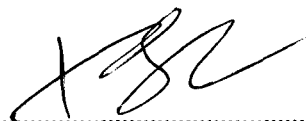
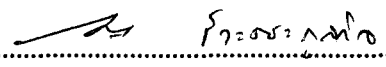


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและ  
หลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล  
ชื่อและนามสกุล นางสาววราภรณ์ พวงพิทยาวุฒิ  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ฐาปนา ฉิ้นไพศาล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ฐาปนา ฉิ้นไพศาล)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ ..8..... เดือน ..~~๑๗~~..... พ.ศ. ~~๒๕๕๔~~

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ :** การศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ. ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**ผู้ศึกษา :** นางสาววรารัตน์ พวงพิทยาวุฒิ **ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**

**อาจารย์ที่ปรึกษา :** รองศาสตราจารย์ฐาปนา ฉิ่งไพศาล **ปีการศึกษา 2550**

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ที่ได้รวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต(Hub) นนทบุรี 2) ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัย และข้อมูลจากธนาคาร แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้วิธีร้อยละ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานปี 2548–2549

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปี 2549 พบว่า มีผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) บรรลุเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดแต่สำหรับรายได้จากค่าธรรมเนียมต่ำกว่าเป้าหมาย 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ พบว่า ผลการดำเนินงานทั้งสินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รายได้จากค่าธรรมเนียม ภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ มีผลงานสูงกว่าก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่เป็นจำนวนมาก 3) ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ได้แก่ (1) กระบวนการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตควรมีการประสานงานกับสาขา (2) ควรพัฒนาระบบวิเคราะห์สินเชื่อ CMS ให้มีหน้าจอในการบันทึกข้อมูลของลูกค้าให้น้อยลงและรวดเร็วขึ้น (3) ควรทำการฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อที่ศูนย์งานสนับสนุน (4) ผู้บริหารสำนักงานเขตควรติดตามผลการดำเนินงานของสาขาเป็นประจำทุกเดือน (5) ควรทำการฝึกอบรมพนักงานของสาขาในเรื่องการขายให้มากขึ้น

**คำสำคัญ** ผลการดำเนินงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ฐาปนา ฉิ่งไพศาล แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยบริบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณนายศรีบุญ สุระกุล และนายนฤพฤษ ประดิษฐ์ศิลป์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือในการหาข้อมูลผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่สำนักงานเขตนนทบุรีที่ร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่ผู้สนใจศึกษาทั้งหมด

วราภรณ์ พวงพิทยาวุฒิ

ตุลาคม 2550

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ข
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ประเด็นปัญหาที่ศึกษา.....	2
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีวัดผลการดำเนินงานและทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	7
การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์.....	9
ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย.....	11
โครงสร้างองค์กรของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย.....	12
กระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา.....	22
การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต ปี 2548-2549.....	23
การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสาขา ปี 2548-2549.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3 วิธีการศึกษา.....	31
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	32
ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	32
การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ก่อนและหลังการปฏิบัติงาน รูปแบบใหม่.....	33

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	35
สรุปผลการศึกษา.....	35
อภิปรายผล.....	35
ข้อเสนอแนะ.....	36
บรรณานุกรม.....	39
ประวัติผู้ศึกษา.....	42

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต ปี 2548-2549.....	24
ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสาขา ปี 2548-2549.....	27
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปี 2549.....	32
ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายของสาขาในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	33
ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลปี 2548.....	34
ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปี 2548-2549.....	34

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของธนาคาร ปี 2548.....	14
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต ปี 2548.....	16
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต ปี 2549.....	17
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรของสาขา ปี 2548.....	19
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กรของสาขา ปี 2549.....	21

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

บทเรียนในอดีตนับตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ที่ธนาคารพาณิชย์ยังคงต้องแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การแข่งขันที่ทวีความรุนแรง การดำเนินธุรกิจที่ยุ่งยาก และต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้ธนาคารมีความระมัดระวังในการดำเนินงาน และเรียนรู้ที่จะกระจายความเสี่ยงให้มากที่สุด โดยธนาคารเกือบทุกแห่งมีหลักการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันดังนี้

1.1 ไม่มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากดอกเบี้ยเป็นหลัก เพราะต้องมีภาระในการดำรงเงินกองทุนหนุนหลัง และมีความเสี่ยงที่จะกลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามมา แต่จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมเป็นหลัก โดยทุกธนาคารมีเป้าหมายที่จะเพิ่มสัดส่วนค่าธรรมเนียมต่อรายได้ให้ใกล้เคียงกับระดับสากลที่ประมาณร้อยละ 50 : 50 จากปัจจุบันที่เป็นอยู่ในระดับประมาณ 25 : 75 ซึ่งจะส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อเงินทุนสูงขึ้นด้วย

1.2 มุ่งเน้นขยายบริการสู่กลุ่มลูกค้ารายย่อย และกลุ่มลูกค้า SME มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของลูกค้ารายใหญ่เช่นในอดีต และที่สำคัญ คือฐานลูกค้ารายย่อยจะเป็นช่องทางสร้างรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น สำหรับลูกค้ารายใหญ่ธนาคารจะไม่มุ่งเน้นเฉพาะการปล่อยสินเชื่อ แต่จะขยายบริการให้ครบวงจรแบบ package ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีรายได้จากทั้งดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม

ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเป็นลำดับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จึงมีการปรับตัวในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปี 2548 โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ในเดือนกรกฎาคม 2548 บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้การปฏิบัติงานของธนาคารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ ด้วยการจัดกลุ่มงานตามความรับผิดชอบให้ชัดเจน (Functional Approach) โดยธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม การสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียม การบริหารความเสี่ยง การบริหารคุณภาพสินทรัพย์ การรวมศูนย์งานสนับสนุนสาขาและสำนักงานธุรกิจให้มีความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสร้างรายได้ นอกจากนี้ธนาคารได้ปรับปรุงการบริหารจัดการและระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำโครงการที่สำคัญ หนึ่งในโครงการที่สำคัญ คือ การปฏิบัติงาน



รูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา โดยรวมศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ได้มีการทดลองนำรูปแบบใหม่นี้มาทดลองปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตนนทบุรี โดยมีสาขาในสังกัดเป็นสาขาเต็มรูปแบบ 8 สาขา สาขาย่อยบริการ 5 สาขา ภายหลังจากการทดลองได้มีการปรับปรุงองค์กรของสำนักงานเขตทุกสำนักงานเขตให้เป็นศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ภายใต้อำนาจที่นำมาทดลองที่สำนักงานเขตนนทบุรี ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2549 เป็นต้นไป ถือเป็น การปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย จากบทบาทสาขาของธนาคารที่มีหน้าที่ในทุก ๆ ด้านในการให้บริการด้านสินเชื่อ เปลี่ยนมาปฏิบัติเฉพาะบางส่วนในด้านสินเชื่อ โดยกำหนดให้มีบทบาทในการให้บริการและการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ทั้งของธนาคารและบริษัทในเครือเพิ่มขึ้น

การจัดตั้งศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) จึงเป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของสาขาและสำนักงานเขต โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของสาขาเน้นความสำคัญด้านการให้บริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆของธนาคารและบริษัทในเครือ และเพิ่มบทบาทหน้าที่สินเชื่อให้กับศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub)

## 2. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

ภายหลังจากการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) และสาขาเป็นประโยชน์ต่อ บมจ.ธนาคารกรุงไทยหรือไม่

## 3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

3.1 เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปี 2549

3.2 เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปี 2548-2549

3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาของบมจ.ธนาคารกรุงไทย ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานเฉพาะปี 2548-2549 เพียง 2 ปีเนื่องจาก บมจ.

ธนาคารกรุงไทยเพิ่งมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาค้างนี้

ปี 2548 ก่อนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

ปี 2549 หลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

4.2 ศึกษาเฉพาะผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สาขาในเขตปริมณฑล ได้แก่ สาขาเต็มรูปแบบและสาขาย่อยบริการที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตนนทบุรี สำนักงานเขตปทุมธานี สำนักงานเขตสมุทรปราการ และอีก 5 สาขา คือ สาขามหาชัย สาขาสมุทรสาคร สาขากระทุ่มแบน สาขาอ้อมน้อย และสาขาอ้อมใหญ่

4.3 ศึกษาผลการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ ผลงานด้านสินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และรายได้จากค่าธรรมเนียม

#### 5. นิยามศัพท์

5.1 ธนาคาร หมายถึง บมจ.ธนาคารกรุงไทย

5.2 Hub หมายถึง สำนักงานเขต ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ศูนย์นิติกรรมสัญญา และจ่านอง ตั้งรวมอยู่ในสำนักงานเดียวกัน เพื่อสนับสนุนงานสินเชื่อให้กับสาขา

5.3 สำนักงานเขตในปี 2548 หมายถึง สำนักงานเขตก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

5.4 สำนักงานเขตในปี 2549 หมายถึง สำนักงานเขตที่มีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

5.5 สาขาในปี 2548 หมายถึง สาขาก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

5.6 สาขาในปี 2549 หมายถึง สาขาที่มีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

5.7 สินเชื่อ หมายถึง ยอดหนี้ที่เป็นเม็ดเงินโดยไม่รวมดอกเบี้ยและภาระผูกพันสินเชื่อตามงบทดลอง (Trial Balance) ของธนาคารแบ่งได้ ค้างนี้

1. เงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี (Overdrafts)
2. เงินกู้ธนวัฏ (Thanawat Loans)
3. เงินกู้แบบกำหนดระยะเวลา (Term Loans) แบ่งได้เป็น
  - 3.1 สินเชื่อบุคคล ได้แก่
    - 3.1.1 สินเชื่อเนกประสงค์สำหรับพนักงานธนาคารกรุงไทย
    - 3.1.2 สินเชื่อเพื่อการศึกษาสำหรับพนักงานธนาคารกรุงไทย
    - 3.1.3 สินเชื่อเพื่อการศึกษาต่อในประเทศ
    - 3.1.4 สินเชื่อเพื่อการศึกษาต่อต่างประเทศ
    - 3.1.5 สินเชื่อเพื่อไปทำงานต่างประเทศ
    - 3.1.6 สินเชื่อสำหรับรถยนต์ NGV
    - 3.1.7 สินเชื่ออิสระชีพเพื่อการแพทย์
    - 3.1.8 สินเชื่อเพื่อการท่องเที่ยว
  - 3.2 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ได้แก่
    - 3.2.1 สินเชื่อกรุงไทยเคหะทรัพย์ทวี
    - 3.2.2 สินเชื่อกรุงไทยเพิ่มสุข
    - 3.2.3 สินเชื่อสำหรับการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร
  - 3.3 สินเชื่อสวัสดิการข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ ได้แก่
    - 3.3.1 สินเชื่อหน่วยงานราชการ
    - 3.3.2 สินเชื่อสำหรับข้าราชการ
    - 3.3.3 สินเชื่อพนักงานรัฐวิสาหกิจ
  - 3.4 สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SME)
  - 3.5 สินเชื่อธุรกิจในประเทศ ได้แก่
    - 3.5.1 เงินกู้ประจำ
    - 3.5.2 เงินกู้เพื่อการเกษตร
    - 3.5.3 ตัวสัญญาใช้เงิน
    - 3.5.4 การซื้อลดตั๋วเงิน
- 5.8 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) หมายถึง ยอดหนี้ที่เป็นเม็ดเงินที่ค้างชำระติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน โดยไม่รวมดอกเบี้ย และภาระผูกพัน
- 5.9 รายได้จากค่าธรรมเนียม ประกอบด้วย
  - 5.9.1 ค่าธรรมเนียมด้านในประเทศ เป็นข้อมูลจาก

1) งบทดลอง (Trial Balance) คือ รายการค่าธรรมเนียม (Fee) ทุกรายการ (รวมค่าธรรมเนียมจากเงินกู้) แบ่งได้ดังนี้

(1) ค่าธรรมเนียมจากการออกหนังสือค้ำประกัน และอวัลตัวเงิน  
 (2) ค่าธรรมเนียมในการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ค่าธรรมเนียม Tele Banking ค่าธรรมเนียม Internet Banking ค่าธรรมเนียมการทำบัตร ATM ค่าธรรมเนียมรายปี ATM

(3) ค่าธรรมเนียมในการโอนเงินและเรียกเก็บเงินได้ บาทเน็ต (Bahtnet) การโอนเงินต่างกลุ่ม (Online) การชำระค่าสาธารณูปโภค การจ่ายเงินเดือน (Payroll) การโอนเงินไปต่างประเทศ (Foreign Bills) การเรียกเก็บเงินตามเช็คต่างจังหวัด (B/C at Counter) การโอนเงินไปต่างธนาคาร (Interbank Transfer) เงินด่วนต่างประเทศ (Travel Money Transfer)

(4) ค่าธรรมเนียมในการจัดการเงินกู้ ได้แก่ ค่าวิเคราะห์โครงการ (Front End Fee) ค่าจัดการเงินกู้ (Management Fee) ค่าชำระหนี้สินเชื่อก่อนครบกำหนด (Prepayment Fee)

(5) ค่าธรรมเนียมเช็ค ได้แก่ เช็คส่วนบุคคล (Personal Cheques) แลชเชียร์เช็ค เช็คของขวัญ เช็คคืน

(6) ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมประเมินราคาหลักทรัพย์

2) จากการจัดสรรจากหน่วยงานสำนักงานใหญ่ ได้แก่

(1) จากสายงานผลิตภัณฑ์และการตลาด ได้แก่ ค่าบริหารจัดการกองทุน กู้ยืมนักศึกษา (กยศ) กับสินเชื่อกูเอกชน (สข) การรับชำระภาษีเงินได้ 90-91, รายได้ ค่าธรรมเนียมจากเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM)

(2) จากสายงานสนับสนุนธุรกิจ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจาก ATM และ ดำรงหน่วยลงทุนกองทุนรวม (KTAM) กับบัตรเครดิต (KTC) และการให้บริการบริษัทประกันชีวิตเอกซ่า (AXA)

#### 5.9.2 ค่าธรรมเนียมด้านต่างประเทศ เป็นข้อมูลจาก

1) งบทดลอง (Trial Balance) คือ กำไร(ขาดทุน) จากการปริวรรตไม่รวม กำไรขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Gain/Loss)

2) จากการจัดสรรจากหน่วยงานสำนักงานใหญ่ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจากการโอนเงินต่างประเทศ (โอนเงินเข้า-ออก) และกำไรจากการซื้อขายธนบัตรต่างประเทศ (Bank Note) และค่าธรรมเนียมจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 บมจ.ธนาคารกรุงไทยทราบถึงผลการดำเนินงานของสาขาภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ เพื่อสามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

6.2 ผู้ที่สนใจนำไปศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งจากเอกสาร คู่มือ ตำรา และงานวิจัยอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอตามหัวข้อต่าง ๆ โดยลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีวัดผลการดำเนินงานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
2. การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์
3. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบมจ.ธนาคารกรุงไทย
4. โครงสร้างองค์กรของบมจ.ธนาคารกรุงไทย
5. กระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา
6. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตปี 2548 – 2549
7. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสาขาปี 2548 – 2549
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีวัดผลการดำเนินงานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

#### 1.1 วิธีวัดผลการดำเนินงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิเชียร เลิศโกถานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานสิ่งที่สำคัญในการประเมินผลคือ การวัดผลงาน (Outcome) ที่ได้ออกมาแล้วเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ว่าผลงานที่ได้ออกมาสามารถทำได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือผลงานที่ได้คิดเป็นผลสำเร็จได้เป็นร้อยละเท่าไรของเป้าหมาย ซึ่งในการวัดผลก็จำเป็นต้องทราบว่าจะต้องวัดอะไร (What to Measure) จึงจะค้นหาวิธีการที่จะนำมาใช้วัด และกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ

การจะวัดอะไรขึ้นอยู่กับขนาดอุตสาหกรรม หรือภาคของธุรกิจ หรือความชำนาญพิเศษขององค์กร มีแนวโน้มที่สนใจแง่มุมทั่ว ๆ ไปของการปฏิบัติงาน เช่น

1) การวัดผลทางการเงิน (Financial Considerations) เป็นการวัดประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีความสามารถ หรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เช่น การวัดผลกำไรสุทธิ การวัดผลตอบแทนการลงทุน หรือผลตอบแทนของสินทรัพย์ ราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น

2) การวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Satisfaction) เป็นการวัดความสามารถหรือประสิทธิภาพในการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด เช่น การวัดอัตราการคงอยู่ของลูกค้า การวัดส่วนครองตลาด หรือการวัดจำนวนการร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

สำหรับหนึ่งในเครื่องมือที่จะเป็นเกณฑ์ใช้ในการเปรียบเทียบ คือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมในหลาย ๆ มุมมอง โครงสร้างความสำเร็จในการวัดผลไม่ใช่วัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งดังเช่นในอดีต ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการวัดผลทางการเงินจากการประกอบการเป็นหลัก ซึ่งก็คือ การวัดผลกำไร หรือการวัดผลตอบแทนการลงทุน แต่สำหรับ Balanced Scorecard จะวัดผลด้านต่าง ๆ รวมถึงตรวจสอบถึงความสามารถ หรือความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Balanced Scorecard นำมาซึ่งการควบคุมใน 4 มิติ ดังนี้

- 1) มุมมองในด้านการตอบสนองต่อผู้ถือหุ้น หรือมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองในด้านการกระบวนการภายในกิจการ (Internal Business Process Perspective)
- 4) มุมมองในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) (2550) ได้กล่าวถึงการเปรียบเทียบ “ผลการดำเนินงานของกองทุน” จะต้องทำการเปรียบเทียบกับกองทุนประเภทเดียวกัน ซึ่งใช้หลักในการพิจารณาจากวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนที่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น ต้องเป็นกองทุนเปิดตราสารแห่งหนึ่งเหมือนกัน เป็นกองทุนปิดผสมแบบยืดหยุ่นเหมือนกัน หรือเป็นกองทุนเปิดตราสารแห่งหนึ่งเหมือนกัน เป็นต้น

บรรทัดฐานหรือเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกองทุนรวม ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกองทุนรวมตราสารแห่งหนึ่ง จะใช้เปรียบเทียบกับดัชนีตลาดหลักทรัพย์ หรือในกรณีกองทุนรวมตราสารหนี้ระยะสั้น จะใช้ค่าเฉลี่ยระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารชั้นนำประเภท 1 ปี และ TBDC Government Bond Index ในสัดส่วนที่เท่ากัน เป็นต้น

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของแต่ละกองทุน จะต้องใช้ช่วงเวลาเดียวกัน เช่น ข้อมูลที่จะใช้ในการเปรียบเทียบจะต้องเป็นข้อมูล ณ วันที่เดียวกัน นอกจากนั้นช่วงเวลาที่ใช้เปรียบเทียบก็เลือกได้ว่า จะเป็นข้อมูลย้อนหลัง 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือ 3 ปี เหมือนกัน

ไม่ใช่ว่าเขาข้อมูล 3 เดือนของกองทุนหนึ่งไปเปรียบเทียบกับข้อมูล 6 เดือนของอีกกองทุนหนึ่ง เป็นต้น

## 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

จิราภรณ์ รักษาแก้ว (2536) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสารสนเทศไว้ว่า สารสนเทศเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของระบบธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานวันต่อวัน ในองค์กรปัจจุบันสารสนเทศกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับนักวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน ซึ่งกำลังเผชิญหน้ากับความสลับซับซ้อนของธุรกิจที่มีมากขึ้นทุกทีตามความเจริญเติบโตทางธุรกิจ ทั้งในด้านขนาดขององค์กรปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ การเพิ่มขึ้นของปริมาณรายการทางธุรกิจ ความหลากหลายของการปฏิบัติการและการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องพัฒนากลยุทธ์ต่างๆไว้ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อที่จะรับกับสถานการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้และปัจจัยที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ของผู้บริหารก็คือ สารสนเทศ

สำนักงาน ก.พ. (2538 : 2-3) กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึงการทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และสามารถวัดได้ โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือ
- 3) ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ (Output) เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

## 2. การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์

ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล (2549) กรรมการผู้จัดการบมจ.ธนาคารกสิกรไทยกล่าวถึงสภาพการแข่งขันในการให้บริการทั้งจากธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารต่างประเทศ ธนาคารน้อง



ใหม่ รวมทั้งกลุ่มธุรกิจการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน(Non-Bank) ทำให้บมจ.ธนาคารกสิกรไทย กำหนดจุดยืน คือ

1) Brand ต้องมีเนื้อหาสาระและจับใจลูกค้า หมายถึง การให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร

2) มองอนาคตระยะยาวในแง่ของความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านเครดิตที่ต้องดูแลไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการรักษาการเติบโตและคุณภาพ

3) การสร้างรากฐานในอนาคตโดยการลงทุน เพื่อให้ได้คุณภาพทั้งในด้านบุคลากรและระบบเทคโนโลยี หลักที่จะนำมาใช้บริหารงานในธนาคารกสิกรไทยนั้น ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล กล่าวว่า ต้องเป็นการบริหารงานอย่างมืออาชีพ และมีจริยธรรมซึ่งเป็นธรรมาภิบาลทางธุรกิจและเป็นความท้าทายในการบริหารงานในภาวะที่ระบบธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันสูงพร้อมกับการสานต่อ 8 โปรแกรมยุทธศาสตร์ของธนาคาร ในการดำเนินธุรกิจธนาคารยุคใหม่

ยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ประกอบด้วย

1) ปรับโครงสร้างการปฏิบัติการ เป็นการรวมศูนย์งานด้านเอกสาร ระบบบัญชี จากเดิมที่กระจายอยู่ตามสาขา ให้มาอยู่ที่เดียวกัน คือ สำนักงานใหญ่ ส่วนบทบาทของสาขาในช่วงหลังจากนี้ไป จะเป็นเพียงจุดให้บริการการขาย เท่านั้น

2) ปรับโครงสร้างสายงานเครดิต

3) พัฒนาการธุรกิจ เพื่อเพิ่มค่าธรรมเนียม

4) พัฒนาระบบบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า

5) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) การบริหารเชิงข้อมูล เพื่อเพิ่มผลตอบแทน

7) พัฒนาระบบบริหาร และจัดหาบุคลากร

8) พัฒนาธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

บทสรุปของโปรแกรมยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ธนาคารกสิกรไทย จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

สำหรับบมจ.ธนาคารกรุงไทยได้มีการปรับตัวเช่นเดียวกับบมจ.ธนาคารกสิกรไทย เพราะเล็งเห็นว่า คู่แข่งขันของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นมากจากทั้งกลุ่มผู้ประกอบการธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง กลุ่มสถาบันการเงินอื่นและกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) ซึ่งเป็นผลจากการปรับโครงสร้างสถาบันการเงินตามแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เพื่อตอบสนองภาวะการค้าและการเงินของโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้คู่แข่งของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้น

ทั้งด้านปริมาณที่มากขึ้นและด้านคุณภาพที่แข็งแกร่งขึ้น นอกจากนั้นบทเรียนในอดีตที่ก่อให้เกิดวิกฤตหนี้คือยคุณภาพ (NPL) ที่ยังไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงจนถึงปัจจุบันนี้ การดำเนินธุรกิจที่ยุ่ยยากและต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้ธนาคารมีความระมัดระวังในการดำเนินงานและเรียนรู้ที่จะกระจายความเสี่ยงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยธนาคารเกือบทุกแห่งมีหลักการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน คือ ไม่มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากดอกเบี้ยเป็นหลัก มุ่งเน้นขยายบริการสู่กลุ่มลูกค้ารายย่อย และกลุ่มลูกค้า SME มากขึ้น ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเป็นลำดับ ธนาคารจึงได้ปรับตัวในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัย ด้านการเพิ่มศักยภาพพนักงาน ด้านการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้า และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ ความผูกพัน และความภักดีต่อธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนในอนาคต ในการปรับตัวดังกล่าว บมจ.ธนาคารกรุงไทยจึงได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานของธนาคารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบมจ.ธนาคารกรุงไทย

#### 3.1 ประวัติความเป็นมา

บมจ.ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยใช้ชื่อว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด ซึ่งเกิดจากการควบกิจการระหว่างธนาคารมณฑล จำกัด และ ธนาคารเกษตร จำกัด โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2537 ใช้ชื่อว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ทะเบียนเลขที่ บมจ. 335 ภายหลังธนาคารได้โอนทรัพย์สินและหนี้สินของธนาคาร 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารสยาม จำกัด ธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) และธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน)

บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ และประกาศที่เกี่ยวข้อง ซึ่งออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยธุรกิจของธนาคารสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

- 1) ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล ได้แก่การให้บริการสินเชื่อ และการลงทุน

2) ธุรกิจซึ่งนำมาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น ๆ เช่น บริการธุรกิจส่วนบุคคล (Personal Banking) บริการธุรกิจด้านปริวรรต บริการทางการเงินด้านการส่งสินค้าเข้าและการส่งสินค้าออก บริการบริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริการด้านบัตรเครดิต และบริการด้านอื่น ๆ เป็นต้น

บริการพื้นฐานของธนาคารที่ให้แก่ลูกค้าได้แก่ การให้สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ และสินเชื่อเพื่อการบริโภค การให้บริการรับฝาก บริการด้านการชำระเงิน การหักชำระบัญชี และการเรียกเก็บเงินตามเช็คและหักบัญชีในสกุลเงินบาท โดยให้บริการลูกค้าผ่านสำนักงานใหญ่ สำนักงานเขต ศูนย์ธุรกิจ และสาขาทุกแห่ง

### 3.2 ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย

อาคารนานาเหนือ ตั้งอยู่เลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 และอาคารสุขุมวิท ตั้งอยู่เลขที่ 10 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 โทรศัพท์ 02-255-2222

## 4. โครงสร้างองค์กรของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย

4.1 โครงสร้างองค์กรของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยในปี 2548 แบ่งเป็น 14 สายงาน ในแต่ละสายงานแบ่งออกเป็นกลุ่ม ฝ่ายหรือสำนักงาน และศูนย์ตามลำดับ โครงสร้างองค์กรของธนาคารทั้ง 14 สายงาน มีดังนี้

- 1) สายงานเครือข่ายนครหลวง
- 2) สายงานเครือข่ายภูมิภาค
- 3) สายงานธุรกิจขนาดกลาง
- 4) สายงานธุรกิจขนาดใหญ่
- 5) สายงานธุรกิจภาครัฐ
- 6) สายงานกลั่นกรองสินเชื่อ
- 7) สายงานบริหารผลิตภัณฑ์และการตลาด
- 8) สายงานบริหารความเสี่ยง
- 9) สายงานบริหารสินทรัพย์
- 10) สายงานบริหารการเงิน
- 11) สายงานสนับสนุนธุรกิจ
- 12) สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์กร
- 13) สายงานนโยบายและกำกับ

## 14) สำนักตรวจสอบภายใน

โดยการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โครงสร้างสายงานสินเชื่อบริการมี 6 สายงานคือ

- 1) สายงานเครือข่ายนครหลวง
- 2) สายงานเครือข่ายภูมิภาค
- 3) สายงานธุรกิจขนาดกลาง
- 4) สายงานธุรกิจขนาดใหญ่
- 5) สายงานธุรกิจภาครัฐ
- 6) สายงานกลั่นกรองสินเชื่อ

ในเดือนกรกฎาคม 2548 ธนาคารได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้การปฏิบัติงานของธนาคารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ทดลองที่สำนักงานเขตนนทบุรี เพื่อให้มีความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสร้างรายได้ การตั้งศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) ประหยัดทรัพยากรซึ่งหน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ สามารถใช้ร่วมกันได้
- 2) มีกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนสินเชื่อที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ และเป็นการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อีกทางหนึ่ง
- 3) ลดภาระงานสนับสนุนสินเชื่อของสาขาให้มีเวลาในการแสวงหาลูกค้าและบริการลูกค้าได้มากขึ้น

สำหรับสาขาได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทของสาขาให้ทำหน้าที่ในการขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและบริษัทในเครือมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าทุกประเภท โครงสร้างองค์กรของธนาคารปี 2548 และต่อเนื่องถึงปี 2549 ปรากฏตามภาพที่ 2.1 ดังนี้

4.2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต สำนักงานเขต (Regional Office) แต่ละสำนักงานเขตอยู่ในสังกัด ดังนี้

สายงาน : สายงาน ตามที่ธนาคารกำหนด

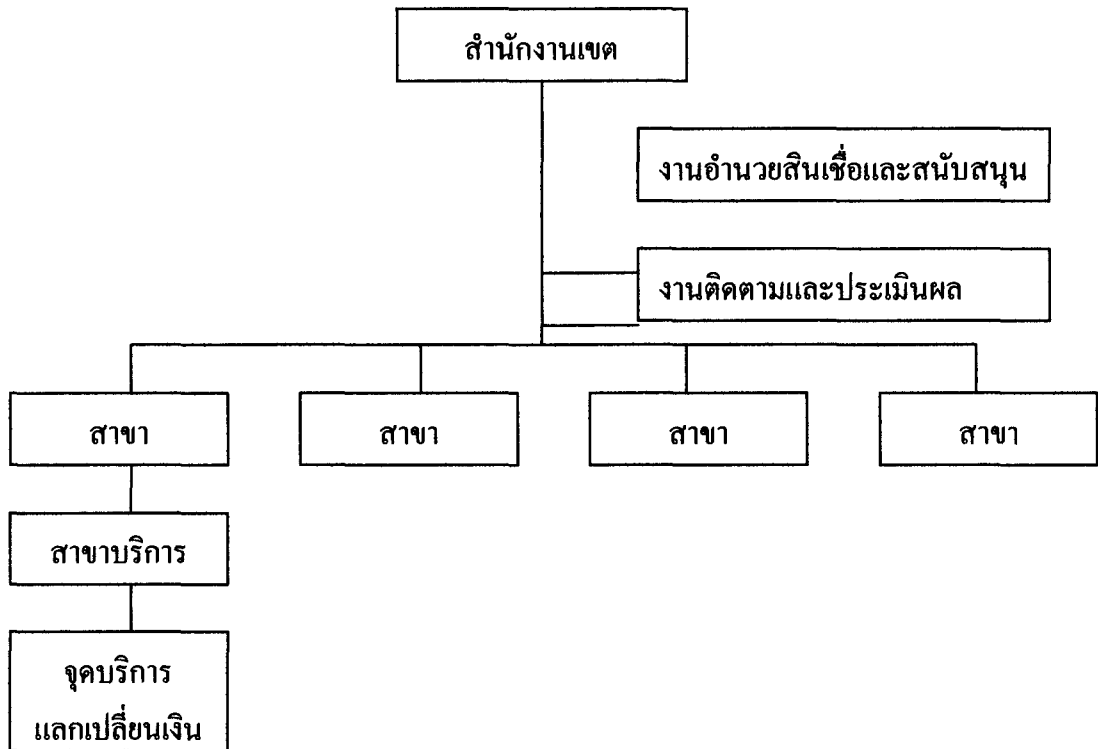
กลุ่ม : กลุ่ม ตามที่ธนาคารกำหนด

สำนักงานเขตมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) บริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขา สาขาย่อยและจุดบริการ แลกเปลี่ยนเงินในสังกัด ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร
- 2) บริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนสินเชื่อต่างๆ ให้ดำเนินงานสนับสนุน หน่วยงานอำนวยสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) บริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขายและการดูแล รักษาทรัพย์สินที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 4) สนับสนุนการหาเงินฝาก งานด้านตลาด การอำนวยสินเชื่อ และธุรกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของธนาคาร

4.2.1 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต ปี 2548

เป็นโครงสร้างองค์กรก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่าง สำนักงานเขตและสาขา โครงสร้างของสำนักงานเขตแบ่งเป็น 2 ส่วนงาน คือ งานอำนวยสินเชื่อ และสนับสนุนเงินฝาก งานติดตามและประเมินผล ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต ปี 2548

งานอำนวยการสินเชื่อและสนับสนุนเงินฝาก มีหน้าที่

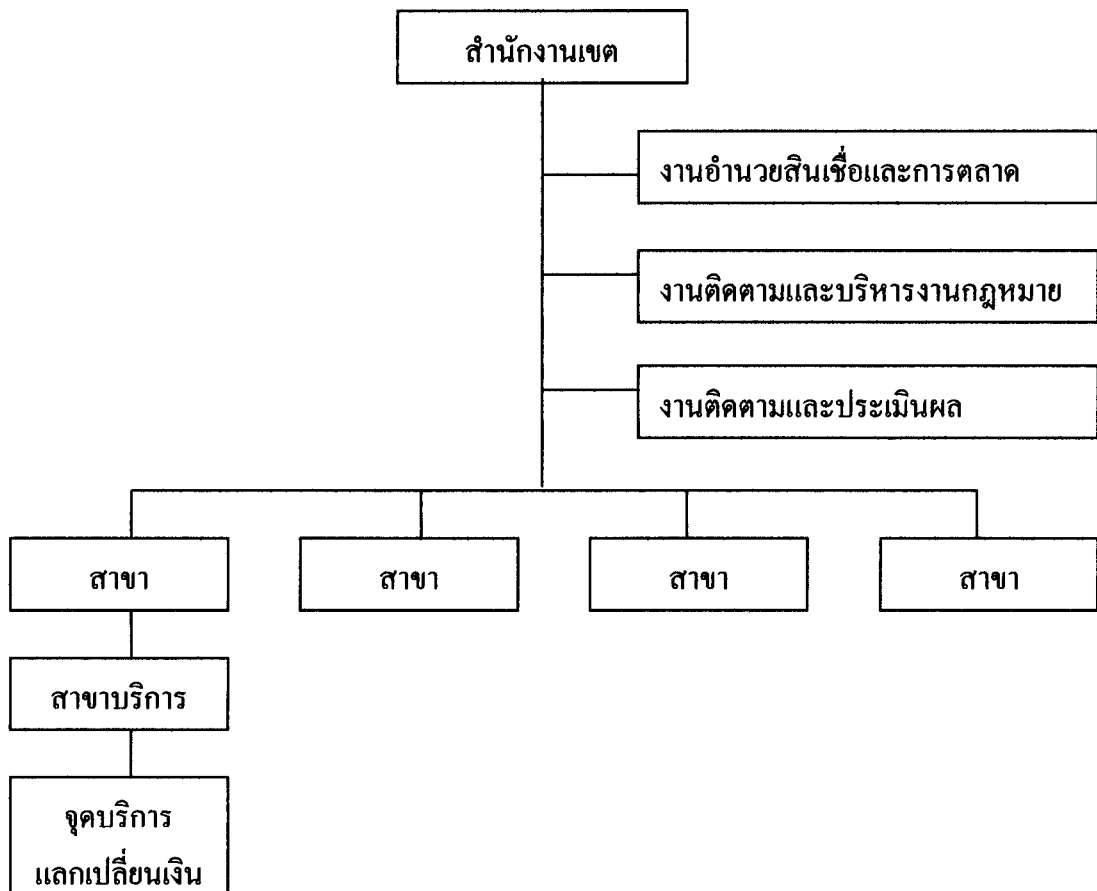
- 1) ให้คำปรึกษา แนะนำ พิจารณาสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่ออุปโภคบริโภค
- 2) รวบรวมคำขอสินเชื่อ บันทึกขอปรับปรุงหนี้ ขออนุมัติดำเนินคดี เพื่อให้คณะบุคคลพิจารณาตามระดับอำนาจอนุมัติที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ประสานงานกับสาขาในการติดตามการบริหารงาน และดูแลลูกค้าสินเชื่อ และเงินฝากของสาขา
- 4) ร่วมกับสาขาจัดทำแผนการตลาดและกลยุทธ์การค้าเงินธุรกิจ
- 5) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ และลูกค้ารายสำคัญ
- 6) ติดตามการปฏิบัติงานในระบบคอมพิวเตอร์(IT)ของสินเชื่อของสาขาให้เป็นปัจจุบัน เช่น ระบบการติดตามการชำระหนี้ของลูกค้าที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (ระบบ WISE) ระบบกฎหมายที่แสดงถึงสถานะการดำเนินคดีของลูกค้าแต่ละราย (ระบบ Legal)
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

งานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่

- 1) ควบคุมดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของสาขา
- 2) ตรวจสอบสาขา
- 3) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลด้านการตลาด
- 4) ติดตามและประเมินผลการทำงานของสาขาและประเมินคุณภาพบริการ (QA)
- 5) ปฏิบัติงานด้านข้อมูลและรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) ปฏิบัติการด้านการพนักงาน งบประมาณ สารบรรณ
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 4.2.2 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขตปี 2549

เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา มีการจัดตั้งศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ทุกสำนักงานเขต โครงสร้างของสำนักงานเขตแบ่งเป็น 3 ส่วนงาน คือ งานอำนวยการสินเชื่อและการตลาด งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย และงานติดตามและประเมินผล ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขต ปี 2549

งานอำนวยความสะดวกและการตลาด มีหน้าที่

- 1) ให้คำปรึกษา แนะนำ การพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ และสินเชื่ออุปโภคบริโภค
- 2) เป็นผู้พิจารณาสินเชื่อ โดยสัมภาษณ์ ดูกิจการของลูกค้า
- 3) นำเสนอสินเชื่อต่อคณะกรรมการระดับอำนาจอนุมัติที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ประสานงานกับสาขาในการติดตาม การบริหารงานลูกค้าสินเชื่อของสาขา
- 5) ร่วมกับสาขาจัดทำแผนการตลาดและกลยุทธ์การขาย
- 6) ร่วมกับสาขาเยี่ยมเยียนลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย มีหน้าที่

- 1) ดำเนินการติดตามแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปรับโครงสร้างหนี้รายย่อย และพิจารณาเสนอให้ดำเนินคดีกับลูกหนี้ที่ไม่อาจปรับปรุงหนี้ได้
- 2) ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดี พิจารณาคดีและกฎหมาย
- 3) สั่งการเกี่ยวกับการปรับปรุงบัญชีลูกหนี้ตามคำพิพากษา
- 4) เร่งรัดชำระหนี้ตามคำพิพากษาหรือตามข้อตกลงและประนอมหนี้
- 5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

งานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่

- 1) ควบคุมดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของสาขา
- 2) ตรวจสอบสาขา
- 3) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลด้านการตลาด
- 4) ติดตามและประเมินผลการทำงาน of สาขาและประเมินผลคุณภาพบริการ

(QA)

- 5) ปฏิบัติงานด้านข้อมูลและรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) ปฏิบัติด้านการพนักงาน งบประมาณ สารบรรณ
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย



#### 4.3 โครงสร้างองค์กรของสาขา สาขา (Branch) แต่ละสาขาอยู่ในสังกัด ดังนี้

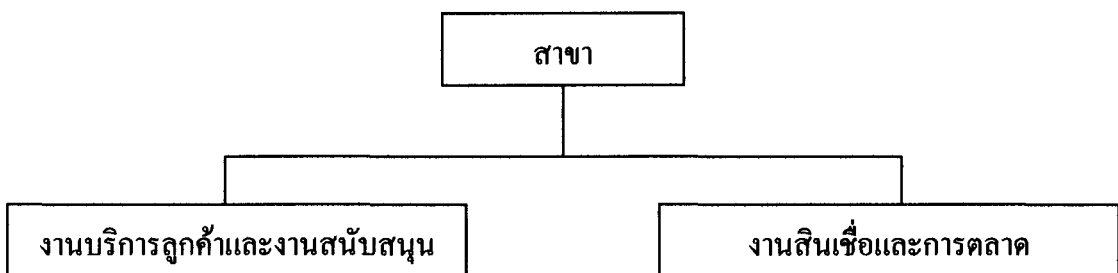
สายงาน	:	สายงาน ตามที่ธนาคารกำหนด
กลุ่ม	:	กลุ่มเครือข่าย ตามที่ธนาคารกำหนด
สำนักงานเขต	:	ตามที่ธนาคารกำหนด

โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารและบริหารสินทรัพย์ของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) เป็นช่องทางในการให้บริการธุรกรรมทางการเงินและผลิตภัณฑ์ทุกประเภทของธนาคารและบริษัทในเครือ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้ธนาคาร
- 3) พิจารณาสินเชื่ออุปโภคบริโภค ในวงเงินที่ธนาคารกำหนด รวมทั้งติดตามแก้ไขปัญหานี้และปรับปรุงหนี้เบื้องต้น

##### 4.3.1 โครงสร้างองค์กรของสาขาปี 2548

เป็นโครงสร้างองค์กรก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา โครงสร้างองค์กรของสาขาแบ่งเป็น 2 ส่วนงาน คือ งานบริการลูกค้าและงานสนับสนุน งานสินเชื่อและการตลาด มีโครงสร้างองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างองค์กรของสาขาปี 2548

งานบริการลูกค้าและงานสนับสนุน มีหน้าที่

- 1) ให้การต้อนรับและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและผู้มาติดต่อ
- 2) ให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับบริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร
- 3) บริการเปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท บริการรับ – ฝากถอนเงินและรับชำระเงิน

- 4) บริการโอนเงินและเรียกเก็บเงินในประเทศ
- 5) บริการขายตราสารทางการเงิน เช็ค ครีฟท์ แคชเชียร์เช็ค เช็คของขวัญ
- 6) บริการธุรกรรมทุกประเภทของจุดบริการแลกเปลี่ยนเงินที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย
- 7) บริหารเงินสดประจำวัน
- 8) บริการให้เช่าตู้നിรัภัย
- 9) งานเฉพาะกิจที่ธนาคารมอบหมาย เช่น บริการซื้อ-ขายหน่วยลงทุน พันธบัตร หุ้น กู้ หุ้นสามัญและงานการกุศล เป็นต้น
- 10) ปฏิบัติงานด้านรายงานและข้อมูล
- 11) ดูแลและประสานงานการแก้ไขปัญหาเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ตู้ถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) ตู้รับฝากเงินอัตโนมัติ (ADM)
- 12) ปฏิบัติงานด้านการพนักงาน งบประมาณ สารบรรณและรวบรวมแผนธุรกิจของหน่วยงาน
- 13) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

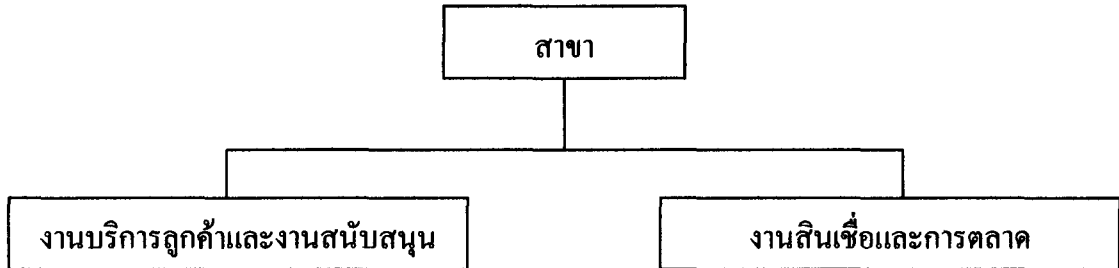
งานด้านสินเชื่อและการตลาด มีหน้าที่

- 1) ให้คำปรึกษาแนะนำและพิจารณาสินเชื่ออุปโภคบริโภค ในวงเงินที่ธนาคารกำหนด
- 2) ให้คำปรึกษาแนะนำ รวบรวมข้อมูลเอกสารประกอบการขอสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่ออุปโภคบริโภค โดยพิจารณาและวิเคราะห์แล้วนำเสนอส่งให้สำนักงานเขตอนุมัติ
- 3) ขายและแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในเครือที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการของลูกค้า
- 4) ตรวจสอบ ติดตาม ดูแลการใช้วงเงินและบริหารลูกค้าสินเชื่อของสาขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของธนาคาร
- 5) ปฏิบัติงานด้านธุรกรรมสินเชื่อและด้านธุรกรรมต่างประเทศ
- 6) เร่งรัดและแก้ไขหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้และพิจารณาคำเนิการจากนั้นส่งเรื่องให้สำนักงานเขตเพื่อให้คณะกรรมการสินเชื่อพิจารณาอนุมัติ

#### 4.3.2 โครงสร้างองค์กรของสาขาปี 2549

เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา มีการจัดตั้งศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ทุกสำนักงานเขต

โครงสร้างองค์กรของสาขาแบ่งเป็น 2 ส่วนงาน คือ งานบริการลูกค้าและงานสนับสนุน งาน  
สินเชื่อและการตลาด ดังนี้



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างองค์กรของสาขาปี 2549

งานบริการลูกค้าและงานสนับสนุน มีหน้าที่

- 1) ให้การต้อนรับ แนะนำและช่วยเหลือลูกค้าที่ใช้บริการ ณ จุดบริการตนเอง
- 2) ให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับบริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร
- 3) ติดตามผลการใช้บริการของลูกค้า
- 4) บริการรับฝาก-ถอนและรับชำระเงิน
- 5) บริการ โอนเงินและเรียกเก็บเงินในประเทศ
- 6) บริการแคชเชียร์เช็ค เช็คของขวัญ ครีฟท์
- 7) บริการเปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท
- 8) บริการรับ-จ่ายเงินสดผ่านสำนักงานใหญ่
- 9) บริหารเงินสดประจำวัน
- 10) งานเฉพาะกิจที่ธนาคารมอบหมาย เช่น บริการซื้อ-ขายหน่วยลงทุน พันธบัตร

หุ้นกู้ หุ้นสามัญ

- 11) บริการรับซื้อ-ขายเงินตราต่างประเทศ
- 12) ปฏิบัติงานด้านรายงานและข้อมูล
- 13) ปฏิบัติงานด้านพนักงาน งบประมาณ สารบรรณ
- 14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

งานสินเชื่อและการตลาด มีหน้าที่

- 1) ให้คำปรึกษา แนะนำและพิจารณาสินเชื่อเพื่ออุปโภคบริโภค แล้วจัดส่งเอกสารการพิจารณาสินเชื่อให้สำนักงานเขต

- 2). ปฏิบัติงานด้านธุรกรรมสินเชื่อ
- 3) ปฏิบัติงานด้านธุรกรรมต่างประเทศ
- 4) ดูแลการใช้วงเงินกู้ของลูกค้าสินเชื่อ
- 5) ขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในเครือ ทั้งผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ
- 6) ติดตามแก้ไขปัญหานี้เบื้องต้น
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

## 5. กระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา

ในปี 2549 บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้มีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขต และสาขา โดยได้มีการจัดตั้งศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ทุกสำนักงานเขตและได้รวมหน่วยงานศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ศูนย์นิติกรรมสัญญาและจำนอง และกำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตในการอำนวยความสะดวก การปรับปรุงหนี้และการดำเนินคดีกับลูกหนี้รวมไว้ที่สำนักงานเขต ภายใต้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของสาขาสามารถทำหน้าที่ด้านการขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและบริษัทในเครือได้เพิ่มขึ้น มีกระบวนการ ดังนี้

### 5.1 กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ

5.1.1 เมื่อลูกค้ามาขอสินเชื่อที่สาขา สาขาจะทำหน้าที่รวบรวมเอกสารคำขอสินเชื่อ ตรวจสอบประวัติเครดิตลูกค้า (เครดิตบูโร) แล้วส่งเอกสารให้สำนักงานเขต (ป้อนข้อมูลเข้า (Input)) และส่งให้ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์เพื่อประเมินราคา เมื่อประเมินราคาเสร็จเรียบร้อยแล้วจะส่งไปที่สำนักงานเขต

5.1.2 สำนักงานเขตจะเป็นผู้พิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อ (กระบวนการผลิต (Process)) โดยอาจขอเอกสารจากลูกค้าเพิ่มเติม สัมภาษณ์ลูกค้าหรือไปดูกิจการลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์บนระบบวิเคราะห์สินเชื่อ (Credit Management System : CMS) แล้วนำเสนอให้คณะบุคคลเป็นผู้พิจารณาตามระดับอำนาจอนุมัติ เสร็จแล้วส่งเอกสารให้ศูนย์นิติกรรมสัญญาและจำนองดำเนินการพิมพ์เอกสารสัญญา เมื่อเรียบร้อยแล้วส่งเอกสารคืนสาขาเพื่อแจ้งลูกค้าต่อไป

5.1.3 เมื่อลูกค้าได้รับอนุมัติสินเชื่อแล้ว (ผลผลิต (Output)) สาขาติดต่อลูกค้าเพื่อมาจัดทำนิติกรรมสัญญาต่อไป

### 5.2 กระบวนการติดตามหนี้/ปรับปรุงหนี้/ดำเนินคดี

5.2.1 สาขาติดตามดูแลลูกหนี้ปกติ (C1) และลูกหนี้ค้างชำระติดต่อกัน 2 เดือน (C2) เพื่อให้ชำระหนี้ให้เป็นปกติ ถ้าลูกหนี้ไม่มาชำระเป็นลูกหนี้ค้างชำระตั้งแต่ 3 เดือน (C3)

เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) สาขาที่จัดส่งเพิ่มเอกสารลูกหนี้ให้สำนักงานเขตดำเนินการต่อไป

5.2.2 สำนักงานเขตจะติดตามลูกหนี้ที่สาขาส่งมาให้เพื่อให้มาปรับโครงสร้างหนี้ และรวบรวมเอกสารตลอดจนพิจารณาวิเคราะห์ แล้วนำเสนอคณะบุคคลพิจารณาตามระดับอนุมัติ จากนั้นส่งเอกสารให้ศูนย์นิติกรรมสัญญาจัดพิมพ์เอกสาร เมื่อเรียบร้อยแล้วส่งคืนไปที่สาขา เพื่อแจ้งลูกค้าให้มาดำเนินการต่อไป

5.2.3 เมื่อลูกค้าทำนิติกรรมสัญญาเรียบร้อยแล้ว สาขาจะป้อนข้อมูลลูกหนี้บนระบบติดตามหนี้ (Wise) เพื่อติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้รายนี้เป็นประจำทุกเดือน

5.2.4 ถ้าลูกหนี้ไม่มาติดต่อเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ สำนักงานเขตจะส่งเรื่องลูกหนี้ให้กับสำนักงานทนายความ/บริษัทกฎหมาย เพื่อดำเนินคดีกับลูกหนี้ต่อไป และสำนักงานเขตจะเป็นผู้ดำเนินการทุกกระบวนการตามขั้นตอนกฎหมายให้กับสาขา

## 6. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตปี 2548 – 2549

การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตปี 2548-2549 มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตปี 2548 -2549

ประเภทงาน	ปี 2549	ปี 2548
งานด้านสินเชื่อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลที่สาขาเสนอ</li> <li>2. สัมภาษณ์เพิ่มเติม/ขอเอกสารเพิ่ม</li> <li>3. คู่มือการร่วมกับสาขา</li> <li>4. เป็นผู้พิจารณาความสามารถของลูกค้าโดยวิเคราะห์จาก Cash Flow, Working Capital และงบการเงิน</li> <li>5. นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ</li> <li>6. แจ้งผลการอนุมัติให้สาขาเพื่อแจ้งลูกค้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลตามการพิจารณาและวิเคราะห์ของสาขา</li> <li>2. นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ</li> <li>3. แจ้งผลการอนุมัติให้สาขาเพื่อแจ้งลูกค้า</li> </ol>
ติดตาม/ปรับปรุงหนี้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ตามการจัดชั้นของธนาคารแห่งประเทศไทย (C3-C5)</li> <li>2. เฝ้าระวังปรับปรุงหนี้ลูกหนี้ของสาขาในความดูแล</li> <li>3. พิจารณาแนวทางการปรับปรุงหนี้ของลูกหนี้ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาปรับปรุงหนี้ตามบันทึกของสาขา</li> <li>2. นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ</li> </ol>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเภทงาน	ปี 2549	ปี 2548
งานกฎหมาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสานงานกับสำนักงาน ทนายความ/บริษัทกฎหมายเพื่อ ดำเนินคดีกับลูกหนี้ของสาขา</li> <li>2. จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. สืบพยาน</li> <li>4. ประสานงานกับสำนักงาน ทนายความจนถึงการบังคับคดี</li> <li>5. กำหนดราคาซื้อ/ขายทรัพย์สินจาก การขายทอดตลาด</li> <li>6. บันทึกบัญชีค่าใช้จ่ายการ ดำเนินคดี</li> <li>7. ประสานงานกับสำนักงาน ทนายความในการดำเนินคดีฟ้อง ล้มละลายกับลูกหนี้</li> <li>8. นำเสนอขออนุมัติตัดหนี้สูญ</li> <li>9. บริหารทรัพย์สินรอการขาย</li> <li>10. ปรับปรุงข้อมูลในระบบงาน กฎหมาย</li> </ol>	อนุมัติดำเนินคดีกับลูกหนี้ตาม บันทึกของสาขา

ที่มา : กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. การปฏิบัติงานสินเชื่อของสำนักงานเขตและสาขา [เอกสาร]:

กรุงเทพมหานคร ฝ่ายพัฒนาองค์กร สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์กร

: วนิตา สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, วราภรณ์ พวงพิทยาวิไล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่  
สำนักงานเขตนนทบุรี บมจ.ธนาคารกรุงเทพ เมื่อ 11 กันยายน 2550

ธนาคารมีนโยบายให้เพิ่มค่าใช้จ่ายให้น้อยในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตในปี  
2549 ที่เป็นศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) โดยมีแนวทางการปฏิบัติงาน  
ดังนี้

- 1) ด้านบุคลากร ใช้บุคลากรของสาขาส่วนหนึ่งไปปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ด้านนิติกรรมสัญญาและจำนอง ด้านประเมินราคาหลักทรัพย์ โดยไปรวมที่ศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) จึงไม่มีความจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากร ไม่มีผลต่อค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
- 2) ด้านอุปกรณ์สำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ ให้นำจากสาขาเดิมไปใช้ที่ศูนย์  
งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) จึงไม่มีผลต่อค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์สำนักงาน
- 3) ด้านยานพาหนะ นำรถยนต์เสริมของสาขาไปรวมอยู่ที่ศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ด้านอาคารสำนักงาน ใช้สำนักงานเดิมของธนาคาร ลงทุนเพียงปรับปรุง ตกแต่งชั้นที่ตั้งสำนักงานสนับสนุน รวมทั้งมีการติดตั้งเครือข่ายเฉพาะพื้นที่ (Local Area Network (LAN)) ซึ่งมีค่าใช้จ่ายไม่สูง
- 5) ด้านเทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีเดิมจึงไม่มีค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

## 7. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสาขาปี 2548 – 2549

การปฏิบัติงานของสาขาปี 2548 – 2549 มีความแตกต่าง ดังนี้



ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสาขาปี 2548 – 2549

ประเภทงาน	ปี 2549	ปี 2548
งานด้านสินเชื่อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเอกสารของลูกค้า</li> <li>2. ตรวจสอบประวัติทางการเงินของลูกค้า</li> <li>3. ส่งเอกสารประเมินราคาหลักทรัพย์ให้กับศูนย์ประเมินหรือ บริษัทภายนอก</li> <li>4. จัดส่งเอกสารพิจารณาสินเชื่อให้สำนักงานเขต</li> <li>5. แจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อแก่ลูกค้า</li> <li>6. ต่ออายุสัญญาเงินกู้</li> <li>7. จ่ายเงินกู้ตามงวดงานก่อสร้าง (กรณีกู้ปลูกสร้าง)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเอกสารของลูกค้า</li> <li>2. ตรวจสอบประวัติทางการเงินของลูกค้า</li> <li>3. ประเมินราคาหลักทรัพย์ประกัน</li> <li>4. พิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อของลูกค้าตามความสามารถของลูกค้า โดยพิจารณาจาก Cash Flow, Working Capital และงบการเงิน</li> <li>5. นำเสนอขออนุมัติไปยังสำนักงานเขต</li> <li>6. แจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อแก่ลูกค้า</li> <li>7. ทำนิติกรรมสัญญาเงินกู้และจำนอง</li> <li>8. ต่ออายุสัญญาเงินกู้</li> <li>9. จ่ายเงินตามงวดงาน</li> </ol>

ตาราง 2.2 (ต่อ)

ประเภทงาน	ปี 2549	ปี 2548
ติดตาม / ปรับปรุงหนี้	ดูแลคุณภาพลูกหนี้ปกติและลูกหนี้ที่ผิดชำระหนี้ไม่เกิน 3 เดือน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดูแลคุณภาพของลูกหนี้ทั้งลูกหนี้ปกติและลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)</li> <li>2. เสร็จปรับปรุงหนี้</li> <li>3. จัดทำบันทึกเพื่อพิจารณาปรับปรุงหนี้เพื่อเสนอสำนักงานเขต</li> </ol>
งานด้านกฎหมาย	ส่งเอกสารลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับสำนักงานเขตเพื่อติดตามและดำเนินคดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสานงานกับทนายความ/บริษัทกฎหมาย</li> <li>2. จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. สืบพยาน</li> <li>4. ประสานงานกับสำนักงานทนายความ จนถึงการบังคับคดี</li> <li>5. กำหนดราคา ซื้อ/ขายทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด</li> <li>6. บันทึกบัญชีค่าใช้จ่ายการดำเนินคดี</li> <li>7. ประสานงานกับสำนักงานทนายความ ในการดำเนินคดีฟ้องล้มละลายกับลูกหนี้</li> <li>8. นำเสนอขออนุมัติตัดหนี้สูญ</li> <li>9. ปรับปรุงข้อมูลในระบบงานกฎหมาย</li> </ol>

ที่มา : กรุงเทพ, ธนาคารพาณิชย์. การปฏิบัติงานสินเชื่อกองสำนักงานเขตและสาขา [เอกสาร]:

กรุงเทพมหานคร ฝ่ายพัฒนาองค์กร สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์กร

: วนิตา สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, วราภรณ์ พวงพิทยาวิมล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สำนักงานเขตนนทบุรี บมจ.ธนาคารกรุงเทพ เมื่อ 11 กันยายน 2550

## 8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รชตพงศ์ สุขสงวน (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารสินเชื่อกว่าระหว่างธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่กับธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานสินเชื่อก็คือ การที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อขาดความรู้และความชำนาญทางด้านสินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่งเป็นด่านแรกในการพิจารณาปล่อยกู้ ซึ่งหากกระทำไปโดยขาดความรู้ก็อาจได้ลูกค้าที่มีคุณภาพต่ำหรือเท่ากับเป็นการปล่อยสินเชื่อให้กับบุคคลที่ไม่สมควรได้รับ ซึ่งนอกจากจะส่งผลเสียต่อธนาคารแล้วยังส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจด้วย เพราะทรัพยากรหรือเม็ดเงินสินเชื่อที่ควรจะถูกนำไปสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่องนั้น กลับไม่ได้ถูกกระจายให้กับบุคคลหรือภาคเศรษฐกิจที่มีศักยภาพ

ลินดา ดันติวรสิทธิ์ (2546) ทำการศึกษาเรื่องสภาพปัญหาในการบริหารงานตามนโยบาย บมจ.ธนาคารกรุงไทยของผู้จัดการสาขาบมจ.ธนาคารกรุงไทยในเขตภาคกลาง เขตนครหลวงและปริมณฑล พบว่า ผู้จัดการสาขามีปัญหาในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้อย่างมีระบบ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านการบริหารควบคุมความเสี่ยงและด้านการเพิ่มทักษะและขีดความสามารถของพนักงาน โดยรวมในระดับปานกลาง ในด้านการสร้างสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้อย่างมีระบบนั้น เรื่องที่ผู้จัดการสาขามีปัญหาในระดับมาก ได้แก่ การจัดการสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การขายทรัพย์สินรอการขาย การขายทอดตลาดทรัพย์สิน เป็นต้น ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ข้อที่พบว่าผู้จัดการสาขามีปัญหาในการบริหารระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานในระบบ CMS ที่ต้องเข้าหลายหน้าจอก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารความเสี่ยง ข้อที่พบว่าผู้จัดการสาขามีปัญหาในการบริหารงานในระดับมาก ได้แก่ สำนักงานใหญ่มักจะสั่งให้สาขาปฏิบัติงานเป็นการด่วนเสมอ ด้านการเพิ่มทักษะและขีดความสามารถของพนักงาน จำเป็นต้องได้รับการสอนงาน พัฒนางานจากหัวหน้างาน และในด้านนี้ยังพบปัญหาข้อย่อยอีก 2 ข้อ คือ 1) ปัญหาเรื่องคู่มือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทุกประเภทของธนาคารขาดการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและมีได้รวบรวมไว้ให้สะดวกในการนำมาใช้ 2) ปัญหาในการเสริมสร้างทัศนคติของพนักงาน ด้านการบริการลูกค้าเชิงรุก

กนกกรณ์ มุซอ (2548) ได้ศึกษาปัญหาจากการใช้ระบบ Core Banking System ในงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่ามีปัญหามาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด คือ การแก้ไขปัญหาการเชื่อมโยงให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าผู้มาใช้บริการ และสิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดคือ บุคลากร เพราะในกระบวนการ

ทำงานในระบบสารสนเทศนั้น ต้องอาศัยบุคลากรผู้ใช้ระบบเป็นผู้ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน แล้วนำข้อมูลสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างทุกส่วนของระบบขององค์กร ให้เกิดการประสานงาน การวางแผนและการควบคุมที่จำเป็นจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งหากมีความล่าช้าในกระบวนการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาใดๆย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องระบบงานอย่างแท้จริง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีความสามารถสูง เพราะระบบสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างมาก ในแง่ของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดต่อไปในสภาวะที่การเปลี่ยนแปลงสูง ที่มุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัท ฟอร์ไซท์ รีเสิร์ช จำกัด (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและภาพลักษณ์ของบมจ.ธนาคารกรุงไทย ประจำปี 2550 (ครั้งที่ 1/2) พบว่าความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าต่อบมจ.ธนาคารกรุงไทยในด้านบริการทุกด้านรวมกันอยู่ในระดับ “พึงพอใจ” (คะแนนเฉลี่ย 4.21) เกือบทั้งหมดให้คะแนนในระดับพอใจ (90.9%) คือ “พึงพอใจ/คะแนน 4 (58.0%) - พึงพอใจมาก/คะแนน 5 (32.9%)” โดยได้รับความพึงพอใจจากกลุ่มลูกค้าบริการด้านสินเชื่อธุรกิจมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 4.32) รองลงมาคือ บริการด้านธุรกิจต่างประเทศ (คะแนนเฉลี่ย 4.28) ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือ (คะแนนเฉลี่ย 4.25) บริการด้านสินเชื่อบุคคล (คะแนนเฉลี่ย 4.24) บริการด้านเงินฝาก (คะแนนเฉลี่ย 4.21) และด้านบริการอื่น ๆ (คะแนนเฉลี่ย 4.20) เมื่อจำแนกตามประเภทลูกค้าพบว่า กลุ่มลูกค้าภาครัฐซึ่งเป็นลูกค้าหลักมีความพึงพอใจโดยรวมต่อบมจ.ธนาคารกรุงไทยมากกว่ากลุ่มอื่น (คะแนนเฉลี่ย 4.35) แต่กลุ่มลูกค้าบุคคลธรรมดาพึงพอใจน้อยกว่าทุกกลุ่ม (คะแนนเฉลี่ย 4.20) และระดับความพึงพอใจของลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของบมจ.ธนาคารกรุงไทยเปรียบเทียบกับธนาคารคู่แข่งหลักพบว่า ลูกค้าของบมจ.ธนาคารกรุงไทยมีความพึงพอใจโดยรวมต่อบมจ.ธนาคารกรุงไทยมากกว่าบมจ.ธนาคารกรุงเทพ บมจ.ธนาคารกสิกรไทยและบมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา สำหรับบมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์มีความพึงพอใจโดยรวมใกล้เคียงกัน ยกเว้นบริการด้าน Internet Banking / Tele Banking ที่ บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้รับความพึงพอใจน้อยกว่าบมจ.ธนาคารกสิกรไทย บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ทั้งเรื่องระบบและความหลากหลายของการให้บริการ

### บทที่ 3

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

แหล่งข้อมูลที่นำมาศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาจะทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสนทนากับผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) นนทบุรีในด้านการปฏิบัติงานของธนาคาร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) แบ่งได้ 2 ส่วน คือ

2.1 ข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อมูลจากธนาคาร ได้แก่ เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ รายงานประจำปี 2548 เณฑ์การประเมินผลงานปี 2549 ระเบียบปฏิบัติงานและข้อมูลผลการดำเนินงานซึ่งเกิดจากการนำข้อมูลผลการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 และนครหลวง 2 (รวมปริมณฑล) ของปี 2548 – 2549 มารวมกันเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปี 2548 - 2549

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) โดยนำเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขตและสาขาของบมจ.ธนาคารกรุงไทย ตลอดจนให้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของสำนักงานเขตและสาขาก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

2. วิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) คือ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้วิธีร้อยละเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (เปรียบเทียบปี 2548 – 2549) ว่าแตกต่างกันเป็นสัดส่วนเท่าใด

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

### 1. ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี 2549

ในปี 2549 ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งภาวะบีบทางการเงินที่เข้มงวด เศรษฐกิจ การลงทุน และการบริโภคที่ชะลอตัวลง อันเนื่องมาจากปัญหาทางการเมืองที่มีความขัดแย้งทางความคิดที่รุนแรง ทิศทางราคาน้ำมัน อัตราเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ยที่ทรงตัวในระดับสูง ปี 2549 จึงเป็นปีแห่งความท้าทายในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อย่างไรก็ตามจากที่บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ได้มีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขามาปรับใช้กับบมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของสาขาในด้านบริการ และการขายผลิตภัณฑ์กับรวมงานพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อ การติดตามหนี้ ปรับปรุงหนี้ การดำเนินคดี ไปรวมไว้ที่สำนักงานเขต รวมทั้งนำงานสนับสนุน เช่น การประเมินราคาหลักทรัพย์ประกันการทำนิติกรรมสัญญา ไปรวมอยู่ที่ศูนย์งานด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี 2549

หน่วย : ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน	ผลงานที่เกิดขึ้นจริง
สินเชื่อ	85,387
หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)	5,225
รายได้จากค่าธรรมเนียม	1,909

ที่มา : กรุงไทย, ธนาคารพาณิชย์. (2549) สรุปการประเมินผลประจำปี 2549 [เอกสาร] : กรุงเทพมหานคร สำนักงานเครือข่ายนครหลวง กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1  
: กรุงไทย, ธนาคารพาณิชย์. (2549) สรุปการประเมินผลประจำปี 2549 [เอกสาร] : กรุงเทพมหานคร สำนักงานเครือข่ายนครหลวง กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

จากตารางที่ 4.1 เมื่อนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดจริงกับเป้าหมายของสาขาในเขต กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ในปี 2549

หน่วย : ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน	ปี 2549			
	เป้าหมาย	ผลงานที่ เกิดจริง	สูง/ต่ำ กว่า เป้าหมาย (จำนวนเงิน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
สินเชื่อ	84,616	85,387	771	0.90
หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)	6,445	5,225	-1,220	-18.93
รายได้จากค่าธรรมเนียม	2,181	1,909	-272	-12.47

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เป้าหมายสินเชื่อจำนวน 84,616 ล้านบาท เกิดขึ้นจริง 85,387 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 771 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.90 เป้าหมายหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จำนวน 6,445 ล้านบาท เกิดขึ้นจริง 5,225 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 1,220 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 18.93 สำหรับเป้าหมายรายได้จากค่าธรรมเนียมจำนวน 2,181 ล้านบาท เกิดขึ้นจริง 1,909 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 272 ล้านบาท หรือต่ำกว่าคิดเป็นร้อยละ 12.47

**2. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี2548-2549**

ปี 2548 ก่อนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา สาขาในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลการดำเนินงานปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี 2548

หน่วย : ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน	ผลงานที่เกิดขึ้นจริง
สินเชื่อ	75,855
หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)	7,890
รายได้จากค่าธรรมเนียม	1,488

ที่มา : กรุงเทพ, ธนาคารพาณิชย์. (2548) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต ปี 2548

[เอกสาร]: กรุงเทพมหานคร กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1

: กรุงเทพ, ธนาคารพาณิชย์. (2548) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต ปี 2548

[เอกสาร]: กรุงเทพมหานคร กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2

เมื่อนำผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี 2549 เปรียบเทียบกับปี 2548 (ตารางที่ 4.1 และ 4.3) เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่า ปี 2549 ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากปี 2548 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าใด ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปี 2548 – 2549

หน่วย : ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน	ปี 2549	ปี 2548	เปลี่ยนแปลงจากปี 2548	
			จำนวนเงิน	ร้อยละ
สินเชื่อ	85,387	75,855	9,532	12.57
หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)	5,225	7,890	-2,665	-33.78
รายได้จากค่าธรรมเนียม	1,909	1,488	421	28.29

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปี 2549 สินเชื่อเพิ่มขึ้นจากปี 2548 เป็นจำนวนเงิน 9,532 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 12.57 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ลดลงจากปี 2548 เป็นจำนวนเงิน 2,665 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 33.78 รายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากปี 2548 เป็นจำนวนเงิน 421 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 28.29



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1.1 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา พบว่า ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) บรรลุเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด สำหรับรายได้จากค่าธรรมเนียมยังต่ำกว่าเป้าหมายคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12.47

1.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ผลงานด้านสินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) และรายได้จากค่าธรรมเนียม ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านสูงกว่าผลการดำเนินงานของปี 2548 เป็นจำนวนมาก แสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ใช้บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี ที่มีอยู่เดิม เน้นการประหยัดค่าใช้จ่าย และผลงานที่สูงเป็นอันดับหนึ่ง คือการลดยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ลดลงได้มากกว่าปี 2548 คิดเป็นร้อยละ 33.78 รองลงมาคือ รายได้จากค่าธรรมเนียมสูงกว่าปี 2548 คิดเป็นร้อยละ 28.29 สุดท้ายคือ สินเชื่อสูงกว่าปี 2548 คิดเป็นร้อยละ 12.57

#### 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่องการศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัย ที่ผู้วิจัยท่านอื่นได้ทำการวิจัยไว้ก่อนหน้านี้ ดังนี้

2.1 ผลการดำเนินงานของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัดผลการดำเนินงานใน 3 ด้าน คือ สินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) และรายได้จากค่าธรรมเนียม พบว่า ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อและการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร ผลงานบรรลุเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด สอดคล้องกับทฤษฎีของผู้ช่วยศาสตราจารย์วิเชียร เลิศโกคานนท์ ซึ่งได้กล่าวถึง การวัดผลการ

ปฏิบัติงานทางการเงิน เป็นการวัดประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีความสามารถหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เช่นการวัดผลตอบแทนของสินทรัพย์ เป็นต้น

2.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านคือ สินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และรายได้จากค่าธรรมเนียมมีผลงานที่สูงกว่าก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขา แสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด(มหาชน) ซึ่งได้กล่าวถึงวิธีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของแต่ละกองทุนรวม จะต้องทำการเปรียบเทียบกับกองทุนรวมประเภทเดียวกัน ซึ่งใช้หลักในการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ และนโยบายการลงทุนที่เหมือนกัน และจะต้องใช้ช่วงเวลาเดียวกัน เช่น ข้อมูลที่จะใช้ในการเปรียบเทียบจะต้องเป็นข้อมูล ณ.วันที่เดียวกัน นอกจากนั้น ช่วงเวลาที่ใช้เปรียบเทียบก็เลือกได้ว่า จะเป็นข้อมูลย้อนหลัง 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือ 3 ปี เหมือนกัน นอกจากนั้น จากการที่ผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่มีผลงานที่สูงกว่าภายใต้การปฏิบัติงานที่ประหยัดทรัพยากรและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของสำนักงาน ก.พ. ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงานว่า ในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด 2) ประสิทธิภาพในแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว 3) ประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ (Output) เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดผลกำไร

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาของบมจ.ธนาคารกรุงไทย ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 3.1.1 กระบวนการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต

กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ เมื่อสาขาส่งเอกสารข้อมูลลูกค้าให้กับสำนักงานเขตพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อ สำนักงานเขตอาจจะขอเอกสารลูกค้าเพิ่มเติม ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อล่าช้าออกไป สำนักงานเขตควรจัดประชุมหารือกับสาขาในเรื่องที่

เกี่ยวกับเอกสารข้อมูลสินเชื่อของลูกค้าว่า ควรมีเอกสารอะไรบ้าง และร่วมกันคิดแบบฟอร์ม (Check List) ของสินเชื่อแต่ละประเภท เช่น สินเชื่อบุคคล สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อสวัสดิการข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ ว่าควรมีเอกสารประกอบการขอสินเชื่ออะไรบ้าง เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้สาขาถือปฏิบัติจะได้ไม่ต้องเสียเวลาในการขอเอกสารจากลูกค้าเพิ่มเติมภายหลัง

### 3.1.2 ระบบวิเคราะห์สินเชื่อ (Credit Management System : CMS)

ระบบ CMS มีหน้าจอในการบันทึกข้อมูลของลูกค้าหลายหน้าจอและค่อนข้างซ้ำ นอกจากนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานล่าช้า ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และไม่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ธนาคารควรมีการพัฒนา ระบบ CMS ให้มีหน้าจอในการบันทึกข้อมูลของลูกค้าให้น้อยลงและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนควรเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และมีขีดความสามารถสูงเพื่อให้การดำเนินงานรวดเร็วสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

### 3.1.3 การปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อที่ศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub)

การที่พนักงานสินเชื่อที่ศูนย์กลางด้านสนับสนุนสินเชื่อของสำนักงานเขต (Hub) มาจากหลายสาขา และหลายตำแหน่งในสังกัดสำนักงานเขต และถึงแม้มาจากงานด้านสินเชื่อก็ตาม การปฏิบัติงานก็มีความแตกต่างกันในแต่ละสาขา จึงจำเป็นที่ธนาคารจะต้องมีการอบรมให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ ความชำนาญในด้านสินเชื่อ และต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งการพิจารณา การวิเคราะห์สินเชื่อ การติดตามและปรับปรุงหนี้ ตลอดจนการดำเนินคดี เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารสินเชื่อ และผลเสียหายต่อธนาคารได้

### 3.1.4 การปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขต

ผู้บริหารสำนักงานเขตจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศในด้านผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน โดยดูข้อมูลได้จากผลการดำเนินงานที่รายงานในสังกัดจัดส่งให้จากนั้นร่วมกับสาขาเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนสาขาในทุกด้าน เพื่อให้สาขาสามารถปฏิบัติงานให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารได้กำหนดไว้

### 3.1.5 การปฏิบัติงานของสาขา

ตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ สาขาจะต้องมุ่งเน้นการทำหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและบริษัทในเครือ เพื่อให้รายได้ค่าธรรมเนียมของสาขาเพิ่มขึ้น แต่จากการศึกษาผลการดำเนินงานของบมจ.ธนาคารกรุงไทยก่อนและหลังการ

ปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ระหว่างสำนักงานเขตและสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า ภายหลังจากปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านคือ สินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และรายได้จากค่าธรรมเนียม สูงขึ้นกว่าปีก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ โดยผลงานด้านสินเชื่อ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) บรรลุเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่านโยบายของธนาคารที่จะให้สาขาทำหน้าที่ด้านการขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและบริษัทในเครือให้เพิ่มขึ้นยังไม่บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของสาขาในด้านการขาย โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานให้พนักงานมีทัศนคติในเชิงบวก (Positive Attitude) ในการขายเป็นอันดับแรก จากนั้นให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเทคนิคการขาย ให้รู้จักผลิตภัณฑ์ที่จะขายทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและบริษัทในเครือ ตลอดจนปรับปรุงคู่มือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทุกประเภทของธนาคารและบริษัทในเครือให้เป็นปัจจุบัน และรวบรวมไว้ให้สะดวกในการนำมาใช้ นอกจากนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสาขาหรือผู้จัดการสาขารวมทั้งผู้บริหารสำนักงานเขตจะต้องร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าธรรมเนียมสูงขึ้นและบรรลุเป้าหมายตามที่ประสงค์

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของสาขาบมจ. ธนาคารกรุงไทยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้นหากมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรให้ครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศ

3.2.2 ควรขยายระยะเวลาในการศึกษา (ประเมินผล) สัก 5 ปี

3.2.3 ควรศึกษาปัจจัยเชิงคุณภาพอื่นๆ ประกอบ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. รายงานประจำปี 2548. กรุงเทพมหานคร : บจก. โรงพิมพ์กรุงเทพ (1984)
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. (2548) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต ปี 2548 [เอกสาร] :  
กรุงเทพมหานคร กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. (2548) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต ปี 2548 [เอกสาร] :  
กรุงเทพมหานคร กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. (2549) สรุปการประเมินผลประจำปี 2549 [เอกสาร] : กรุงเทพมหานคร  
สายงานเครือข่ายนครหลวง กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. (2549) สรุปการประเมินผลประจำปี 2549 [เอกสาร] : กรุงเทพมหานคร  
สายงานเครือข่ายนครหลวง กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. (2549) หลักเกณฑ์การประเมินผลสาขาและสำนักงานเขต สายงานเครือข่าย  
ประจำปี 2549
- กรุงเทพฯ, ธนาคารพาณิชย์. การปฏิบัติงานสินเชื่อของสำนักงานเขตและสาขา [เอกสาร] : กรุงเทพมหานคร  
ฝ่ายพัฒนาองค์กร สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์กร
- บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) : วิธีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกองทุน (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก  
<http://www.mfcfund.com> ( 2 พฤศจิกายน 2550)
- ฐนันท์ พานิชโยทัย (2541) สำนักงานข้าราชการพลเรือน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของกรมส่งเสริมการเกษตร หน้า 23-32, กรุงเทพมหานคร : การส่งเสริมการเกษตร 2541
- คร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล (2549) หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ฉบับที่ 2170, 30 พ.ย.—2 ธ.ค. 2549
- จิราภรณ์ รักษาแก้ว (2536) “หน่วยที่ 2 สารสนเทศ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาสารสนเทศเพื่อการจัดการ  
หน้า 32-57, นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิเชียร เลิศโกคานนท์. “หน่วยที่ 8 การควบคุมเพื่อการดำเนินกลยุทธ์” การสอนชุดวิชาการวางแผน  
กลยุทธ์และการควบคุม หน้า 147-159, นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รชตพงศ์ สุขสงวน (2545) “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารสินเชื่อระหว่างธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่  
กับธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ลินดา ดันติวรสิทธิ์ (2546) “สภาพปัญหาในการบริหารงานตามนโยบาย บมจ.ธนาคารกรุงไทยของ  
ผู้จัดการสาขา บมจ.ธนาคารกรุงไทยในเขตภาคกลาง เขตนครหลวง และปริมณฑล”  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กนกกรณ์ มุซอ (2548) “ปัญหาจากการใช้ระบบ Core Banking System ในงานของ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บริษัท ฟอไรท์ รีเสิร์ช จำกัด (2550) “ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและภาพลักษณ์ของ  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย ประจำปี 2550 (ครั้งที่1/2)” กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิจัยธุรกิจ  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย
- วนิดา สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, วราภรณ์ พวงพิทยาวิไล เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สำนักงานเขต  
นนทบุรี บมจ.ธนาคารกรุงไทย เมื่อ 11 กันยายน 2550

**ประวัติผู้ศึกษา**

ชื่อ	นางสาววรารักษ์ พวงพิทยาวุฒิ
วัน เดือน ปีเกิด	11 กันยายน 2498
สถานที่เกิด	อำเภอคลองสาน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2521
สถานที่ทำงาน	บมจ. ธนาคารกรุงไทย สาขานนทบุรี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการสาขาอาวุโส