

บทสรุปและข้อเสนอนแนะ

บทสรุป

การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อกภายในประเทศของธนาคารพาณิชย์ เป็นรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทุกระดับชั้น ที่กระทำอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน โดยมุ่งผลในอนาคตมากกว่าผลในอดีต การประเมินผลในลักษณะนี้เป็นการประเมินฝ่ายบริหาร มากกว่าการประเมินเพื่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้คือ

1. เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของหน่วยงานสินเชื่อทั้งสาขาและสำนักงานใหญ่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
2. เพื่อให้แน่ใจว่าการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการควบคุมภายในทุกจุดตำแน่งไปอย่างถูกต้องตามที่ธนาคารกำหนด

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อดังกล่าว ทำให้บทบาทของพนักงานตรวจสอบเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่คอยแต่จะค้นหาข้อผิดพลาด หรือการทุจริตของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าจับผิดเหล่านี้ไม่ได้ก็ไม่มีความหมาย แต่ถ้าจับได้ก็ไม่ได้ทำให้ธนาคารได้ประโยชน์เพิ่มพูนขึ้นเท่าใดนัก เพราะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นแล้ว อาจเกิดความเสียหายแก่ธนาคารไปแล้ว ซึ่งอาจจะได้ตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ และแม้ว่าจะได้มีการชดเชยค่าเสียหาย แต่ก็ไม้อาจมั่นใจได้ว่าเป็นการชดเชยที่เท่าเทียมกับความเสียหายที่ธนาคารเสียไป การตรวจสอบตามปกติในลักษณะเดิมจึงเป็นการตรวจสอบที่มุ่งผลทางลบ ไม่มีการสร้างสรรค์เหมือนกับการตรวจสอบการบริหาร ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่มุ่งผลทางบวก เพราะธนาคารจะได้รับข้อมูลมากกว่า และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ตัดสินใจได้ดีกว่า ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อเป็นแนวความคิดใหม่ของการตรวจสอบภายในธนาคาร ที่มีส่วนช่วยให้ธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ และ

เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้

1. การตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อ แบ่งเป็น

1.1 การตรวจสอบการวางแผนสินเชื่อโดยทั่วไป เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการวางแผนงานทุกขั้นตอนว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความเป็นไปได้เมื่อนำไปใช้ปฏิบัติ เป็นต้น

1.2 การตรวจสอบการวางแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อ เป็นการตรวจสอบแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อ เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการในแผนการตลาดด้านสินเชื่อว่ามีความสอดคล้องกับนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยมีการพิจารณาปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. การตรวจสอบการดำเนินงานด้านสินเชื่อ แบ่งเป็น

2.1 การตรวจสอบการอำนวยความสะดวกด้านสินเชื่อ ได้แก่

2.1.1 การตรวจสอบการติดต่อกับลูกค้า เป็นการประเมินวิธีการติดต่อและการแสดงออกของพนักงานสินเชื่อในการติดต่อกับลูกค้าที่มาขอสินเชื่อว่ามีความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน

2.1.2 การตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เป็นการประเมินความสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่มาติดต่อขอสินเชื่อ ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อพิจารณาอนุมัติหรือยกเว้นการให้สินเชื่อ

2.1.3 การตรวจสอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับสินเชื่อ แบ่งเป็น

1) การตรวจสอบการวิเคราะห์สินเชื่อเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์สินเชื่อในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ ความสามารถในการชำระหนี้ เงินทุนของผู้ขอสินเชื่อ หลักประกันของสินเชื่อ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและประเทศที่ผู้ขอสินเชื่อติดต่อเพื่อดำเนินธุรกิจ

2) การตรวจสอบการวิเคราะห์สินเชื่อเชิงปริมาณ เป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์สินเชื่อในส่วนที่เกี่ยวกับงบการเงินของผู้ขอสินเชื่อ งบการเงินที่นำมา

วิเคราะห์ควร เป็นงบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับงบการเงินนั้น ๆ แล้ว และตรวจสอบว่าได้ใช้อัตราส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการพิจารณาสินเชื่อในการวิเคราะห์งบการเงินนั้น ๆ หรือไม่

2.1.4 การตรวจสอบและการประเมินราคาหลักประกัน เป็นการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหลักประกันประเภทต่าง ๆ ที่ผู้ขอสินเชื่อนำมา เป็นหลักประกันนั้น มีคุณลักษณะต่าง ๆ ตรงตามรายงานการสำรวจ และราคาประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพของหลักประกัน

2.1.5 การตรวจสอบการอนุมัติสินเชื่อ เป็นการตรวจสอบ เกี่ยวกับการ อนุมัติสินเชื่อรายใหม่หรือรายที่เปลี่ยนแปลงวงเงิน หรือการเกินวงเงินสินเชื่อเป็นครั้งคราว อำนาจในการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง เกี่ยวกับหลักประกัน ผู้จำหน่าย ลูกหนี้ ผู้ค้ำประกัน หรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขใด ๆ ของสินเชื่อ มีผู้ให้อำนาจอนุมัติสินเชื่อถูกต้องตามที่ธนาคาร กำหนด

## 2.2 การตรวจสอบการปฏิบัติการด้านสินเชื่อ ได้แก่

2.2.1 การตรวจสอบเอกสารประกอบการขอสินเชื่อและนิติกรรมสัญญา เป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์ของ เอกสารประกอบการขอสินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับผู้ขอสินเชื่อและ หลักประกัน และตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำนิติกรรมที่ เกี่ยวกับวงเงินสินเชื่อและหลักประกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลผูกมัดตามกฎหมาย

2.2.2 การตรวจสอบการประกันภัยและการต่ออายุ เป็นการตรวจสอบ ว่าได้มีการจัดการประกันภัยหลักประกันที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ หรืออสังหาริมทรัพย์ที่อาจประกันภัย ได้ อย่างถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ธนาคารกำหนด และมีการโอนผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ให้แก่ ธนาคารตามที่กำหนด

2.2.3 การตรวจสอบการบันทึกทางการบัญชี ตรวจสอบว่ามีการบันทึก บัญชีอย่างถูกต้อง และมีการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การตรวจสอบการควบคุมและติดตามสินเชื่อ ตรวจสอบว่าพนักงานสินเชื่อ ได้มีการติดตามลูกหนี้หลังจากให้สินเชื่อแล้ว ว่าใช้สินเชื่อตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งไว้กับธนาคารหรือไม่ มีการออกเยี่ยมเยียนลูกหนี้และสอบถามสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบการควบคุมสินเชื่อ เกินอำนาจ และการให้สัตยาบันสินเชื่อเกินอำนาจครบถ้วนถูกต้องทุกราย

2.4 การตรวจสอบการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ เป็นการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอ และมีความเหมาะสมตามที่ธนาคารกำหนด

2.5 การตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อในระบบ On-Line โดยการประเมินระบบการควบคุมภายในเมื่อใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลทางการเงินของลูกค้า เพราะถ้ามีการวางระบบการทำงานได้ดีแล้วการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์นั้น โดยตัวของมันเองยากที่จะผิดพลาด เพราะเครื่องคอมพิวเตอร์ย่อมตรวจสอบผลของการทำงานด้วยตัวเองตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานตรวจสอบจึงต้องประเมินผลที่เกี่ยวกับการควบคุมด้านการรักษาความปลอดภัยของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การควบคุมด้านการรักษาความปลอดภัยของวัสดุข้อมูล การควบคุมด้านการป้องกันการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และข้อมูลโดยผู้ไม่มีอำนาจ หน้าที่หรือไม่ได้รับมอบหมาย การควบคุมพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ และการควบคุมทางด้าน Output

2.6 การตรวจสอบการปฏิบัติการตลาดด้านสินเชื่อ ตรวจสอบว่าหน่วยงานสินเชื่อได้ปฏิบัติตามการตลาดด้านสินเชื่อตามแผนการตลาดที่กำหนดหรือไม่ และประเมินวิธีการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

### 3. การตรวจสอบการประเมินผลด้านสินเชื่อ แบ่งเป็น

3.1 การตรวจสอบการจัดชั้นสินเชื่อ เป็นการตรวจสอบคุณภาพของสินเชื่อ เพื่อให้ทราบว่าสินเชื่อที่ปล่อยไปทั้งหมดนั้น เป็นลูกหนี้ที่ไม่ดีจำนวนเท่าใด และจัดอยู่ในระดับชั้นใด ยอดรวมของหนี้จัดชั้นแต่ละระดับมีจำนวนเท่าใด การจัดชั้นสินเชื่อที่มีปัญหาพิจารณาได้จากผลการตรวจสอบการเคลื่อนไหวของบัญชีสินเชื่อและนำบัญชีสินเชื่อมาจัดชั้นตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนด ซึ่งมี 3 ชั้นคือ หนี้ต่ำกว่ามาตรฐาน หนี้สงสัย และหนี้สูญ

3.2 การตรวจสอบการคำนวณดอกเบี้ยและส่วนลดรับ ตรวจสอบโดยการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยและส่วนลดรับ รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพในการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการรับชำระหนี้ และรายได้ประเภทต่าง ๆ

3.3 การตรวจสอบการประเมินผลทางการตลาด ตรวจสอบว่ามีการจัดเก็บและรวบรวมผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามแผนการตลาดเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและพิจารณาว่ามีผลการประเมินผลส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการตลาดด้านสินเชื่อแยกกันในแต่ละส่วน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง และการประเมินแผนการตลาดนี้ได้กระทำอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ



หรือไม่ เพื่อจะได้แก้ไขความพยายามทางการตลาดที่ไม่ถูกทิศทาง

### ข้อเสนอแนะ

1. นอกจากการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหารมาใช้ตรวจงานด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แล้ว ก็อาจนำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบงานด้านอื่น ๆ ภายในธนาคารได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายขอบเขตการตรวจสอบให้ครอบคลุมถึงการบริหารงานทุกขั้นตอน อันจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการวางนโยบาย และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ สถาบันการเงินต่าง ๆ ที่มีโครงสร้างการตั้งองค์กร และการดำเนินงานธุรกิจคล้ายคลึงกับธนาคารพาณิชย์ก็อาจนำแนวความคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหารมาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ในลักษณะเช่นเดียวกัน

2. ลักษณะของการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทุกขั้นตอน ซึ่งเท่ากับเป็นการประเมินฝ่ายบริหารมากกว่า ประเมินเพื่อฝ่ายบริหาร ลักษณะเช่นนี้อาจทำให้พนักงานตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบการบริหารให้มีประสิทธิภาพได้ เพราะผู้บริหารระดับสูงที่สุดของธนาคารสามารถอนุมัติการให้สินเชื่อได้โดยเกือบจะไม่มีขอบเขตจำกัด เป็นการอนุมัติสินเชื่อโดยไม่มีหลักทรัพย์สินค้ำประกัน เป็นต้น ประกอบกับฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคารที่อาจจะมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงที่สุดหรือในระดับรองลงมา ดังนั้นถ้าจะนำแนวทางการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อดังกล่าวมาใช้ประเมินผลการบริหารสินเชื่อของผู้บังคับบัญชาของพนักงานตรวจสอบเองแล้ว ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยาก

เพื่อให้การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อสามารถนำมาใช้ตรวจสอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด จึงควรปรับโครงสร้างขององค์กร โดยอาจให้ฝ่ายตรวจสอบภายในมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับประธานกรรมการผู้ถือหุ้นของธนาคาร เพื่อให้พนักงานตรวจสอบสามารถตรวจสอบการบริหารสินเชื่อ และรายงานผลการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อได้ตรงตามข้อเท็จจริง โดยประเมินผลการบริหารสินเชื่อของผู้ว่าธนาคารอนุมัติสินเชื่อทุกระดับชั้นที่ธนาคารกำหนด ให้ประธานกรรมการซึ่งไม่เกี่ยวข้องในการบริหารสินเชื่อเพื่อทราบ



3. การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ เป็นการขยายขอบเขตการตรวจสอบโดยจะตรวจสอบการบริหารงานด้านสินเชื่อทุกขั้นตอน ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มงานให้กับพนักงานตรวจสอบเพิ่มขึ้นจากการตรวจสอบตามปกติ ทำให้พนักงานตรวจสอบต้องใช้เวลาในการตรวจสอบมากขึ้น ดังนั้นรายงานผลการตรวจสอบที่จะนำเสนอฝ่ายบริหารของธนาคารอาจจะล่าช้า ข้อมูลที่มีความสำคัญที่ฝ่ายบริหารได้รับอาจจะไม่ทันกาล แต่อย่างไรก็ตามแนวทางที่อาจแก้ไขได้มีดังนี้

3.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์การในฝ่ายตรวจสอบให้สอดคล้องกับการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อ ซึ่งเป็นการตรวจสอบเฉพาะด้าน เช่นอาจจัดหน่วยงานที่หน้าที่ตรวจสอบการบริหารสินเชื่อโดยเฉพาะ แยกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเงินฝากและด้านเบ็ดเตล็ด ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาระของพนักงานที่ตรวจสอบการบริหารสินเชื่อให้สามารถตรวจสอบการให้สินเชื่อและให้เครดิตของหน่วยงานสินเชื่อ ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสม

3.2 โดยทั่วไปการสั่งการของฝ่ายบริหารต้องการข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา เพื่อจะได้สั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ แต่อย่างไรก็ตามในกรณีที่พนักงานตรวจสอบตรวจพบเหตุการณ์ที่ผิดปกติที่มีความสำคัญมาก เช่นการทุจริต หรือการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งทำให้ธนาคารต้องเสียมูลค่าชื่อเสียง เป็นต้น พนักงานตรวจสอบอาจจะเสนอรายงานเพียงส่วนที่มีความสำคัญที่ตรวจพบก่อน เสร็จสิ้นการตรวจสอบการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้ฝ่ายบริหารทราบและสั่งการให้มีการแก้ไขก่อนที่จะเกิดความสูญเสียมากขึ้น ในรายงานนี้อาจจะเป็นเพียงรายงานสั้น ๆ ที่กล่าวถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญเหล่านั้น

4. คุณภาพของผลงานของฝ่ายตรวจสอบ จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานตรวจสอบ เป็นสำคัญ ทั้งตัวผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานตรวจสอบเองจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อแห่งนี้โดยเฉพาะ นอกจากนี้แล้วการบริหารที่ดีเกี่ยวกับการพนักงานในเรื่องของการคัดเลือกคน และการพัฒนาคน ก็จะเป็นส่วนส่งเสริมให้คุณภาพของพนักงานตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ธนาคารควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยจะต้องให้ความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องไม่ว่าในเรื่องของการให้การฝึกอบรม (Formal Training) หรือการให้ฝึกหัดงาน (On the Job Training) โดยเฉพาะการฝึกตรวจสอบงานในภาคปฏิบัติ ควรถือเป็นหลักสูตรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาพนักงานตรวจสอบ เพราะพนักงาน

ตรวจสอบต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทุกขั้นตอน ซึ่งจะสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อได้ครบทั้งระบบ

นอกจากนี้การบริหารงานภายในฝ่ายตรวจสอบ ถ้าจัดไว้ดีจะมีส่วนทวีประสิทธิภาพให้แก่ฝ่ายตรวจสอบได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งการบริหารงานภายในฝ่ายตรวจสอบที่ดีควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

4.1 การวางแผนการตรวจสอบ ควรเริ่มต้นด้วยการวางแผนการทำงานระยะยาว คือการวางแผนการตรวจสอบทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ การวางแผนที่ดีควรรวมถึงการวางแผนกำลังคน วิธีการทำงานให้สามารถตรวจสอบได้ทุกจุดที่สำคัญหรือที่มีความเสี่ยงสูงหรือจุดที่มีปัญหาอยู่เสมอ ความถี่ในการตรวจสอบ ปริมาณการทดสอบรายการ ขอบเขตหรือระยะเวลาในการตรวจสอบ ควรกำหนดให้เหมาะสมและมีการวางแผนการตรวจสอบประจำปี ควรจัดทำรายละเอียดประกอบให้ครบถ้วน

4.2 การควบคุมการปฏิบัติงานตรวจสอบ หมายถึงการควบคุมการทำงานของพนักงานตรวจสอบและการสอบทานผลการตรวจสอบ ควรจะกำหนดไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ งานตรวจสอบมิใช่หมายความว่าเพียงแต่การควบคุมติดตามการปฏิบัติงานภาคปฏิบัติ (Field Work) ของพนักงานตรวจสอบเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการวางแผนการทำงานตั้งแต่ต้น และในระหว่างการตรวจสอบจนจบสิ้นกระบวนการทำงาน และยังหมายความรวมถึงการห้ปะปรึกษาหารือกับผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบ หรือในเรื่องของการทบทวนกระตาดำทำการและการวางแผนการตรวจสอบในครั้งต่อไปด้วย

4.3 การที่จะให้พนักงานตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายตรวจสอบนั้น ฝ่ายตรวจสอบควรมีคู่มือการตรวจสอบ (Audit Manual) ที่สมบูรณ์แบบไว้ด้วย เพราะการคัดเตรียมคู่มือไว้เป็นเครื่องช่วยชี้แนะวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องนั้นเป็นวิธีการป้องกันความเข้าใจผิดในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งยังช่วยให้การตรวจสอบของพนักงานตรวจสอบทุกคนเป็นไปในแนวเดียวกัน นอกจากนี้ ในคู่มือการตรวจสอบยังควรมีชี้แนะวิธีการใช้กระตาดำทำการ ซึ่งเป็นส่วนย่อยของการบันทึกผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยรายละเอียด เอกสารที่ตรวจสอบ ยับทรวงที่ตรวจสอบ รวมทั้งบันทึกและสรุปผลการตรวจสอบ นอกจากนี้การมีระบบการคัดเก็บกระตาดำทำการที่ดีจะล้ะดวกต่อการอ้างอิงและค้นหา

5. วิทยาการตรวจสอบภายในยังไม่มีหลักสูตรโดยตรงที่เปิดสอนในสถาบันการศึกษา หน่วยงานตรวจสอบโดยทั่วไปมักจะศึกษาจากตำราทางวิชาการ และศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน จากเหตุผลเหล่านี้ทำให้นาการต่าง ๆ มักจะกำหนดให้ผู้ที่เคยผ่านงานตรวจสอบบัญชีหรือจบการศึกษาทางด้านบัญชีมาทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานในการตรวจสอบภายในของแต่ละธนาคาร มักจะขึ้นอยู่กับความรู้หรือประสบการณ์ของหน่วยงานตรวจสอบ และผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ

นอกจากนี้แล้ว แต่ละธนาคารยังต้องประสบกับปัญหาหน่วยงานตรวจสอบลาออก การรับพนักงานที่เพิ่งจะสำเร็จการศึกษา และยังไม่มีการเข้ามาเป็นหน่วยงานตรวจสอบนั้น อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการตรวจสอบให้บรรลุตามแผนงานตรวจสอบที่วางไว้

ธนาคารอาจแก้ปัญหาเหล่านี้ได้โดยจัดให้มีการฝึกอบรมโดยเฉพาะแก่พนักงานใหม่ที่จะเข้าปฏิบัติงานในฝ่ายตรวจสอบ เพื่อเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการพัฒนากระบวนมาตรฐานในการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อน่าจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าธนาคารมีการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการตรวจสอบภายในให้เกิดขึ้นภายในธนาคาร เพราะปรากฏอยู่บ่อยครั้งที่ว่านอกจากหน่วยงานตรวจสอบจะต้องใช้ความรู้และความพยายามในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติการตรวจสอบแล้ว ยังอาจจะต้องใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาด้านบุคคลในหน่วยงานที่ถูกตรวจสอบ ซึ่งไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ และพยายามไม่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ ดังนั้นฝ่ายตรวจสอบควร จะปรับทัศนคติต่อการตรวจสอบในลักษณะ เป็น เียงลำับลำุ่นดัง เป็นการตรวจสอบการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ มิใช่เป็นการตรวจสอบเพื่อคอยจับข้อผิดพลาด หรือค้นหาทุจริตเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ฝ่ายบริหารของธนาคารจะต้องให้การสนับสนุนการตรวจสอบโดยพยายามประชาสัมพันธ์ถึงผลที่ธนาคารจะได้รับจากการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อนี้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราปรวมทั้งขอให้หน่วยงานต่าง ๆ พยายามให้ความร่วมมือในการตรวจสอบการบริหาร ซึ่งจะทำให้หน่วยงานตรวจสอบสามารถปฏิบัติงานในลักษณะของการตรวจสอบการบริหารได้ง่ายขึ้น และยิ่งถ้าสามารถลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานตรวจสอบกับบุคคลในหน่วยงานที่ถูกตรวจสอบลงได้ จะช่วยเป็นแรงผลักดันอีกทางหนึ่งให้ธนาคารได้รับผลประโยชน์จากการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อนี้มากขึ้น