

บทที่ 4

ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ

การศึกษการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษากระบวนการ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ จำนวน 13 ธนาคาร จำนวนทั้งสิ้น 476 สาขา ซึ่งสามารถเก็บข้อมูล ได้จริง 442 สาขา คิดเป็นร้อยละ 92.86 โดยการออกแบบสอบถาม สามารถนำเสนอข้อมูลใน รูปแบบตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ)

ส่วนที่ 2 วิธีการบริหารความเสี่ยงและระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่ธนาคารพาณิชย์ของท่าน ใช้เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ต่อการบริหาร ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	330	74.7
หญิง	112	25.3
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 74.7 และส่วน
ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 25.3

ตารางที่ 2 แสดงถึงจำนวน และร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
25 – 35	14	3.3
36 – 45	200	45.3
46 – 55	211	47.5
56 ขึ้นไป	8	1.9
ไม่ตอบ	9	2.0
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46-55 ปีคิดเป็นร้อยละ 47.5
รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.3

ตารางที่ 3 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามสถานะทางครอบครัว

สถานะทางครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
โสด	71	16.1
สมรสแล้ว	364	82.3
หย่า/หม้าย	7	1.6
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 82.4
รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 16.1

ตารางที่ 4 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามรายได้

รายได้ (บาทต่อเดือน)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 30,000	82	18.6
30,001 – 50,000	270	61.1
50,001 – 70,000	76	17.2
70,001 – 100,000	13	2.9
มากกว่า 100,000	-	-
ไม่ตอบ	1	0.2
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 30,001- 50,000 บาท
คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมามีรายได้ไม่เกิน 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.6

ตารางที่ 5 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	4.3
ปริญญาตรี	288	65.2
ปริญญาโท	135	30.5
ปริญญาเอก	0	0
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.2
รองลงมาจบปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.5

ตารางที่ 6 แสดงถึงจำนวน และร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา	จำนวน	ร้อยละ
1 -10 ปี	295	67.1
11- 20 ปี	66	15.1
21 - 30 ปี	47	10.8
31 - 40 ปี	-	-
ไม่ตอบ	34	7.0
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา ระหว่าง
1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.1 รองลงมาคือระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา 11-20 ปี คิดเป็นร้อย
ละ 15.1

ตารางที่ 7 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
จำแนกตามประเภทธนาคารพาณิชย์

ประเภทธนาคารพาณิชย์	จำนวน	ร้อยละ
ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ	145	32.8
ธนาคารพาณิชย์เอกชน	285	64.5
ธนาคารพาณิชย์เอกชน ที่ต่างชาติด้อยใหญ่	12	2.7
ธนาคารพาณิชย์ต่างชาติ	0	0
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์เอกชน คิดเป็นร้อยละ 64.5 รองลงมาคือ ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 32.8

ตารางที่ 8 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
ที่เคยอบรมการบริหารความเสี่ยง

การอบรม การบริหารความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
เคย	354	80.1
ไม่เคย	85	19.2
ไม่ตอบ	3	0.7
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยอบรมการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 80.1 ไม่เคยอบรมการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 19.2

ตารางที่ 9 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
ที่มีการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
มี	428	96.8
ไม่มี	12	2.7
ไม่ตอบ	2	0.5
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงคิดเป็นร้อยละ 96.8
ไม่มีการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตารางที่ 10 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
ที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
มี	419	94.8
ไม่มี	19	4.3
ไม่ตอบ	4	0.9
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
คิดเป็นร้อยละ 94.8 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 11 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
ที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	432	97.7
ไม่มี	4	0.9
ไม่ตอบ	6	1.4
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 97.7 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 12 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ
ที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ	จำนวน	ร้อยละ
มี	432	97.7
ไม่มี	8	1.8
ไม่ตอบ	2	0.5
รวม	442	100.0

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ คิดเป็น ร้อยละ 97.7 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 1.8

**ส่วนที่ 2 วิธีการบริหารความเสี่ยงและระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของ
ธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่ธนาคารพาณิชย์ของท่านใช้ เพื่อลดความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านสินเชื่อ**

ในการวิเคราะห์วิธีการบริหารความเสี่ยงและระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของ
ธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่ธนาคารพาณิชย์ใช้เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้าน
การปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อให้เห็นข้อมูลที่ชัดเจน สามารถแบ่งออกเป็น
3 กลุ่ม คือ

1. ธนาคารของรัฐ
 - 1.1 ธนาคารกรุงไทย
 - 1.2 ธนาคารทหารไทย
 - 1.3 ธนาคารไทยพาณิชย์
 - 1.4 ธนาคารนครหลวงไทย
 - 1.5 ธนาคารศรีนคร
2. ธนาคารของเอกชน
 - 2.1 ธนาคารกรุงเทพ
 - 2.2 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
 - 2.3 ธนาคารกสิกรไทย
 - 2.4 ธนาคารไทยธนาคาร
3. ธนาคารพาณิชย์เอกชนที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่
 - 3.1 ธนาคารเอเซีย
 - 3.2 ธนาคารดี บี เอส ไทยท努
 - 3.3 ธนาคารยู โอ บี รัตนสิน
 - 3.4 ธนาคารนครธน

ตารางที่ 13 แสดงระดับการปฏิบัติการในการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของ
ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือหุ้นใหญ่	
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น คู่แข่งขัน และสถานะเศรษฐกิจอย่างครบถ้วน เพื่อให้ ทราบโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือ สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดอ่อน และจุดแข็ง	3.79 มาก	4.06 มาก	4.50 มากที่สุด	3.98 มาก
2. มีการสื่อสารระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น มีการแจ้งสรุปแนวนโยบายและเป้าหมาย การประชุมชี้แจงที่ชัดเจน	3.86 มาก	4.03 มาก	4.00 มาก	3.98 มาก
3. มีการอนุมัติแผนกลยุทธ์ก่อนการดำเนิน แผนกลยุทธ์	3.56 มาก	3.84 มาก	4.00 มาก	3.76 มาก
4. มีลักษณะของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยรวมเป็นลายลักษณ์อักษร	4.07 มาก	4.16 มาก	4.33 มากที่สุด	4.14 มาก
5. มีลักษณะของความชัดเจนของแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ โดยรวม	3.90 มาก	3.92 มาก	4.33 มากที่สุด	3.92 มาก
6. มีลักษณะของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยรวมที่มีความสอดคล้องของแผนปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณกับแผนกลยุทธ์	3.72 มาก	3.83 มาก	3.83 มาก	3.80 มาก
7. โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบ และมีความชัดเจนของลักษณะงาน	3.91 มาก	4.07 มาก	4.58 มากที่สุด	4.03 มาก

จากตารางที่ 13 ระดับการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมความเสี่ยง เช่น คู่แข่งขันและ
สถานะเศรษฐกิจอย่างครบถ้วน เพื่อให้ทราบ โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือสภาพแวดล้อม
ภายในเพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับ
ของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติใน

ระดับมาก ที่ระดับ 4.06 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติ ในระดับมาก ที่ระดับ 3.79 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.98

ในด้านการสื่อสารระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น มีการแจ้งสรุปแนวนโยบายและเป้าหมายการประชุมชี้แจงที่ชัดเจน พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับของความเสียหายมาก ในระดับ 4.03 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.00 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.86 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.98

ในด้านการอนุมัติแผนกลยุทธ์ก่อนการดำเนินแผนกลยุทธ์ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมาก ในระดับ 4.00 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.84 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.56 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.76

ในด้านลักษณะของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจโดยรวมเป็นลายลักษณ์อักษร พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.16 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติ ในระดับมาก ที่ระดับ 4.07 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.14

ในด้านลักษณะของความชัดเจนของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจโดยรวม พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.92 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.90 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.92

ในด้านลักษณะของแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจโดยรวมที่มีความสอดคล้องของแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณกับแผนกลยุทธ์ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมาก ในระดับ 3.83 และธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.83 รองลงมา ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.72 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.80

และในด้านโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความชัดเจนของลักษณะงาน พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมากที่สุด ในระดับ 4.58 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.07 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.91 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.03

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีระดับการระบุและวัดความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น คู่แข่งขัน และสถานะเศรษฐกิจอย่างครบถ้วน เพื่อให้ทราบ โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือ สภาพแวดล้อม ภายในเพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง และ โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความชัดเจนของลักษณะงาน

ตารางที่ 14 แสดงระดับการปฏิบัติการในการติดตามความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือหุ้นใหญ่	
1. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือ ตำแหน่งงานที่สำคัญ	3.84 มาก	4.09 มาก	3.42 มาก	3.99 มาก
2. มีการสื่อสารภายในแผนกลยุทธ์ของธนาคาร	3.72 มาก	3.92 มาก	3.83 มาก	3.85 มาก
3. มีการประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติตาม แผนและการทบทวนแผน เช่นหน่วยงานหรือ บุคคลที่รับผิดชอบ ด้านคุณภาพการจัดการได้มี แผนรองรับของธนาคารไว้แล้ว	3.75 มาก	3.84 มาก	4.25 มากที่สุด	3.82 มาก
4. ด้านคุณภาพการจัดการได้มีคณะกรรมการ และคณะกรรมการบริหาร เช่น มีองค์ประกอบ คุณสมบัติ การให้ความสำคัญกับระบบการ บริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความ รับผิดชอบต่อ หรือความซื่อสัตย์ ความ โปร่งใส และความอิสระ	3.84 มาก	4.01 มาก	4.50 มากที่สุด	3.97 มาก
5. ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์ ความรู้ ความ ชำนาญ	3.95 มาก	4.18 มาก	4.33 มากที่สุด	4.11 มาก
6. ฝ่ายบริหารมีความสามารถ ความเอาใจใส่และ ความรับผิดชอบต่อ	3.91 มาก	4.12 มาก	4.33 มากที่สุด	4.05 มาก
7. ฝ่ายบริหารมีความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสและ ความเป็นอิสระ	3.84 มาก	4.18 มาก	4.33 มากที่สุด	4.07 มาก

จากตารางที่ 14 ระดับการติดตามความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือตำแหน่งงานที่สำคัญ พบว่าธนาคารเอกของความเสี่ยงมาก ในระดับ 4.09 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.84 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.42 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.99

ในด้านการสื่อสารภายในแผนกลยุทธ์ของธนาคาร พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับของความความเสี่ยงมาก ในระดับ 3.92 รองลงมาได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.83 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.72 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.85

ในด้านการประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติตามแผนและการทบทวนแผน พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.25 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.84 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.75 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.82

ในด้านคุณภาพการจัดการ ได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น มืองค์ประกอบ คุณสมบัติ การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบ หรือความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสและความอิสระ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.01 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.84 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.97

ในด้านฝ่ายบริหาร มีประสิทธิภาพ ความรู้ และความชำนาญ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.18 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.95 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.11

ในด้านฝ่ายบริหาร มีความสามารถ ความเอาใจใส่ และความรับผิดชอบ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.12 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.91 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.05

และในด้านฝ่ายบริหาร มีความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสและความเป็นอิสระ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่

ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.18 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.84 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.07

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการติดตามความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านคุณภาพการจัดการได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น มีองค์ประกอบ คุณสมบัติ การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบ หรือความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสและความอิสระ

ตารางที่ 15 แสดงระดับการปฏิบัติในการควบคุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือหุ้นใหญ่	
1. ฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวทางการบริหารงานบุคคล หรือ การฝึกอบรม	3.96 มาก	4.14 มาก	4.33 มากที่สุด	4.08 มาก
2. ฝ่ายบริหารมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น มีกระบวนการสร้างผู้บริหารทดแทน หรือการฝึกอบรม	3.75 มาก	3.99 มาก	4.33 มากที่สุด	3.92 มาก
3. ฝ่ายบริหารมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	3.74 มาก	3.98 มาก	4.17 มาก	3.91 มาก
4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลง	3.68 มาก	3.96 มาก	4.08 มาก	3.87 มาก

จากตารางที่ 15 ระดับการควบคุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ ฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวทางการบริหารงานบุคคล หรือการฝึกอบรม พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.14 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.96 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.08

ในด้านฝ่ายบริหาร มีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น มีกระบวนการสร้างผู้บริหารทดแทน หรือการฝึกอบรม พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมากที่สุดในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.99 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.75 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.92

ในด้านฝ่ายบริหาร มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมาก ในระดับ 4.17 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.98 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.74 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.91

และในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมาก ในระดับ 4.08 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.96 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.68 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.87

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการควบคุมความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวทางการบริหารงานบุคคลหรือการฝึกอบรม และ ฝ่ายบริหารมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น มีกระบวนการสร้างผู้บริหารทดแทน หรือการฝึกอบรม

ตารางที่ 16 แสดงระดับการปฏิบัติการในการระบุนความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. ผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล	4.14 มาก	4.27 มากที่สุด	4.50 มากที่สุด	4.23 มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	4.10 มาก	4.20 มากที่สุด	4.92 มากที่สุด	4.19 มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กร	3.82 มาก	4.03 มาก	4.58 มากที่สุด	3.98 มาก

จากตารางที่ 16 ระดับการระบุนความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.27 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.14 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.23

ในด้านผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.92 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.20 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.10 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.19

และในด้านผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กร พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.58 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.03 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.82 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.98

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการระบุความเสี่ยง มากที่สุด จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้ รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

ตารางที่ 17 แสดงระดับการปฏิบัติการในการวัดความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. ผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีโปรแกรม การฝึกอบรมที่เหมาะสม	3.64 มาก	3.91 มาก	4.17 มาก	3.83 มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้ คุณ/โทษ	3.78 มาก	4.08 มาก	4.75 มากที่สุด	4.00 มาก

จากตารางที่ 17 ระดับการวัดความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมของความเสี่ยงมาก ในระดับ 4.17 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.91 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.64 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.83

ในด้านผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้คุณ/โทษ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้คุณ/โทษ ของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.75 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่ระดับ 4.08 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.78 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.00

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการวัดความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้คุณ/โทษ

ตารางที่ 18 แสดงระดับการปฏิบัติการในการติดตามความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
ผู้บริหารระดับสูงได้สอบทานรายงาน ผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมาย หรืองบประมาณรวมถึงเป้าหมายการเติบโต เป้าหมายรายได้ และระดับค่าใช้จ่าย	3.75 มาก	3.80 มาก	4.53 มากที่สุด	3.82 มาก

จากตารางที่ 18 ระดับการติดตามความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงได้สอบทานรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณรวมถึงเป้าหมายการเติบโตเป้าหมายรายได้และระดับค่าใช้จ่าย พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.53 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.80 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.75 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.82

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการติดตามความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงได้สอบทานรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณรวมถึงเป้าหมายการเติบโต เป้าหมายรายได้ และระดับค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 19 แสดงระดับการปฏิบัติการในการควบคุมความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการแบ่งแยก หน้าที่กันทำ เช่น ต้องไม่เกิดการขัดแย้ง ด้านผลประโยชน์	3.70 มาก	3.92 มาก	4.50 มากที่สุด	3.87 มาก
2. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการอนุมัติและ อำนาจอนุมัติ เช่น พนักงานได้ตระหนักถึงและ ปฏิบัติตามอำนาจอนุมัติที่กำหนด	4.05 มาก	4.14 มาก	4.50 มากที่สุด	4.12 มาก
3. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการควบคุมการเข้า ถึงสินทรัพย์ เช่น มีระบบการป้องกันการเข้าถึง สินทรัพย์ที่สำคัญต่าง ๆ	3.91 มาก	4.07 มาก	4.67 มากที่สุด	4.04 มาก
4. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการควบคุมให้เป็น ไปตามแผนความเสี่ยงที่กำหนด เช่น มีการ ติดตามการปฏิบัติงาน	3.95 มาก	4.07 มาก	4.50 มากที่สุด	4.05 มาก
5. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความ ถูกต้องและกระทบยอดแล้ว เช่น เพื่อให้มั่นใจว่า ยอดคงเหลือของบัญชีต่าง ๆ มีความถูกต้องจริง	4.23 มากที่สุด	4.34 มากที่สุด	4.75 มากที่สุด	4.31 มากที่สุด
6. การปฏิบัติงานที่สำคัญมีความน่าเชื่อถือและ ความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรอง ข้อมูล	4.25 มากที่สุด	4.33 มากที่สุด	4.92 มากที่สุด	4.32 มากที่สุด
7. มีคู่มือการปฏิบัติงาน	4.17 มาก	4.22 มากที่สุด	4.92 มากที่สุด	4.22 มากที่สุด
8. มีกระบวนการอนุมัติและรายการที่เป็น ข้อยกเว้น	3.94 มาก	3.96 มาก	4.92 มากที่สุด	3.98 มาก
9. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่าง ๆ	3.59 มาก	3.63 มาก	3.00 ปานกลาง	3.60 มาก
10. มีการบริหาร โครงการด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.68 มาก	3.84 มาก	4.00 มาก	3.79 มาก

จากตารางที่ 19 ระดับการควบคุมความเสี่ยง ด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ เช่น ต้องไม่เกิดการขัดแย้งด้านผลประโยชน์ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.92 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.70 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.87

ในด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการอนุมัติและอำนาจอนุมัติ เช่น พนักงาน ได้ตระหนักถึงและปฏิบัติตามอำนาจอนุมัติที่กำหนด พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.14 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.05 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.12

ในด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์ เช่น มีระบบการป้องกันการเข้าถึงสินทรัพย์ที่สำคัญต่าง ๆ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.67 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.07 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.91 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.04

ในด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนความเสี่ยงที่กำหนด เช่น มีการติดตามการปฏิบัติงาน พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.07 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.95 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.05

ในด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระตือรือร้นแล้ว เช่น เพื่อให้มั่นใจว่ายอดคงเหลือของบัญชีต่าง ๆ มีความถูกต้องจริง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.75 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.34 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.23 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.31

ในด้านการปฏิบัติงานที่สำคัญมีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรองข้อมูล พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.92 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.33

และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.25 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.32

ในด้านการปฏิบัติงานมีคู่มือการปฏิบัติงาน พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียงมากที่สุด ในระดับ 4.92 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.22 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.17 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.22

ในด้านการปฏิบัติงานมีกระบวนการอนุมัติและรายการที่เป็นข้อยกเว้น พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียงมากที่สุด ในระดับ 4.92 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.96 และธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.94 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.98

ในด้านการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับของความเสียงมาก ในระดับ 3.63 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.59 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง ที่ระดับ 3.00 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.60

ในด้านการปฏิบัติงานมีการบริหาร โครงการด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียงมาก ในระดับ 4.00 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.84 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.68 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 3.79

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการควบคุมความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่สำคัญ มีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรองข้อมูล มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีกระบวนการอนุมัติและรายการที่เป็นข้อยกเว้น และการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระทบยอดแล้ว เช่น เพื่อให้มั่นใจว่ายอดคงเหลือของบัญชีต่าง ๆ มีความถูกต้องจริง

ตารางที่ 20 แสดงระดับการปฏิบัติการในการระบุความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือหุ้นใหญ่	
1. พนักงานทุกระดับในกระบวนการอนุมัติ สินเชื่อ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพ ของสินเชื่อ	4.04 มาก	4.17 มาก	4.00 มาก	4.12 มาก
2. ผู้บริหารระดับสูง เริ่มตั้งแต่ Chief executive officer (CEO) มีการแสดงให้เห็นว่ามาตรฐาน สินเชื่อและนโยบายสินเชื่อเป็นเรื่องสำคัญสูงสุด	4.19 มาก	4.25 มากที่สุด	4.58 มากที่สุด	4.24 มากที่สุด
3. พนักงานสินเชื่อต้องกล้าที่จะพูดปฏิเสธ บนหลักการความเสี่ยงที่ถูกต้องคุณภาพสินเชื่อ ต้องมีความสำคัญกว่าการขยายสินเชื่อ	4.15 มาก	4.12 มาก	4.17 มาก	4.13 มาก
4. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นที่จะให้ มีการปฏิบัติตามหลักการสินเชื่อที่ถูกต้อง	4.12 มาก	4.28 มากที่สุด	4.33 มากที่สุด	4.23 มากที่สุด
5. มาตรฐานสินเชื่อ จะต้องสำคัญกว่าการ ขยายตัวของสินเชื่อทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว	4.06 มาก	4.31 มากที่สุด	4.25 มากที่สุด	4.23 มากที่สุด
6. มีความยุติธรรมในการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งจะมี ผลกระทบอย่างมากต่อการได้รับการยอมรับและ รางวัลผลตอบแทนจาก ธนาคาร	3.92 มาก	4.06 มาก	4.42 มากที่สุด	4.02 มาก
7. มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญ สำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสินเชื่อของธนาคาร	4.29 มากที่สุด	4.13 มาก	3.83 มาก	4.18 มาก
8. พนักงานทุกระดับต้องได้รับการอบรม-ฝึกฝน เพื่อเพิ่มทักษะ	3.99 มาก	4.09 มาก	4.33 มากที่สุด	4.07 มาก
9. มีการระบุอย่างชัดเจนว่า ทุกสาขา ต้อง รับผิดชอบต่อคุณภาพสินเชื่อที่ตนเองลงนาม หรือให้ความเห็น	3.70 มาก	3.87 มาก	4.08 มาก	3.82 มาก

จากตารางที่ 20 ระดับการระบุความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่ พนักงานทุกระดับในกระบวนการอนุมัติสินเชื่อจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินเชื่อ พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับของความเสี่ยงมาก ในระดับ 4.17 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.17 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.00 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.12

ในด้านผู้บริหารระดับสูง เริ่มตั้งแต่ Chief Executive Officer (CEO) มีการแสดงให้เห็นว่ามาตรฐานสินเชื่อและนโยบายสินเชื่อเป็นเรื่องสำคัญสูงสุด พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.58 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.25 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.19 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.24

ในด้านพนักงานสินเชื่อต้องกล้าที่จะพูดปฏิเสธบนหลักการความเสี่ยงที่ถูกต้อง คุณภาพสินเชื่อต้องมีความสำคัญกว่าการขายสินเชื่อ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมาก ในระดับ 4.17 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.15 และธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.12 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.13

ในด้านผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นที่จะให้มีการปฏิบัติตามหลักการสินเชื่อที่ถูกต้อง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.28 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.12 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.23

ในด้านมาตรฐานสินเชื่อ จะต้องสำคัญกว่าการขายตัวของสินเชื่อทั้งในระยะสั้นปานกลาง และระยะยาว พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.25 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.31 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.06 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.23

ในด้านมีความยุติธรรมในการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมากต่อการได้รับการยอมรับและรางวัลผลตอบแทนจากธนาคาร พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.42 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติ

ในระดับมาก ที่ระดับ 4.06 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.92 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.02

ในด้านมีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสินเชื่อของธนาคาร พบว่า ธนาคารของรัฐ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.29 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.13 และธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.83 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.18

ในด้านพนักงานทุกระดับต้องได้รับการอบรม – ฝึกฝนเพื่อเพิ่มทักษะ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.09 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.99 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.07

และในด้านมีการระบุอย่างชัดเจนว่าทุกสาขา ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพสินเชื่อที่ตนเองลงนามหรือให้ความเห็น พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมาก ในระดับ 4.08 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.87 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.70 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.82

โดยรวมธนาคารของรัฐ มีการระบุความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงานด้านสินเชื่อของธนาคาร

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีการระบุความเสี่ยงมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในส่วนผู้บริหารระดับสูง เริ่มตั้งแต่ Chief executive officer (CEO) มีการแสดงให้เห็นว่ามาตรฐานสินเชื่อและนโยบายสินเชื่อเป็นเรื่องสำคัญสูงสุด

และโดยรวมธนาคารเอกชน มีการระบุความเสี่ยงมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า มาตรฐานสินเชื่อ จะต้องสำคัญกว่าการขายตัวของสินเชื่อทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว

ตารางที่ 21 แสดงระดับการปฏิบัติการในการวัดความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. พนักงานสินเชื่อและพนักงานบริหารความ เสี่ยง ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกันและทำงาน ร่วมกัน เพื่อให้ธนาคาร ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด	4.31 มากที่สุด	4.25 มากที่สุด	4.17 มาก	4.26 มากที่สุด
2. พนักงานต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ใน นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	4.09 มาก	4.28 มากที่สุด	4.17 มาก	4.22 มากที่สุด
3. มีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์ Cash Flow ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงิน และมีการ วิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ	4.22 มากที่สุด	4.33 มากที่สุด	4.33 มากที่สุด	4.30 มากที่สุด
4. มีการสอบถามสินเชื่อ เช่น กำหนดว่าต้อง สอบถามสิ่งใดบ้าง เมื่อใดหากพิจารณาจากเวลา และทรัพยากรที่มี	4.05 มาก	4.14 มาก	4.50 มากที่สุด	4.12 มาก

จากตารางที่ 21 ระดับการวัดความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในเขต
ภาคเหนือ ส่วนใหญ่ พนักงานสินเชื่อและพนักงานบริหารความเสี่ยง ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกัน
และทำงานร่วมกัน เพื่อให้ธนาคาร ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด พบว่า ธนาคารของรัฐ มีระดับของ
ความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.31 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับ
มากที่สุด ที่ระดับ 4.25 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก
ที่ระดับ 4.17 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.26

ในด้านพนักงานต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในนโยบายสินเชื่อของธนาคาร พบว่า
ธนาคารของเอกชน มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.28 รองลงมาได้แก่ ธนาคาร
พาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.17 และธนาคารของรัฐ มี
ระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.09 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่
ระดับ 4.22

ในด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash Flow) ที่เพียงพอ
โครงสร้างทางการเงิน และมีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ พบว่า ธนาคารเอกชน มี

ระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.33 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.22 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.30

และในด้านการสอบทานสินเชื่อ เช่น กำหนดว่าต้องสอบทานสิ่งใดบ้าง เมื่อใดหากพิจารณาจากเวลาและทรัพยากรที่มี พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสียหายมากที่สุด ในระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.14 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.05 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ระดับ 4.12

โดยรวมธนาคารเอกชนและธนาคารของรัฐ มีการวัดความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้มีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์ Cash Flow ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงิน และมีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ รวมทั้งพนักงานต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในนโยบายสินเชื่อของธนาคาร และพนักงานสินเชื่อและพนักงานบริหารความเสี่ยง ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกันและทำงานร่วมกัน เพื่อให้ธนาคารได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงระดับการปฏิบัติการในการติดตามความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. พนักงานทุกระดับต้องมีความเชื่อว่า ความ สามารถในการบริหารความเสี่ยงของเขาจะเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในงาน	3.90 มาก	3.99 มาก	3.83 มาก	3.95 มาก
2. มีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน เช่น อำนาจอนุมัติ,Risk Rating System, Loan Monitoring & Reviews, Documents ต่าง ๆ	4.19 มาก	4.09 มาก	4.33 มากที่สุด	4.13 มาก

จากตารางที่ 22 ระดับการติดตามความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในเขต
ภาคเหนือ ส่วนใหญ่ พนักงานทุกระดับต้องมีความเชื่อว่า ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
ของเขาจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในงาน พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับของ
ความเสี่ยงมาก ในระดับ 3.99 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก
ที่ระดับ 3.90 และธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ
3.83 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.95

ในด้านการมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน เช่น อำนาจอนุมัติ Risk Rating System
Loan Monitoring & Review Documents ต่าง ๆ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่
มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ในระดับ 4.33 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติ
ในระดับมากที่ระดับ 4.19 และธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.09
โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.13

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการติดตามความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า
การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้มีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน เช่น อำนาจอนุมัติ Risk
Rating System Loan Monitoring&Reviews Documents ต่าง ๆ

ตารางที่ 23 แสดงระดับการปฏิบัติการในการควบคุมความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคเหนือ

วิธีการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ	ระดับการปฏิบัติ			รวม
	ธนาคาร ของรัฐ	ธนาคาร เอกชน	ธนาคารพาณิชย์ ที่ต่างชาติ ถือ หุ้นใหญ่	
1. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น- โต้เถียงในประเด็นความเสี่ยงสินเชื่ออย่าง สร้างสรรค์(ไม่มีบรรยากาศของการเป็นศัตรู) การตัดสินใจต้องโปร่งใสและอธิบายได้	3.88 มาก	3.95 มาก	4.17 มาก	3.93 มาก
2. มีการอนุมัติและบังคับใช้นโยบายสินเชื่อเป็น ความรับผิดชอบหลักของกรรมการและผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของ ธนาคาร	4.03 มาก	3.95 มาก	4.50 มากที่สุด	3.99 มาก
3. มีกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ เช่น ระบุถึง ลูกค้าที่มีปัญหาจากการค้างชำระ หรือทำการ วิเคราะห์ความสามารถในการชำระของลูกค้า เป็นต้น	4.09 มาก	4.10 มาก	4.50 มากที่สุด	4.11 มาก

จากตารางที่ 23 ระดับการควบคุมความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในเขต
ภาคเหนือ ส่วนใหญ่ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น-โต้เถียงในประเด็นความเสี่ยงสินเชื่อ
อย่างสร้างสรรค์ (ไม่มีบรรยากาศของการเป็นศัตรู) การตัดสินใจต้องโปร่งใสและอธิบายได้
พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมาก ระดับ 4.17 รองลงมา
ได้แก่ ธนาคารของเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.95 และธนาคารของรัฐ
มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 3.88 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก
ที่ระดับ 3.93

ในด้าน การอนุมัติและบังคับใช้ นโยบายสินเชื่อเป็นความรับผิดชอบหลักของกรรมการและ
ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของธนาคาร พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่าง
ชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารของรัฐ
มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.03 และธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก
ที่ระดับ 3.95 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 3.99

และในด้านกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ เช่น ระบุถึงลูกค้าที่มีปัญหาจากการค้างชำระ หรือทำการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระของลูกค้า พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติ ถือหุ้นใหญ่ มีระดับของความเสี่ยงมากที่สุด ระดับ 4.50 รองลงมาได้แก่ ธนาคารเอกชน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.10 และธนาคารของรัฐ มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ที่ระดับ 4.09 โดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.11

โดยรวมธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้น มีการควบคุมความเสี่ยง มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้มีการอนุมัติและบังคับใช้นโยบายสินเชื่อเป็นความรับผิดชอบหลักของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของธนาคาร และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ เช่น ระบุถึงลูกค้าที่มีปัญหาจากการค้างชำระ หรือทำการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระของลูกค้า เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ต่อการบริหารความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

ตารางที่ 24 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ในการบริหาร
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์	จำนวน	ร้อยละ
1. การขาดข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	240	54.3
2. ไม่สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่ธนาคารได้วางไว้ เนื่องจากขาดทรัพยากรบุคคล	123	27.
3. ขาดผู้นำองค์กรที่เข้าใจในยุทธวิธีในการบริหารความเสี่ยง	42	9.3
4. อื่น ๆ	37	8.4
รวม	442	100

จากตารางที่ 24 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ ได้แก่ การขาดข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมา ไม่สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่ธนาคารได้วางไว้ เนื่องจากขาดทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 27.8 และขาดผู้นำองค์กรที่เข้าใจในยุทธวิธีในการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ ส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ในบางครั้งกลยุทธ์หรือนโยบายที่ส่วนกลางกำหนดให้สาขาปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นที่สาขาตั้งอยู่ ทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการต่อเนื่องจากนโยบาย เช่น แผนงาน แผนงานย่อย เนื่องจากนโยบายเป็นนามธรรม แผนงานที่ผู้ปฏิบัติลงมือทำเป็นรูปธรรม ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุตามนโยบายและวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้นนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะมีปัญหาในขั้นตอนการทำงาน ปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล เหตุการณ์ของโลกในต่างประเทศ ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบปัญหาและอุปสรรคทางการขาดข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และไม่สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่ธนาคารได้วางไว้ เนื่องจากขาดทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ในการบริหาร
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์	จำนวน	ร้อยละ
1. พนักงานไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานอย่างแท้จริง	154	34.8
2. ขาดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ขาดการฝึกอบรม	161	36.4
3. ขาดการสื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	100	22.6
4. อื่น ๆ	27	6.1
รวม	442	100

จากตารางที่ 25 ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคด้านการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ ได้แก่ ขาดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ขาดการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมา คือ พนักงานไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานอย่างแท้จริง คิดเป็นร้อยละ 34.8 และขาดการสื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 22.6 ตามลำดับ ส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ต้องสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกรักองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดขึ้นให้ได้ ปริมาณงานที่มากแต่จำนวนพนักงานน้อยลง บางครั้งมีการรวบรัดขั้นตอน เกิดความผิดพลาดและมีช่องโหว่ ซึ่งเสี่ยงต่อการทุจริตได้ง่าย เทคโนโลยีเติบโตไม่ทันต่อการลดจำนวนบุคลากร ทำให้ประสิทธิภาพในการให้บริการและการควบคุมการปฏิบัติงานลดลง ขาดการควบคุมและติดตามผลอย่างต่อเนื่องของผู้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ พบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ขาดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ขาดการฝึกอบรม และพนักงานไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ในการบริหาร
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ปัญหาและอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์	จำนวน	ร้อยละ
1. มาตรฐานสินเชื่อไม่ได้กำหนดให้ชัดเจน	94	21.3
2. พนักงานขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ	140	31.7
3. ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดี	153	34.6
4. อื่น ๆ	55	12.4
รวม	442	100

จากตารางที่ 26 ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ได้แก่ ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดี คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมา คือ พนักงานความรู้ความสามารถที่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 31.7 และมาตรฐานสินเชื่อไม่ได้กำหนดให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 21.3 ตามลำดับ ส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ธนาคารเน้นการปล่อยสินเชื่อเพื่อหวังบรรลุเป้าหมายเป็นหลัก บางครั้งขาดการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพ ลูกค้าให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง มีการตกแต่งข้อมูล ปิดบังข้อเท็จจริงบางประการและบางรายอาศัยอิทธิพลมาบังคับ ทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด ความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์และธนาคารจากต่างประเทศในทุกด้าน ลูกค้าต่างจังหวัดขาดความเข้าใจในเรื่องของการขอวงเงินที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สถานะเศรษฐกิจ ธุรกิจลูกค้าล้มเหลว

จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ พบปัญหาและอุปสรรคได้แก่ ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดีและพนักงานขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะอื่น นอกจากคำถามข้างต้น ซึ่งแยกแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. ควรกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมและระยะเวลาที่เหมาะสม
2. ควรมีการติดตามผลและสรุปประเด็นที่สำคัญและชี้แนะวิธีการแก้ไขที่ถูกต้อง
3. ควรมีข้อมูลเปรียบเทียบที่ชัดเจนจะสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ใกล้ชิดสภาพ

การแข่งขันและภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น

4. ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการตรวจสอบ 5 ความเสี่ยงอยู่แล้วกับธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและคอยกำกับธนาคารพาณิชย์ได้ในระดับหนึ่งแต่อยากให้ผู้มาตรวจสอบใช้คุณธรรมและธรรมชาติของการทำงานเป็นหลักมากกว่าใช้วิชาการมาทำงาน
5. ควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลงานที่จะได้รับหลังจากที่ใช้กลยุทธ์แล้ว
6. ควรมองรูปของการพัฒนาเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการกำหนดแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

1. พนักงานทุกสาขาต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ เรียนรู้และพัฒนาองค์กรของตนเอง
2. ควรมีแบบแผนที่แน่นอน ผู้ปฏิบัติเข้าใจในระบบและแผนการปฏิบัติให้ถูกต้อง ควบคุมสอดส่องพฤติกรรมการใช้จ่ายของพนักงาน มีพฤติกรรมชอบเล่นการพนัน หรือใช้จ่ายเกินตัว
3. ผู้ปฏิบัติมีโอกาสน้อยในการกำหนดแผนกลยุทธ์ จึงปฏิบัติไม่สอดคล้องหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์
4. ควรมีการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงานทางด้านความรู้ ความชำนาญงาน และความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อความเหมาะสมในการมอบอำนาจหน้าที่การบริหารสาขามีใช้ขึ้นอยู่กับอายุงานเพียงด้านเดียว
5. ควรมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1. ควรมีหน่วยงานเฉพาะในการปล่อยสินเชื่อ และการติดตามหนี้
2. ควรมีการพิจารณาสินเชื่อที่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริงในธุรกิจ ภาวะตลาด การเมือง ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ตามเงื่อนไขตลอดอายุสัญญา
3. ควรมีนโยบายและมาตรฐานสินเชื่อที่กำหนดชัดเจนให้มีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสินเชื่อในกรณีต่าง ๆ
4. ควรมีระบบข้อมูลกลางเพื่อเช็คเครดิตลูกค้า