u>	<u>225</u>	<u>66.68</u>

และจากตัวอย่างที่ร้อยละ 1 หรือจำนวน 337 ตัวอย่างที่ต้องการนี้ ได้กำหนดว่าจะต้องมีสัดส่วนพนักงานระดับบริหาร ต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ประมาณสัดส่วน หนึ่ง : หนึ่ง การส่งแบบสอบถามไปได้กำหนดตัวผู้ตอบไว้ว่าเป็นระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในสัดส่วนที่ต้องการ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 225 ชุด มีรายงานว่าสัดส่วนที่ได้คาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดเล็กน้อย คือ 102 : 123 หรือสัดส่วน 1 : 1.21 ถึงรายละเอียดแต่ละธนาคารดังนี้

<u>ธนาคาร</u>	<u>แบบสอบถามที่ได้คืนสัดส่วน</u> <u>ระดับบริหาร/ปฏิบัติการ</u>	<u>สัดส่วน</u>
1. กรุงเทพ	39 / 72	1 / 1.84
2. กรุงเทพ	18 / 14	1 / 0.77
3. กสิกรไทย	12 / 18	1 / 1.50
4. กรุงเทพธนาคม	18 / 10	1 / 0.55
5. ไทยพาณิชย์	15 / 9	1 / 0.60
<u>รวม</u>	<u>102 / 123</u>	<u>1 / 1.21</u>

## ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ได้กำหนดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาการจัดตั้ง และการดำเนินงานของสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ ในรายละเอียด การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสั่งการ การพนักงาน การประสานงาน การควบคุม ตลอดจนการประเมินผลการจัดการระบบงานสำนักงานเขต/ภาคในปัจจุบัน

2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงานธนาคารพาณิชย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลง ระบบการบริหารงานสาขาของธนาคาร สำหรับธนาคารที่ใช้ระบบงานอยู่แล้ว จะได้แก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนธนาคารที่ยังไม่มีการบริหารสาขาในระบบนี้ จะได้รวบรวมข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นแนวทางวางระบบงานบริหารสาขาของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น อาจจะมีการใช้ระบบงานดังกล่าวขึ้นมาได้

3. เป็นประโยชน์ต่อบุคคลภายนอก รวมถึงสถาบันธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำไปศึกษา เปรียบเทียบการบริหารสำนักงานสาขา ถิ่นทุน นายหน้า ฯลฯ และ อาจนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจนั้น ๆ เพื่อให้การบริหารงานได้ดีขึ้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย