

บทที่ ๗

บทสรุปและข้อ เสนอแนะ

บทสรุป



หน้าที่หลักของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่

๑. การรับฝากเงิน
๒. การให้สินเชื่อ
๓. การซื้อขายตัวเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมือ และบริการรับเรียกเก็บเงินตามตัว
๔. บริการด้านการค้าต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า ธุรกิจการธนาคารพาณิชย์นั้น เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางด้านธุรกิจการเงินกับประชาชน ตลอดจนบริษัท ห้างร้านโดยทั่วไป การดำเนินงานจึงอยู่ในความควบคุมของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารกระทำได้อย่างเหมาะสม โดยกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดเป็นข้อบังคับไว้ในพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ประกาศกระทรวงการคลัง และประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย อย่างใดอย่างหนึ่ง

สำหรับข้อกำหนดที่ใช้ควบคุมการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติหน้าที่ในการให้สินเชื่อไปในทางที่เหมาะสม เป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้ฝากเงิน และให้ฐานะของธนาคารพาณิชย์เป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลโดยทั่วไป นั้น สามารถสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. ห้ามไม่ให้ธนาคารพาณิชย์ให้สินเชื่อแก่กรรมการของธนาคารพาณิชย์นั้นเอง โดยทั้งนี้หมายความว่ารวมถึงคู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ห้างหุ้นส่วน และบริษัทที่กรรมการ ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการ เป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นอยู่ด้วย

๒. ห้ามไม่ให้ธนาคารพาณิชย์ให้สินเชื่อแก่ลูกค้ายรายใดในขณะใดขณะหนึ่งเกินกว่า ๑ ใน ๓ ของเงินกองทุนของธนาคาร โดยหมายความว่ารวมถึงคู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ห้างหุ้นส่วน บริษัท ที่บุคคลนั้นเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นรวมอยู่ด้วย

๓. ห้ามธนาคารพาณิชย์รับหลักประกันที่เป็น

๓.๑ หุ้นธนาคารพาณิชย์นั้นเอง เป็นประกันการกู้ยืม

๓.๒ หุ้นของธนาคารพาณิชย์อื่นจากธนาคารพาณิชย์อื่น เป็นประกันการกู้ยืม

๔. กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมไว้ไม่เกินร้อยละ ๑๘ ต่อปี

๕. การยื่นรายงาน ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งยื่นรายงานสินเชื่อ แสดงฐานะของธนาคาร ตลอดจนรายละเอียดด้านกาให้สินเชื่อของธนาคารตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ภาวะ เศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ตลอดจนควบคุมการอำนวยความสะดวกอย่างใกล้ชิด

สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์นั้น สามารถแยกออกได้เป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ลักษณะที่เป็น Cash Facilities แยกออกเป็น

๑.๑ ประเภทที่เป็น Revolving Credit Line ได้แก่ การให้เบิกเงินเกินบัญชี และการรับซื้อลดตั๋วเงินประเภทที่มีวงเงิน

๑.๒ ประเภทที่เป็นการให้กู้ครั้งเดียวทั้งจำนวน เช่น การให้กู้ทั้งลักษณะที่เป็นเงินกู้ทั่วไป เงินกู้จำนอง เงินกู้เรียกคืนเมื่อทางถาม และเงินกู้ประเภทปัจเจก-สงเคราะห์และเงินกู้พิเศษอื่น ๆ

๒. ลักษณะที่เป็น Non-Cash Facilities ได้แก่ บริการค้ำประกัน บริการรับอาร์วัลและรับรองตัว สำหรับบริการค้ำประกันนั้น สามารถแยกประเภทออกได้ตามลักษณะของการค้ำประกัน เช่น การค้ำประกันเงินมัดจำของประกวดราคา ค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา เป็นต้น

การให้เบิกเงินเกินบัญชี เป็นสินเชื่อประเภทที่ให้บริการแก่ลูกค้าที่มีบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน โดยธนาคารจะยินยอมให้ลูกค้าถอนเงินในบัญชีเงินฝากดังกล่าวเกินกว่าจำนวนเงินที่ปรากฏในบัญชีได้ภายในวงเงินจำนวนหนึ่งตามที่ได้ตกลงกันไว้

เงินกู้ หมายถึงเงินกู้ยืมจำนวนหนึ่งที่มีกำหนดเวลาชำระหนี้แน่นอน จัดเป็นสินเชื่อเพื่อการลงทุนประเภทหนึ่ง มีทั้งระยะปานกลาง และระยะยาว

การรับซื้อลดตั๋วเงินภายในประเทศ เป็นสินเชื่อระยะสั้น ในลักษณะที่ให้ผู้ค้านำเช็คหรือตั๋วมาขายลดให้แก่ธนาคารก่อนที่เช็คหรือตัวนั้นจะถึงกำหนดชำระเงิน แยกออกได้ ๒ ประเภท คือ Clean Bills Discounted คือ ตั๋วสัญญาใช้เงิน ประเภทที่ต้องมีเอกสารประกอบในการรับซื้อลด ได้แก่ ใบประทวนสินค้า หรือใบรับสินค้าของบริษัทคลังสินค้า

การจ่ายเงินล่วงหน้าตามตั๋วแลกเงิน เป็นการให้เครดิตแก่ตั๋วแลกเงินต่างจังหวัดที่ถึงกำหนดชำระเงินแล้ว แต่ยังอยู่ในระหว่างการส่งไปเรียกเก็บโดยธนาคารจะจ่ายเงินตามตั๋วให้ก่อน ทันทีที่ลูกค้านำมาฝากให้เรียกเก็บ

บริการค้ำประกัน เป็นการออกเอกสารให้แก่ลูกค้าเพื่อใช้มอบให้แก่ผู้รับประโยชน์แทนสินทรัพย์อื่นเพื่อเป็นประกันการผิดสัญญา

การรับอาร์วัล เป็นการประกันการชำระเงินของผู้จ่ายเงินตามตัว โดยการจดแจ้งคำว่า "ใช้ได้เป็นอาร์วัล" หรือถ้อยคำอื่นใดลงบนด้านหน้าของตั๋วแลกเงิน หรือตั๋วสัญญาใช้เงิน เมื่อตัวถึงกำหนดชำระเงินและผู้จ่ายเงินตามตัวไม่สามารถชำระหนี้ได้ ธนาคารจะต้องเป็นผู้จ่ายแทน

การรับรองตัว เป็นการรับรองการจ่ายเงินตามตัวแลกเงิน ซึ่งลูกค้ำของธนาคารเป็นผู้สั่งจ่าย และเมื่อถึงกำหนดชำระเงิน ผู้ทรงจะนำตัวแลกเงินนั้นมาขอรับเงินจากธนาคารได้ทันที

### ขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

การปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านสินเชื่อ นั้น สามารถแยกออกได้เป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ ๒ ขั้นตอน คือ

๑. การอำนวยสินเชื่อ หมายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนที่ค้ำขอสินเชื่อ จะได้รับการอนุมัติ คือนับตั้งแต่ การรับค้ำขอ จนถึง การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ตามลำดับดังนี้คือ

๑.๑ การรับค้ำขอ ธนาคารมักจะจัดทำแบบฟอร์มขึ้นไว้เพื่อให้ลูกค้ำกรอกรายละเอียดที่ธนาคารจำเป็นต้องใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อต่อไป

๑.๒ การเก็บข้อมูลเพิ่มเติม วิธีที่จะได้ข้อมูล คือ

๑.๒.๑ การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเก็บข้อมูลเบื้องต้น และเป็นวิธีการเดียวที่จะได้ข้อมูลที่ลูกค้ำปกปิด โดยใช้เทคนิคการสอบถามโดยไม่ให้ลูกค้ำรู้ตัว

๑.๒.๒ ขอข้อมูลจากธนาคาร เป็นข้อมูลด้านประวัติการติดต่อกับธนาคาร ตลอดจนภาระหนี้ปัจจุบันของลูกค้ำที่มีอยู่กับธนาคาร

๑.๒.๓ การเช็คสอบข้อมูลจากแหล่งอื่น เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการค้ำ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการด้วยกัน คือ

ก. สอบถามจากผู้ซื้อหรือผู้ขาย หรือจากคู่แข่งชั้นของผู้ซอู้ เพื่อให้ทราบถึงประวัติทางการค้ำของผู้ซอู้

ข. ติดตามจากข่าวธุรกิจทางหนังสือพิมพ์หรือวารสารต่าง ๆ

ค. จากธนาคารแห่งประเทศไทย

๑.๒.๔ โดยการออกเยี่ยมสถานที่ประกอบการ

๑.๓ การประเมินราคาหลักทรัพย์ค้ำประกันและหลักประกันอื่น เพื่อให้ทราบถึงมูลค่าของหลักทรัพย์ประกันที่ลูกค้ำเสนอมา ให้ธนาคารยึดถือไว้ป้องกันความสูญเสียอันเกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

๑.๔ การวิเคราะห์สินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อเป็นวิธีการที่จะจัดความสามารถในการประกอบการและความสามารถในการชำระคืนของผู้ขอู้ เพื่อจะให้ทราบถึงความเสี่ยง และหาวิธีการที่จะลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงิน วิเคราะห์ในปัจจัยอื่นตามหลักเกณฑ์อันได้แก่

- ก. คุณสมบัติของผู้ขอู้
- ข. ความสามารถในการหารายได้
- ค. เงินทุนของผู้ขอู้
- ง. หลักประกันการให้กู้
- จ. ภาวะทางตลาดและ เศรษฐกิจ

นอกจากนี้แล้ว การวิเคราะห์สินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพนั้นยังต้องอาศัยศิลปะและทักษะประกอบการตัดสินใจ ซึ่งไม่อาจกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ได้ จำเป็นที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องใช้วิจารณญาณของตนเองตามลักษณะของสินเชื่อแต่ละราย

๑.๕ การให้ความเห็น ความเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นั้นจะต้องคำนึงถึง

- ก. ความสามารถในการชำระหนี้คืนของผู้กู้
- ข. กำไรสูงสุดที่ธนาคารจะได้รับ
- ค. ให้เกิดความเสียหายจากการสูญเสียเงินน้อยที่สุด

ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารได้รับผลประโยชน์มากที่สุด ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความต้องการและประโยชน์ของลูกค้ำไปด้วยพร้อมกัน

๑.๖ การเสนอขออนุมัติ จะต้องเสนอผ่านเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติตามลำดับชั้น สำหรับรายที่เกินอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาทำหน้าที่ให้ความเห็นก่อนที่จะทำการยื่นขออนุมัติขึ้นไปตามลำดับต่อไป

๒. ขั้นตอนพิธีการสินเชื่อ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานด้าน เอกสารสัญญาและการบันทึกรายการทางบัญชีของการจ่ายเงินกู้ ตลอดจนการรับชำระหนี้ ภายหลังจากที่คำขอสินเชื่อได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว

๒.๑ การจัดเตรียมเอกสารสัญญา . แยกออกเป็น

๒.๑.๑ การจัดเตรียมเอกสารสัญญาที่ยึดตามประเภทสินเชื่อ

๒.๑.๒ การจัดเตรียมเอกสารสัญญาเกี่ยวกับหลักประกันตามประเภททรัพย์สิน ได้แก่ การอายัดเงินฝาก สัญญานुकค้ำประกัน สัญญาจำนำ หรือจำนองตามแต่กรณี

ภายหลังจากที่ได้จัดเตรียมเอกสารเรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดให้ลูกหนี้หรือคู่สัญญาลงนามไว้ให้เป็นที่ถูกต้องตามกฎหมาย

๒.๒ วิธีปฏิบัติภายหลังจากที่ได้จัดเตรียมและดำเนินการด้านเอกสารสัญญาเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ ในกรณีที่เป็นกรให้สินเชื่อประเภทเงินกู้ ซึ่งจะต้องดำเนินการจ่ายเงินกู้ พร้อมทั้งบันทึกรายการทางบัญชีทันที ส่วนสินเชื่อประเภทอื่นนั้น รายการทางบัญชีจะเกิดขึ้นภายหลัง คือเมื่อลูกค้าส่งจ่ายเงินตามเช็คเกินกว่าเงินฝากในบัญชี ในกรณีที่เป็นกรให้เบิกเงินเกินบัญชี หรือเมื่อลูกค้ามาใช้วงเงินสินเชื่อประเภทขายสดเช็ค หรือออกสัญญาค้ำประกัน อาวัว หรือรับรองตัว อย่างไม่ใดอย่างหนึ่ง

ระบบงานด้านสินเชื่อของสาขา

นโยบายด้านการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนรูปแบบจากเดิมที่เป็นการรวมอำนาจไว้ ณ จุดศูนย์กลาง คือสำนักงานใหญ่ มาเป็นในรูปแบบ

ที่มีการกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานสาขามากขึ้น ในค่านโยบายด้านสินเชื่อ นั้น ก็ได้มีการกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อให้อยู่ในความรับผิดชอบของสาขา รวมทั้งเพิ่มอำนาจอนุมัติไปให้สาขามากขึ้น เป็นลำดับ

สาเหตุประการสำคัญ สามารถแยกพิจารณาได้ ๓ ประการ

๑. การขยายตัวของธุรกิจการค้า มองในแง่ของธุรกิจการค้าในกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีความต้องการเงินลงทุนในธุรกิจสูงขึ้นทุกปี ธนาคารในฐานะที่เป็นแหล่งระดมเงินทุน และกระจายเงินทุนนั้นกลับสู่ประชาชนเพื่อแสวงหารายได้ จำเป็นต้องจัดหาบริการมาสนองความต้องการ เพื่อเป็นการสนับสนุนการขยายตัวดังกล่าว ตามนโยบายส่งเสริมการลงทุน อันจะก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับสู่ธนาคารในอนาคต

๒. นโยบายมุ่งย่านธุรกิจ นโยบายนี้มุ่งที่จะนำบริการเข้าสู่ย่านธุรกิจซึ่งเป็นจุดค้ารายใหญ่ และมีการใช้บริการหลายลักษณะ และทั้งมีความต้องการใช้วงเงินสินเชื่อสูง จึงเกิดการกระจายเจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อที่มีความสามารถไปสู่ย่านธุรกิจดังกล่าว เพื่อช่วยให้การอำนวยความสะดวกทำได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. การขยายตัวของธนาคาร ด้วยจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ยากแก่การที่จะรวมอำนาจไว้ดังเดิม

๔. นโยบายศูนย์กำไร ที่ต้องการให้สาขารับผิดชอบต่อตนเอง

ผลของการกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อ เป็นเหตุให้สาขาต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่การวิเคราะห์สินเชื่อทุกราย โดยเฉพาะรายที่เกินอำนาจอนุมัติผู้จัดการสาขา ในกรณี สำนักงานสาขาจำเป็นต้องจัดหาบุคคลเข้ารับผิดชอบหน้าทำงานดังกล่าว เพื่อให้การอำนวยการสินเชื่อของสาขาคำเนินไปด้วยดี เรียกเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ว่า เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ (Lending Officer) ซึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ที่กว้างขึ้นกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อในระบบงานแต่เดิมก่อนที่จะมีการกระจายอำนาจโดยเฉพาะในการวิเคราะห์ และให้ความเห็นในสินเชื่อรายที่เกินอำนาจของสาขา ความสมบูรณ์ของข้อวิเคราะห์

มีมากขึ้นจนเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติทุกลำดับชั้น สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่าง สมบูรณ์ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อของระบบ จะเป็นผู้ที่สามารถอนุมัติสินเชื่อ ได้ภายในวงเงินจำนวนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสาขาอีกด้วย รูปขององค์กรด้าน สินเชื่อของระบบใหม่นี้ จึงมีลักษณะที่แยกงานด้านอำนวยการสินเชื่อและพิธีการสินเชื่อออกเป็น ๒ หน่วยงาน ซึ่งสามารถยกข้อสนับสนุนขึ้นกล่าวไว้ได้ดังนี้คือ

๑. ความซับซ้อนของงานด้านการวิเคราะห์ เทคนิคและวิทยาการที่ก้าวหน้า ทำให้การวิเคราะห์สินเชื่อเป็นภาระงานที่ทำได้ยากขึ้นกว่าเดิม ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ วิเคราะห์ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านสูง โดยเฉพาะสินเชื่อรายใหญ่

๒. ความรับผิดชอบมีขอบเขตกว้างขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ ไม่เพียงแต่จะทำ หน้าที่ในด้านการรับคำขอ เก็บข้อมูลและวิเคราะห์เบื้องต้นเท่านั้น งานในความรับผิดชอบ ของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อในระบบนี้ เป็นการวิเคราะห์และให้ความเห็นที่สมบูรณ์ สามารถ ใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อให้เกิดการขยายตัวในสัดส่วนที่สัมพันธ์กัน ทั้งค้ำงานอำนวยการสินเชื่อและ พิธีการสินเชื่อ

๔. การขยายตัวด้านสินเชื่อ แสดงให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้า

๕. อำนวยการให้เกิดการกระจายอำนาจภายในสาขา จากการที่ผู้จัดการสาขาต้อง รับภาระหน้าที่แต่เพียงผู้เดียว เมื่อมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการพิจารณาสินเชื่อได้อย่าง มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมชอบด้วยเหตุผลที่จะมอบหมายอำนาจในการอนุมัติในวงเงินบางส่วนได้ ซึ่งจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้จัดการ ทั้งยังสามารถขยายธุรกิจด้านสินเชื่อของธนาคารได้ เพิ่มมากขึ้น



๖. ความเป็นอิสระของงานด้านอำนวยการสินเชื่อ เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผลงานด้านการวิเคราะห์และให้ความเห็น กระทำได้อย่างเต็มความสามารถ แสดงถึงความสามารถในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ ซึ่งเป็นการฝึกบุคคลไว้เป็นกำลังอันสำคัญในอนาคต

๗. ผลการวิเคราะห์และให้ความเห็นที่สมบูรณ์จากสาขา เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากความจำเป็นในการวิเคราะห์ ต้นสังกัดหมดความจำเป็น

๘. ประสิทธิภาพของงานและการติดตามดูแลหนี้อย่างใกล้ชิดของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ จะช่วยลดภาระหนี้สูญของธนาคารลงได้ทางหนึ่ง

๙. ประสิทธิภาพของงานด้านการจัดทำเอกสารสัญญาของสาขา จะช่วยลดภาระหน้าที่ด้านการสอบทานความถูกต้องของ เอกสารสัญญาของต้นสังกัดจนหมดความจำเป็นที่จะต้องจัดส่งสำเนาเอกสารดังกล่าวให้ต้นสังกัดอีกต่อไป

๑๐. การแยกหน่วยงานด้านการพิจารณาตัดสินใจ คือ การอำนวยการสินเชื่อออกจากหน้างานด้านปฏิบัติการ คือ พิธีการสินเชื่อ ออกจากกัน ย่อมเป็นไปตามหลักการอันก่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี

#### ข้อปัญหา

๑. ธนาคารไม่สามารถผลิตเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีคุณภาพได้พอเพียงกับความต้องการของสาขา

๒. ค่าใช้จ่ายในการผลิต เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ สูง เนื่องจากเป็นโครงการระยะยาว

๓. ในทางปฏิบัติพบว่า อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อสาขา ไม่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ

## ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาบุคคล ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของระบบว่าจะสามารถ จัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของระบบได้เพียงใด

๑.๑ เรื่องกำลังคน เจ้าหน้าที่สินเชื่อในระบบงานเดิม ควรจะได้รับการ คัดเลือกเข้าฝึกอบรมเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และพื้นฐานด้านสินเชื่อ อยู่ก่อนแล้ว การฝึกอบรมจะกระทำได้ง่ายขึ้น แล้วส่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้เข้าประจำตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อสาขา ควบคู่กับเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อจากต้นสังกัดซึ่งเป็นผู้มีประสพ- การณ์สูง นอกจากจะเป็นประโยชน์ในด้านการผลิต เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อแล้ว ยังช่วยขจัด ปัญหาเรื่องจำนวนพนักงานด้านสินเชื่อของสาขา เนื่องจากแต่เดิมสาขามีเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่ง ที่ทำงานทั้งด้านการอำนวยการสินเชื่อและพิธีการสินเชื่อ เมื่อได้แยกการอำนวยการสินเชื่อออกมาแล้ว หากปริมาณสินเชื่อของสาขาไม่เพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่สูงแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่สินเชื่อจำนวนหนึ่ง ของระบบเดิมเหลืออยู่

๑.๒ คุณภาพของบุคคล คุณสมบัติประการสำคัญของการเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ที่มีคุณภาพนั้น อาจกล่าวได้ว่า ต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

๑.๒.๑ คุณสมบัติเฉพาะตัวที่ไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้ เช่น ความรู้ ตามปกติทั่วไป ได้แก่

ก. ปฏิภาณไหวพริบในการที่จะได้ข้อเท็จจริงและข่าวสารบางอย่าง ที่ลูกค้าไม่เปิดเผยโดยตรง การใช้วาทศิลป์ ตลอดจนกลวิธีในการขายบริการตามเป้าหมาย การหารายได้สูงสุด ในอัตราความเสี่ยงต่ำสุด

ข. ความสามารถในการสร้างความคิดเห็นในลักษณะที่จะแสดงให้เห็นถึง Management ability เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้อนุมัติสินเชื่อระดับ สูงขึ้นไป การสร้างความคิดเห็นที่ดีและสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารได้นั้น จะช่วย ย่นระยะเวลาในการตัดสินใจในการอนุมัติสินเชื่อได้อย่างมาก

๑.๒.๒ พื้นความรู้ของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ เป็นส่วนประกอบสำคัญ ประการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดคุณภาพของงานได้ อันได้แก่ ความรู้ด้านบัญชี เศรษฐศาสตร์ หรือธุรกิจ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์สินเชื่อและตัดสินใจ

ความรู้ทางด้านบัญชีและการเงิน จะช่วยให้การวิเคราะห์ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของผู้กู้ ตลอดจนการจัดทำงบการเงินจำลองขึ้น เพื่อศึกษาโดยเฉพาะใน กรณีที่เป็นลูกค้าย่อยและยังไม่มีระบบบัญชีที่ดีพอ กระทำได้ดีขึ้น

ความรู้ทางการเงินจะช่วยให้การคำนวณความต้องการของการใช้เงินกู้ ตลอดจนการจัดหาประเภทของสินเชื่อให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของผู้กู้

ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ถึงภาวะการทาง เศรษฐกิจอันจะมีผลต่อภาวะการลงทุน โดยเฉพาะต่อธุรกิจของลูกค้าในอนาคต

๒. ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดรูปองค์กรสินเชื่อของสาขา รูปองค์กรด้านสินเชื่อ ตามลักษณะที่ ๒ ในบทที่ ๔ นั้น มีข้อนำสังเกตบางประการคือ เป็นรูปองค์กรของสาขาขนาดใหญ่ ซึ่งหากใช้กับสาขาขนาดเล็ก หรือขนาดกลางแล้ว อาจไม่เหมาะสม เนื่องจากปริมาณ สินเชื่อในความดูแลของสาขาขนาดดังกล่าวมีปริมาณไม่มากพอ เกิดการทำงานไม่เต็ม ประสิทธิภาพ อันเป็นสาเหตุให้ต้นทุนสูงเกินไป

ฉะนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์กรของสาขาตามขนาดของสาขา ซึ่งตัวเกณฑ์ ที่นำมาพิจารณารายใหญ่ของสาขา ได้แก่

๑) จำนวนลูกค้าในความรับผิดชอบ โดยแยกพิจารณาออกตามประเภทลูกค้า รายใหญ่และรายปลีก

๒) ภาระหนี้ของสาขา แบ่งตามประเภทลูกค้ารายใหญ่ รายปลีก

ดังนั้น รูปขององค์กรจะมี ๒ ลักษณะคือ สำหรับสาขาขนาดใหญ่ การจัดรูป  
องค์กรด้านอำนวยการสินเชื่อ สามารถแยกความรับผิดชอบได้ตามสายธุรกิจ ส่วนสาขานาค  
กลางและขนาดเล็ก จำเป็นต้องรวมสายธุรกิจไว้ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อำนวยการ  
สินเชื่อเพียง ๑-๒ คน เท่านั้น

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของข้อวิเคราะห้ ความสมบูรณ์ของข้อ  
วิเคราะห้สินเชื่อ อันเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดความสามารถในการประกอบการ และ  
ความสามารถในการชำระคืนของลูกหนี้ เพื่อเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อสาขาจะสามารถใช้  
ประกอบการตัดสินใจและให้ความเห็นในทางที่จะเป็นประโยชน์ในการอนุมัติสินเชื่อของเจ้าหน้าที่  
ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อทุกระดับนั้น นับเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด เพราะการกลั่นกรองข้อมูลและข้อ  
วิเคราะห้ที่ถี่ครั้งหนึ่งที่ดินสังกัด เป็นขั้นตอนที่ถูกตัดออกไป ฉะนั้นสาระสำคัญของข้อวิเคราะห้  
ควรจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห้อย่างครบถ้วน โดยแยกออกตาม  
ประเภทธุรกิจ เช่น สินเชื่อเพื่อธุรกิจอุตสาหกรรม สินเชื่อเพื่อธุรกิจก่อสร้างสินเชื่อเพื่อการ  
ส่งสินค้าเข้า สินเชื่อเพื่อการส่งสินค้าออก เป็นต้น ทั้งนี้เพราะลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภท  
ดังกล่าว มีความแตกต่างในเนื้อหาของงาน เช่น ธุรกิจการอุตสาหกรรม ก่อสร้าง การ  
วิเคราะห้จะมุ่งไปที่โครงการของผู้ขอู้ว่าเป็นโครงการที่ดี การลงทุนในกิจการอุตสาหกรรม  
จำเป็นต้องใช้เงินทุนก้อนใหญ่ ทั้งที่เป็นทุนหมุนเวียนและเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ซึ่งต้องใช้  
เวลาในการถอนทุนคืนในระยะยาว เหล่านี้เป็นข้อมูลที่ต้องได้มาอย่างครบถ้วนเพื่อจะสามารถ  
อำนวยการสินเชื่อได้ตามประเภทของความเหมาะสม ฉะนั้น ข้อมูลตามประเภทของธุรกิจจำเป็น  
จะต้องแจกแจงรายละเอียดของข้อมูล เฉพาะด้านตามลักษณะของการประกอบการ

การกำหนดสาระสำคัญของข้อวิเคราะห้ให้เป็นมาตรฐานนั้น ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ  
และประสบการณ์ด้านสินเชื่อหลายท่าน ได้กรุณาให้ความเห็นไว้เป็นประโยชน์ ซึ่งพอสรุปได้ว่า  
การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานทั้งในรูปของการเก็บข้อมูลและขั้นตอนการวิเคราะห้เป็นวิธีการที่  
ดีมากในหลักการ แต่การที่จะใช้ในทางปฏิบัติได้ผลดีเพียงใดนั้น ยังต้องพิจารณาถึงความพร้อม  
และความร่วมมือของลูกค้ในอันที่จะให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน สำหรับในประเทศไทยนั้น การเก็บ

ข้อมูลยังจำเป็นต้องเป็นการศึกษา ค้นหา ตลอดจนต้องใช้กลวิธีเพื่อสืบหาด้วยตนเอง ฉะนั้น การกำหนดรูปแบบของข้อมูลที่จะได้รับจากลูกค้านั้น จำเป็นต้องรอเวลาอีกพอสมควร แต่ในปัจจุบันนี้ก็นับได้ว่าลูกค้าส่วนมากมีแนวโน้มที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเช่นนี้ เป็นที่เชื่อได้ว่า ต่อไปในอนาคตอันใกล้เราจะสามารถใช้ Standard Form ในการเก็บข้อมูลจากลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ และหมายถึงความสมบูรณ์ของข้อวิเคราะห์ตามมาตรฐานจะเป็นไปได้ง่ายขึ้น

๔. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้การทำงานตามระบบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสำรวจขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อกำหนดขอบเขตดังกล่าวให้ เป็นไปอย่างชอบด้วยเหตุผล และสอดคล้องต้องกัน

ในขณะที่ธุรกิจสาขายัง เป็นขนาดเล็กอยู่นั้น บุคคลคนเดียวอาจจะรับผิดชอบได้ในขอบเขตที่กว้างในแวนอน แต่เมื่อธุรกิจได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวางนั้น การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลให้ได้ประสิทธิภาพสูง

การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของการอำนวยความสะดวกและพิธีการ ซึ่งอาจเกิดปัญหาในขั้นตอนการติดตามและทวงถามหนี้ นั้น จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ความรับผิดชอบในการติดตามทวงถามหนี้ของหน่วยงานด้านพิธีการ เป็นไปถึงขั้นใด ก่อนที่จะส่งมอบให้หน่วยอำนวยความสะดวกดำเนินการต่อ และความรับผิดชอบในงานด้านนี้ของสาขาสิ้นสุดลงเมื่อใด (หมายถึงการส่งมอบให้หน่วยงานของสำนักงานใหญ่ที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์จากการติดตามอย่างแท้จริงตามขั้นตอนที่ถูกต้องชัดเจน หลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากการผลักรถะอีกด้วย

#### ๔. ข้อเสนอแนะอื่น

๕.๑ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการประเมินราคาหลักทรัพย์ โดยเฉพาะเป็น อสังหาริมทรัพย์ เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามาก เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อควรจะได้ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ หลักประกันดังกล่าวจากการประมาณการอย่างรอบคอบของตน แทนการออกไปประเมินราคา อย่างละเอียดเพื่อประกอบการวิเคราะห์ เนื่องจากหลักประกันเป็นเพียง เครื่องป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เท่านั้น หากใช้ปัจจัยสำคัญที่จะใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อหาผลการ ดำเนินงานหรือความสามารถในการชำระหนี้สินของลูกค้าไม่ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์และ ประเมินค่าความเสี่ยงในสินเชื่อรายนั้น ๆ แล้ว หลักประกันจึงจะเป็นปัจจัยที่จะนำมาพิจารณา เพื่อเป็นประกันความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งสามารถใช้การประมาณค่าในสินทรัพย์ที่ลูกค้าเสนอมาให้ ก็นับว่าพอเพียงแล้ว

การดำเนินการประเมินราคาโดยละเอียดนั้น ควรได้กระทำหลังจากสินเชื่อได้รับ อนุมัติในหลักการเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ ความเหมาะสมและพอเพียงของหลักทรัพย์เป็นสิ่งที่ สามารถกระทำได้ภายหลัง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์เท่านั้น ทั้งนี้นอกจากจะช่วยประหยัดเวลา การทำงานที่อาจจะสูญเสียไปในการออกไปประเมินราคาหลักทรัพย์ของสินเชื่อรายที่ไม่ได้รับ อนุมัติในภายหลังแล้ว การขจัดปัญหาในเรื่องที่เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อให้ความสำคัญเป็นหลัก ประกันมากเกินไปจนไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอื่นอย่างพอเพียง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ สูญในภายหลังได้

๕.๒ ระบบการกระจายอำนาจลงสู่สาขาดังกล่าวข้างต้น จะประสบผลสำเร็จ หรือไม่เพียงใดนั้น นอกจากจะได้พิจารณาถึงโครงสร้างและจัดระบบงานด้านสาขาให้เหมาะสม แล้ว โครงสร้างของธนาคารในส่วนที่ทำการบริหารสาขานั้น ยังเป็นส่วนสำคัญที่จะอำนวยการ ให้เกิดการทำงานตามระบบอย่างสมบูรณ์ ซึ่งหมายถึง งานอำนวยการสินเชื่อในหน่วยงานของตนสังกัด จะต้องไม่มีอีกต่อไป