

การศึกษารายการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดย



นายตรีถวัลย์ จันทร์เทียน

003631

วิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัย

พาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2522

๒15๒๐๖๒๙

A STUDY OF THE ZONE/REGIONAL OFFICE ESTABLISHMENT  
OF THE COMMERCIAL BANKS IN THAILAND

Mr. Trisan Chantian

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1979



หัวข้อวิทยานิพนธ์      การศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์  
 ในประเทศไทย  
 ชื่อผู้วิจัย              นายตรีศักดิ์ จันทร์เขียน  
 อาจารย์ที่ปรึกษา        นายประวิทย์ พงษ์ศิริ  
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม    ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลิตา ลอยกุลนันท์  
 ภาควิชา                    ชาติวิทยาาสตร์  
 ปีการศึกษา                ๒๕๒๒



บทคัดย่อ

ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ได้มีการเปิดสาขาธนาคารมากขึ้น คือ ปริมาณงานบริหารสาขาเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้า สัมพันธ์อันเป็นข้อบกพร่องในการดำเนินงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งได้มีการเปิดสาขามากขึ้น ได้มีการนำระบบการบริหารงานตามแนวคิดจากระบบเดิมที่มีฝ่ายร่วมดำเนินงานบริหารมาสู่การจัดระบบใหม่ ที่คือ " ฝ่ายผู้อำนวยการสาขา " รับผิดชอบงานบริหารสาขาเพียงฝ่ายเดียว ต่อมาเมื่อมีการเปิดสาขาเพิ่มขึ้น ได้มีการแบ่งฝ่ายผู้อำนวยการสาขาออกเป็น ๒ ฝ่ายตามหน้าที่งานหลักเพื่อรับผิดชอบงานบริหารสาขาที่เพิ่มมากขึ้น คือ " ฝ่ายดำเนินงานสาขา " และ " ฝ่ายกิจการสาขา " แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการบริหารงานสาขาจำนวนมากให้มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น จึงได้มีการเปลี่ยนระบบการบริหารงานสาขาเป็นใหม่ นำเอาระบบงาน " สำนักงานเขต " และ " สำนักงานภาค " มาใช้บริหารแทน

การบริหารงานตามแบบระบบงานสำนักงานเขต เป็นการรวมอำนาจหน้าที่และควมรับผิดชอบบางส่วน ไปยังกลุ่มสำนักงานสาขาที่ตั้งในท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งได้จัดแบ่งแยกเป็นสาขา ๆ เรียกว่า "เขต" โดยให้ผู้จัดการเขตเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานสาขาในเขตสังกัด

การบริหารงานสาขาแบบระบบงานสำนักงานภาค เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไปยังผู้จัดการภาคของบรรดาสาขาค่าง ๆ ที่ได้จัดแบ่งแยกออกตามภาค ภูมิภาคศาสตร์ ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า เขตของธนาคาร

ปัจจุบันระบบงานสำนักงานเขต/ภาค ได้นำมาใช้ในการบริหารงานสาขาของธนาคาร พาณิชย์ขนาดใหญ่ คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ส่วนธนาคารขนาด กลาง และขนาดเล็ก ยังมีให้นำเอาระบบการบริหารงานแบบนี้มาใช้ ปัจจุบันที่เป็นตัวกำหนดว่า ธนาคารจะนำเอาระบบงานสำนักงานเขต/ภาคมาใช้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับอัตราการเปิดสาขาใหม่ ของธนาคารต่าง ๆ และ ทัศนคติปัจจุบันของระดับอำนาจการบริหารชั้นสูงของธนาคารที่จะยินยอมการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงานสาขาธนาคาร

จากการสอบถามความเห็นของพนักงานธนาคารขนาดใหญ่ทั้ง 5 ธนาคาร เกี่ยวกับ ระบบงานสำนักงานเขต/ภาคของแต่ละธนาคาร ปรากฏว่าพนักงานระดับบริหาร และ ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักการของระบบงาน แต่การบริหารระบบงานที่เป็นอยู่นั้น ได้ ประเมินออกมาในระดับพอใช้ และโดยเฉพาะงานการจัดสายงานและการปฏิบัติขั้นดำเนินการ อยู่ในระดับต่ำลงมา ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการปรับปรุงงานด้านดังกล่าวนี้

ความเห็นของผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ระหว่างระบบการบริหารสาขาแบบสำนักงานเขต และแบบสำนักงานภาคนี้ ระบบงานสำนักงานภาคจะดีกว่าระบบงานสำนักงานเขต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



was still not totally removed. Therefore a complete change was undertaken whereby the former system was replaced by the "Zone System" and the "Regional System".

The Zone System of Branch management delegates partial authorities and responsibilities to the geographical locality where branch offices have formed into appropriate groupings known as "Zone" which are, headed by a zone manager who is responsible for managing the *member* branches of the group under its control.

The Regional System of branch management delegates the authorities and responsibilities to "Regional Manager" of the branch offices located in a defined geographical regions which are always several times larger than the Zones.

Today Zone/Regional System was being adopted by more and more large commercial banks ; The Bangkok Bank Ltd, The Thai Farmers Bank Ltd, The Krung Thai Bank Ltd, The Bank of Ayudhya Ltd, and The Siam Commercial Bank Ltd. Yet, the system was still not being adopted by any medium and smaller banks. Therefore, the two obvious given factors which determine whether a bank will or will not adopt the system can be listed as its rates of expansion in branch offices and the existing attitudes of the top management toward the delegation of its authorities.

The responses to a set of opinion seeking questions administered to the employees of five large banks were as follows :

the majority of both the administrative and the operative level personnel rate the Zone/Regional System favorably , but rated the management aspects of the system as satisfactory, and the organizing and actuating aspects rather low. Therefore, the responses are suggestive for the further improvement of the system.

The Researcher has a strong opinion regarding the superiorities and merits of the Regional System over the Zone System.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





### กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ จำนวนมาก ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์บรรดาท่านผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้างาน และพนักงานที่ได้รับการขยายของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ การช่วยเหลือกระจายแบบสอบถาม และการกรอกแบบสอบถามได้รับความอนุเคราะห์จากบรรดาพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ซึ่งเป็นพนักงานธนาคารต่าง ๆ ได้สละเวลาให้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณปวีณา เกียรติเกษม รัชตะ คุณยจร กาญจนทัต คุณชาญรงค์ โชติเอม และคุณวิวัฒน์ ไม่นั่นถาวร

ได้รับการส่งเสริมและให้กำลังใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการเขียนวิทยานิพนธ์จาก คุณพ่อ คุณแม่ คุณสวลีภรณ์ สุทธิลักษณ์ คุณวชิ อนุภูท คุณเฉลิมพล ศรีวัฒนาภิรมย์ คุณบุญ มั่น จันทอง คุณมังกร นิยมทัศน์ และคุณสุพัชรา ศรีสาส์กุลรัตน์ ตลอดจนทุกคนที่ช่วยสนับสนุนให้กำลังใจ

และได้รับคำแนะนำ ให้ทำปริกษา ขึ้นแก่การจัดทำวิทยานิพนธ์จากคุณประวิทย์ พงษ์ศิริ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลิตา ลอยกุลนันท์ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม) ดร.สุชาติ สังข์เทศม (กรรมการสอบวิทยานิพนธ์) และ ศาสตราจารย์ เถาว์ชัย นันทาภิวัฒน์ (ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์)

บุคคลที่ได้กล่าวนามและอ้างถึงข้างต้นนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ กราบขอบคุณ และกราบขอพรคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

## สารบัญ

	<u>หน้า</u>
บทคัดย่อภาษาไทย . . . . .	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ . . . . .	ฉ
กิตติกรรมประกาศ . . . . .	ญ
รายการตารางประกอบ . . . . .	ฐ
รายการรูปประกอบ . . . . .	ท
บทที่	
1. บทนำ	
- ความเป็นมาและความสำคัญ . . . . .	1
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย . . . . .	15
- ขอบเขตและวิธีค้นคว้าวิจัย . . . . .	15
- ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย . . . . .	20
2. การบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	
- ขอบความทั่วไป . . . . .	21
- การธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย . . . . .	22
- ขนาดของธนาคารพาณิชย์ . . . . .	27
- การบริหารงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ . . . . .	31
- การขยายเปิดสำนักงานสาขานานาชาติพาณิชย์ . . . . .	34
- การพัฒนาระบบการบริหารงานสาขานานาชาติพาณิชย์ . . . . .	39
- สำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ . . . . .	45
- แนวโน้มในอนาคตของการบริหารงานสาขา . . . . .	48
3. รูปแบบสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์	
- สำนักงานภาคของธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	51



สารบัญ (ต่อ)

หน้า

- สำนักงานเขตและสำนักงานภาคธนาคารกรุงไทย จำกัด. . . . . 57
- สำนักงานเขตธนาคารสีกกรไทย จำกัด. . . . . 61
- สำนักงานเขตธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด . . . . . 64
- สำนักงานเขตธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด . . . . . 68

4. ประเมินผลระบบงานสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์

- สรุปลักษณะระบบงานสำนักงานเขต/ภาค . . . . . 71
- ประเมินผลหลักการมีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค. . . . . 73
- การประเมินผลการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคปัจจุบัน . . . . 77
- ปัญหาและข้อจำกัดของระบบงานสำนักงานเขต/ภาคปัจจุบัน. . . . 86
- ข้อดีและข้อเสียในระบบงานสำนักงานเขต/ภาค. . . . . 90

5. สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

- สรุปการวิจัย . . . . . 93
- ข้อเสนอแนะ . . . . . 99

บรรณานุกรม. . . . . 104

ภาคผนวก ก. . . . . 107

ภาคผนวก ข. . . . . 114

ภาคผนวก ค. . . . . 121

ภาคผนวก ง. . . . . 125

ประวัติ. . . . . 137

## รายการตารางประกอบ

<u>ตารางที่</u>	<u>รายการ</u>	<u>หน้า</u>
1	แสดงการเพิ่มสินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ไทย . . . . .	12
2	แสดงการเพิ่มพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย . . . . .	13
3	แสดงการก่อตั้งและจำนวนสำนักงานในประเทศไทยของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย . . . . .	25
4	แสดงการก่อตั้งและจำนวนสำนักงานในประเทศไทยของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศ . . . . .	26
5	แสดงลักษณะของธนาคารพาณิชย์ไทย . . . . .	30
6	แสดงการขยายตัวสำนักงานสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย . . . . .	37
7	แสดงความคิดเห็นการมีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค . . . . .	75
8	แสดงแจกแจงสาเหตุที่เห็นด้วยกับการมีระบบงานสำนักงานเขต/ภาค	76
9	แสดงการประเมินการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคด้านต่าง ๆ . . . . .	80
10	แสดงการประเมินการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคด้านการวางแผนงาน . . . . .	81
11	แสดงการประเมินการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคด้านการจัดสายงานด้านต่าง ๆ . . . . .	82
12	แสดงการประเมินการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคด้านการปฏิบัติขึ้นดำเนินการต่าง ๆ . . . . .	84
13	แสดงการประเมินการจัดการงานสำนักงานเขต/ภาคด้านการควบคุมต่าง ๆ . . . . .	85

## รายการรูปประกอบ

<u>รูปที่</u>	<u>รายการ</u>	<u>หน้า</u>
1	แสดงการขยายสำนักงานของธนาคารพาณิชย์บางธนาคาร . . . . .	38
2	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นเริ่มต้น . . . . .	40
3	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นมีหน่วยงานบริหารสาขา . . . . .	41
4	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นขยายหน่วยงานบริหารสาขา . . . . .	42
5	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา (ระบบงานสำนักงานเขต) . . . . .	43
6	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา (ระบบงานสำนักงานเขตและภาค) . . . . .	44
7	แสดงโครงสร้างองค์การบริหารสาขาชั้นพัฒนาหน่วยงานบริหารสาขา (ระบบงานสำนักงานภาค) . . . . .	44
8	แสดงโครงสร้างการบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	54
9	แสดงการบริหารงานสาขาธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	55
10	แสดงโครงสร้างสำนักงานภาคธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	56
11	แสดงโครงสร้างฝ่ายสินเชื่อธุรกิจธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	56
12	แสดงโครงสร้างการบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	58
13	แสดงโครงสร้างการบริหารงานสาขาธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	59
14	แสดงโครงสร้างสำนักงานภาคธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	60
15	แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตธนาคารกรุงเทพ จำกัด . . . . .	60
16	แสดงโครงสร้างการบริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด . . . . .	62
17	แสดงโครงสร้างฝ่ายกิจการสาขาธนาคารกสิกรไทย จำกัด . . . . .	62
18	แสดงโครงสร้างการบริหารงานสาขาธนาคารกสิกรไทย จำกัด . . . . .	63

รายการรูปประกอบ(ต่อ)

<u>รูปที่</u>	<u>รายการ</u>	<u>หน้า</u>
19	แสดงโครงสร้างการบริหารธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด . . . . .	65
20	แสดงโครงสร้างฝ่ายสาขาภูมิภาคและฝ่ายสาขากลางธนาคารกรุงศรี- อยุธยา จำกัด . . . . .	66
21	แสดงโครงสร้างฝ่ายสินเชื่อสาขานาการกรุงศรีอยุธยา จำกัด . . . . .	67
22	แสดงการบริหารงานสาขานาการกรุงศรีอยุธยา จำกัด . . . . .	67
23	แสดงโครงสร้างการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด . . . . .	69
24	แสดงโครงสร้างฝ่ายกิจการสาขานาการไทยพาณิชย์ จำกัด . . . . .	70
25	แสดงการบริหารงานสาขานาการไทยพาณิชย์ จำกัด . . . . .	70
26	แสดงการกระจายเกรดการประเมินผลระบบงานสำนักงานเขต . . . . .	79
27	แสดงการกระจายเกรดการประเมินผลระบบงานสำนักงานภาค . . . . .	79

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย