

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ในการศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ จำนวน 17 จังหวัด 13 ธนาคาร 476 สาขา ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้จริง 442 สาขา ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 74.7 และอายุอยู่ระหว่าง 46-55 คิดเป็นร้อยละ 47.5 สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 82.4 มีรายได้ระหว่าง 30,000-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 61.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.2 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.1 ประเภทธนาคารพาณิชย์เอกชน คิดเป็นร้อยละ 64.5 เคยอบรมการบริหารความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 80.1 มีการบริหารความเสี่ยง 96.8 มีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 94.8 มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 97.7 และมีการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 97.7

#### วิธีการบริหารความเสี่ยงและแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ

##### การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ในการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยงระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น คู่แข่งขันและภาวะเศรษฐกิจอย่างครบถ้วน เพื่อให้ทราบ โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบ จุดอ่อนและจุดแข็ง และ โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความชัดเจนของลักษณะงาน ตามลำดับ

ในการติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ด้านคุณภาพการจัดการได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น มีองค์ประกอบ คุณสมบัติ การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบ หรือความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสและความอิสระ

ในการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดย ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวทางการบริหารงานบุคคล หรือการฝึกอบรม และฝ่ายบริหารมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น มีกระบวนการสร้างผู้บริหารทดแทน หรือการฝึกอบรม ตามลำดับ

#### การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในการระบุนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

ในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้คุ้ม/โทษ

ในการติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ผู้บริหารระดับสูงได้สอบถามรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณรวมถึงเป้าหมายการเติบโต เป้าหมายรายได้ และระดับค่าใช้จ่าย

ในการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก การปฏิบัติงานที่สำคัญมีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรองข้อมูล การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระหนยอดแล้ว เช่น เพื่อให้มั่นใจว่ายอดคงเหลือของบัญชีต่าง ๆ มีความถูกต้องจริง และมีคู่มือการปฏิบัติงาน

### การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ด้านสินเชื่อ ในการระบุนความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงานด้านสินเชื่อของธนาคาร

ในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก มีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์ Cash Flow ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงิน และมีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ

ในการติดตามความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก มีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน เช่น อำนาจอนุมัติ Risk Rating System Loan Monitoring & Reviews Documents ต่าง ๆ

ในการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จาก มีการสอบทานสินเชื่อ เช่น กำหนดว่าต้องสอบทานสิ่งใดบ้าง เมื่อใดหากพิจารณาจากเวลาและทรัพยากรที่มี

### ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ต่อการบริหารความเสี่ยง

ในด้านกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ที่มีการตอบมากที่สุด ได้แก่ การขาดข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและไม่สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ธนาคารได้วางไว้ เนื่องจากขาดทรัพยากรบุคคล

ในด้านปฏิบัติการปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ที่มีการตอบมากที่สุด ได้แก่ ขาดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ขาดการฝึกอบรมและพนักงานไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

และในด้านสินเชื่อ ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ที่มีการตอบมากที่สุด ได้แก่ ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดีและพนักงานขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ

## อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ตามวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียดสามารถนำมาใช้สำหรับอภิปรายผลได้ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยรวม มีระดับแนวปฏิบัติมาก ได้แก่ ลักษณะของแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจโดยรวมเป็นลายลักษณ์อักษร ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวทางการบริหารงานบุคคล หรือการฝึกอบรม ตามลำดับ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม มีระดับแนวปฏิบัติมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานที่สำคัญมีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรองข้อมูล การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระทบยอดแล้ว เช่น เพื่อให้มั่นใจว่ายอดคงเหลือของบัญชีต่าง ๆ มีความถูกต้องจริง และผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล ตามลำดับ การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยรวม มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash Flow) ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงิน และมีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ พนักงานสินเชื่อและพนักงานบริหารความเสี่ยง ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกันและทำงานร่วมกันเพื่อให้ธนาคารได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด และผู้บริหารระดับสูง เริ่มตั้งแต่ Chief executive officer (CEO) มีการแสดงให้เห็นว่ามาตรฐานสินเชื่อและนโยบายสินเชื่อเป็นเรื่องสำคัญสูงสุด ตามลำดับ

จากรายละเอียดข้างต้น ผลการศึกษา พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ ในเขตภาคเหนือ มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และ ด้านปฏิบัติการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง มากที่สุด แต่ธนาคารของเอกชน มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงมากที่สุด โดยได้ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อพิจารณาว่า มีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash Flow) ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงิน มีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ

จากผลการศึกษา ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงทุกด้านในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non – Performing loan) ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่กับธนาคารของรัฐและธนาคารพาณิชย์เอกชน ในปี 2544 มีตัวเลข 9.99% 8.31% และ 20.55% ตามลำดับ พบว่า ทั้งสามธนาคารดังกล่าวมีตัวเลขที่ลดลง

ในปี 2545 มีตัวเลขเป็น 3.20% 5.59% และ 14.43% ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น<sup>1</sup>

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับทุก ๆ ฝ่าย ทั้งฝ่ายสถาบันการเงิน ฝ่ายผู้ตรวจสอบภาครัฐและผู้ตรวจสอบภายนอก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ควรหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อต่าง ๆ เช่น วารสารทุกประเภทที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่การเข้าสัมมนาในโครงการต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง

2. สภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับปัญหาที่ต่างกัน ความซับซ้อนและความรุนแรงของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อแบบทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาฝ่ายบริหารของสถาบันการเงินต้องมีกลยุทธ์ในการเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงในทุก ๆ ด้าน เพื่อลดข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินหรือองค์กรแต่ละองค์กรที่ต้องเผชิญปัจจัยที่แปรผันตลอดเวลา

3. การบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารเป็นแกนนำที่สำคัญซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันการเงินต้องมีความรู้ทางด้านเชิงบริหาร เพื่อนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาบริหารงานในองค์กร เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบของการแข่งขันทางธุรกิจ ที่มีความไม่แน่นอนในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

4. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่สถาบันการเงินใช้ ควรยึดหลักการที่รอบคอบ นั่นคือ ต้องมีการวัด การติดตาม การควบคุม และการประเมินผล เข้ามาบริหารงานในองค์กร เพื่อความไม่ผิดพลาดในการบริหารงานที่ทุกสถาบันการเงินต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

<sup>1</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2544, ข้อมูล NPL สินเชื่อแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องและค่าปรับรายสถาบันการเงิน. [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.bot.or.th> (1 เมษายน 2545).