

ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้าน
อสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ATTITUDE OF EMPLOYEE FOR SELECTING DEBT RESTRUCTURING
METHODS OF REAL ESTATE NON-PERFORMING LOAN
: A CASE STUDY OF BANGKOK COMMERCIAL ASSET MANAGEMENT (BAM) PLC



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development Program in Housing and Real

Estate Development
Department of Housing
Faculty of Architecture
Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุง
โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่

โดย

นางสาวรินนารา วิโย

สาขาวิชา

การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เค้นไพบุลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชภัคดี)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.ยศพร ลีลารัศมี)

5973568425 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORDS:

RINNARA WIYO: ATTITUDE OF EMPLOYEE FOR SELECTING DEBT RESTRUCTURING METHODS OF REAL ESTATE NON-PERFORMING LOAN : A CASE STUDY OF BANGKOK COMMERCIAL ASSET MANAGEMENT (BAM) PLC. ADVISOR: ASST. PROF. BUSSARA POVATONG, pp.

Debtors of real estate non-performing loans (NPL) could lose their properties unless the debts are restructured into normal debts. The current research endeavor aimed to study attitudes of employees for selecting debt restructuring methods of real estate non-performing loans. The data were collected by interviewing 127 Asset Development officers and the data were analyzed by means of descriptive statistics and correlations between the variables.

The results showed that first, the most preferred NPL debt restructuring methods were the extension of repayment, the reduction of the principle of loan and accrued interest receivable, and the reduction of interest rates, respectively. All of the 3 mentioned methods emphasized helping debtors in terms of the reduction of payments per month. Secondly, the debtor factors that most affected the selection of NPL debt restructuring methods were the current salary, the outstanding debt, and the collateral. Thirdly, the differences in employees' genders, ages, working experiences, job positions, and the number of training hours tended to not have any effect on the attitude for selecting NPL debt *restricting* methods. The employees principally considered debtors' characteristics, collaterals, and the ability to repay the debts. Fourth, a problem discovered in NPL debt *restricting* methods was debtors. Most of them had financial problems, decreased salaries, and high expenses, all of which made it impossible for them to repay the debts. Another problem was concerned with the working procedures such as the repayment duration was too short and was not compatible with the debtors' revenues. Also, the process was too complicated. However, in the employees' opinions, they were well aware of the working process and could proficiently explain the process to the debtors for correct understanding. Yet, the awareness and understanding of the process and the ability to raise examples were ranged in medium.

The results indicated that NPL debt restructuring methods focused on the debtors' ability to repay the debts based on their true capabilities. The current study would benefit other financial organizations in order that they improve their decisions to select the measures suitable with their debtors, which would further bring about satisfaction from both parties, and reduce the chance of having NPL debts. They could then do further transactions.

Department: Housing

Student's Signature

Field of Study: Housing and Real Estate
Development

Advisor's Signature

Academic Year: 2017

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนคอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้ความเมตตา สละเวลา แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณยิ่ง คณะกรรมการ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสริชัย โชติพานิช , รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชภัคดี , ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร และ ดร.ยศพร ลีลาธรรมี ที่ให้ความกรุณา ชี้แนะแนวทาง และข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.วุฒิพันธุ์ ตวันเที่ยง. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 และ คุณปรัชญา จันทร์ภักย์ ผู้อำนวยการกลุ่มข้อมูลและวางแผนสื่อสารองค์กรฝ่ายสื่อสารองค์กร ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน และการเอื้อเฟื้อข้อมูลในงานวิจัยในครั้งนี้ ที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์อย่างยิ่ง

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติๆทุกท่าน รวมถึงเพื่อนที่เรียนด้วยกัน และขอบคุณพี่เต้ ที่คอยเตือนสติ และให้กำลังใจทุกครั้งเวลาเครียด ทุกคนที่ให้กำลังใจในยามที่อ่อนแอ ท้อถอย ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงได้ รวมทั้งเพื่อนๆ รุ่นน้อง รุ่นพี่ ที่คอยให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	16
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	16
1.2 คำถามในงานวิจัย	20
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	21
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	21
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	22
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องทัศนคติ.....	23
2.1.1 องค์ประกอบของทัศนคติ	24
2.1.2 การเกิดทัศนคติ (Attitude Formation)	24
2.1.3 ประเภทของทัศนคติ.....	25
2.1.4 การเปลี่ยนทัศนคติ	25
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้.....	26
2.2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการค้างชำระหนี้จากการปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าของธนาคาร.....	26
2.2.2 กระบวนการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL).....	27
2.2.3 เกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการตั้งสำรองหนี้.....	27
2.3 แนวคิดการประเมินและการพิจารณาสินเชื่อ	29

2.3.1	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาสินเชื่อโดยวิธี 6c policy	29
2.3.2	หลักการของสินเชื่อที่อยู่อาศัย	30
2.4	แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของประเทศไทย	31
2.4.1	แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ ต่างประเทศ	31
2.4.2	ผลจากการศึกษางานวิจัยหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากต่างประเทศ	34
2.5	แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย	35
2.5.1	วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	36
2.5.2	ประเภทการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	36
2.5.3	การกำหนดนโยบายและมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	37
2.5.4	ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการจัดทำเอกสารประกอบ	37
2.5.5	วิธีปฏิบัติทางบัญชีเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	39
2.5.6	การคำนวณส่วนสูญเสียในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	39
2.5.7	หลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)	41
2.6	บทบาท หน้าที่ โครงสร้างองค์กรของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	43
2.6.1	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	43
2.6.2	หลักการบริหารจัดการของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ..	44
2.6.3	ภารกิจหลักและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	44
2.6.4	ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน (Business Operational Strategies)	45
2.6.5	วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	46

2.6.6	มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	47
2.6.7	ขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL).....	48
2.6.8	หลักการและกลยุทธ์ในการทำงานในส่วนของการติดตามเรียกเก็บหนี้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	48
2.6.9	จากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
2.7	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
2.8	สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	63
3.1	กรอบแนวคิดในงานวิจัย	63
3.2	ผังการดำเนินงานวิจัย	65
3.3	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	67
3.3.1	ประชากรในการวิจัย	67
3.3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	67
	การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผัน ร่วมกัน ระหว่างขนาดกลุ่มตัวอย่างกับค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่ม ตัวอย่างตามสูตร (Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan. 1970 อ้างใน ชีร วุฒิ เอกะกุล, 2543) โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อนที่ ยอมรับได้ 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้.....	67
3.3.3	วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	67
3.4	วิธีดำเนินงานวิจัย.....	68
3.4.1	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
3.4.2	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
3.4.3	การสรุปผลวิจัยและเสนอแนะ.....	69

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	73
4.1 แนวคิดและนโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	73
4.2 มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	76
4.2.1 ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์.....	77
4.2.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แล้วผ่านการอนุมัติ	79
4.3 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์.....	79
4.3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์กับการ เลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้าน อสังหาริมทรัพย์	81
4.3.2 ทศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการ เลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้าน อสังหาริมทรัพย์	89
4.4 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	90
4.5 ทศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกใช้แต่ละมาตรการในการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์.....	92
4.6 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ	94
4.6.1 ปัญหาด้านลูกหนี้.....	94
4.6.2 ปัญหาจากการปฏิบัติงาน	97
4.7 ข้อเสนอแนะจากพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ในการปฏิบัติงาน.....	97

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	99
5.1 สรุปผลการศึกษา	99
5.1.1 แนวคิดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL).....	99
5.1.2 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL).....	101
5.1.3 ทักษะของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPL)	102
5.1.4 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPL)	104
5.1.5 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์	106
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	107
5.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย	109
5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย	110
5.4.1 ข้อเสนอแนะต่อบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	110
5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่นๆ และสถาบันการเงิน.....	110
5.5 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป.....	111
.....	184
รายการอ้างอิง	184
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	188

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 สินเชื่อและหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์คงค้างในสถาบันการเงิน ปี 2541 ถึง 2542	16
ตารางที่ 1.2 แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	19
ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรอง.....	28
ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
ตารางที่ 2.3 สรุปกรอบแนวคิดที่จะนำไปศึกษา.....	62
ตารางที่ 3.1 แสดงผลการคำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ	68
ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับความคิดเห็นในการเลือกตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-5 ดังนี้	71
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การประเมิน หลักการแปรผลตามแนวคิดของ Best (1977)	71
ตารางที่ 3.4 สรุปการกำหนดการวัดค่าตัวแปรในการศึกษา.....	72
ตารางที่ 3.5 แผนการดำเนินงานวิจัย.....	72
ตารางที่ 4.1 ทักษะคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	78
ตารางที่ 4.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แล้วผ่านการอนุมัติ.....	79
ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	80
ตารางที่ 4.4 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามเพศ.....	84
ตารางที่ 4.5 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามอายุ.....	85

ตารางที่ 4.6 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานฝ่าย พัฒนาสินทรัพย์.....	86
ตารางที่ 4.7 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน	87
ตารางที่ 4.8 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรม ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา	88
ตารางที่ 4.9 ทักษะคิดของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการ เลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์.....	89
ตารางที่ 4.10 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	91
ตารางที่ 4.11 ทักษะคิดของพนักงานต่อหลักประกันมีผลต่อการพิจารณาการเลือกมาตรการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	92
ตารางที่ 4.12 ทักษะคิดของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกใช้แต่ละมาตรการในการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์.....	93
ตารางที่ 4.13 ปัญหาด้านลูกหนี้.....	94
ตารางที่ 4.14 ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ	96
ตารางที่ 4.15 ทักษะคิดของพนักงานต่อปัญหาด้านลูกหนี้.....	96
ตารางที่ 4.16 ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน.....	97
ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะจากพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ในการปฏิบัติงาน	98
ตารางที่ 5.1 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์	102
ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างการคำนวณ ความสัมพันธ์การลดเงินต้น การลดอัตราดอกเบี้ย การขยาย ระยะเวลาการผ่อนชำระ.....	103
ตารางที่ 5.3 ทักษะคิดต่อการมีส่วนร่วมในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้ประสบความสำเร็จ	104

ตารางที่ 5.4 ปัจจัยที่เลือกใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL).....	105
--	-----



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) สินเชื่อธนาคารพาณิชย์เฉพาะธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ตั้งแต่ปี 2551-2558.....	17
ภาพที่ 1.2 สินทรัพย์ และการเพิ่มขนาดสินทรัพย์ จากการรับซื้อรับโอนหนี้ NPL และ NPA จาก สถาบันการเงินอื่น	19
ภาพที่ 1.3 ยอดสะสมจำนวนลูกหนี้ที่ได้ข้อยุติ	20
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	46
ภาพที่ 2.2 สรุปแนวคิด ทฤษฎีจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	64
ภาพที่ 3.2 แสดงแผนผังการดำเนินงานวิจัย.....	66
ภาพที่ 4.1 แผนผังขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.....	75
ภาพที่ 5.1 ผลการศึกษาแนวคิดและนโยบายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	101
ภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์การลดเงินต้น-การลดอัตราดอกเบี้ย-การขยายระยะเวลาการผ่อนชำระ และ ปัจจัยด้านหลักประกัน เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้	104

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี พ.ศ.2539-2541 ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจจากการขยายการลงทุนจนสิ้นความต้องการของนักลงทุน¹ โดยเฉพาะภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งมีการก่อสร้างที่สิ้นความต้องการเกือบทุกประเภท ทั้งตลาดอาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า โรงแรม และตลาดที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นตลาดที่มีการขยายการลงทุนโดยการเปิดขายโครงการใหม่จำนวนมาก ในปี 2537 เมื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการก่อสร้างสิ้นความต้องการ ทำให้เกิดการแข่งขันสูงท่ามกลางกำลังซื้อที่ตกต่ำ ส่งผลให้ยอดขายชะลอตัวและลดลง ประกอบกับผลจากการปรับอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาทแบบลอยตัวทำให้การกู้ยืมเงินของภาคเอกชนจากภายนอกประเทศมีจำนวนมากและถูกเรียกชำระคืน ส่งผลต่อธุรกิจภาคเอกชนและสถาบันการเงินเกิดวิกฤต จึงได้ชะลอการปล่อยสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และปรับอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นมีผลให้ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องในการก่อสร้างโครงการและไม่สามารถชำระหนี้แก่สถาบันการเงินได้ จึงทำให้ประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non- Performing Loan : NPL) จำนวนมหาศาล ทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non- Performing Loan : NPL) เพิ่มขึ้นสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ไทย โดยในเดือนมิถุนายน ปี 2542 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ในระบบสถาบันการเงินมีจำนวน 443,246 ล้านบาท มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 72.5 ของสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์คงค้างของสถาบันการเงินทั้งระบบ

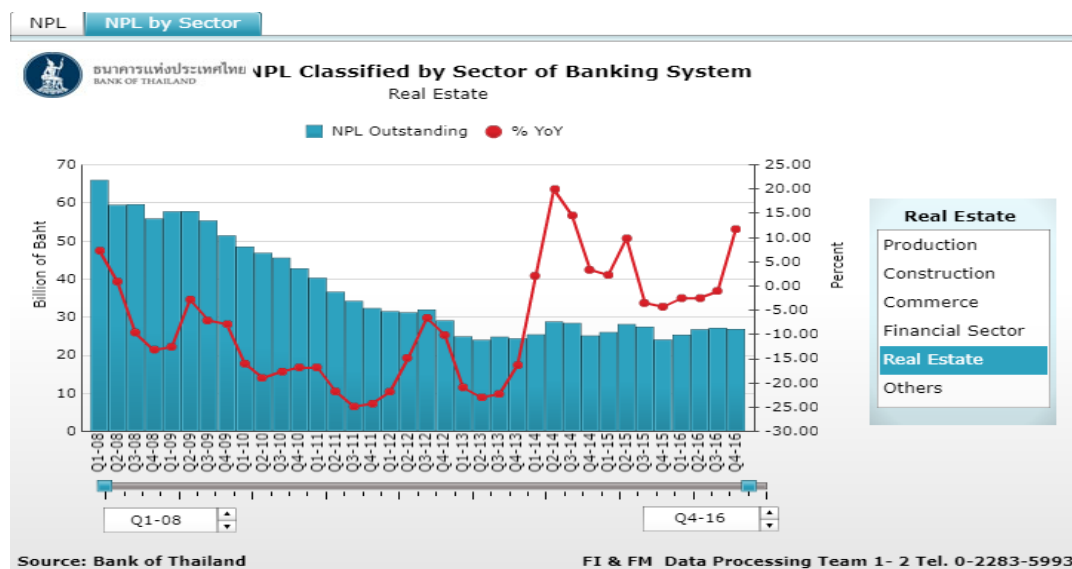
ตารางที่ 1.1 สินเชื่อและหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์คงค้างในสถาบันการเงิน ปี 2541 ถึง 2542

สินเชื่อบริการ	ปี 2541		ปี 2542		
	ธ.ค.	มี.ค.	มิ.ย.	ก.ย.	ธ.ค.
NPL รวม	5,941,205	5,758,083	5,591,221	5,655,467	5,381,049
สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์คงค้าง	2,674,533	2,708,092	2,650,840	2,511,802	2,073,967
NPL อสังหาริมทรัพย์	624,500	628,306	611,112	625,052	562,704
%ต่ออสังหาริมทรัพย์คงค้าง	424,429	442,171	443,246	439,638	362,751
	68.0	70.4	72.5	70.3	64.5

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, วิกฤตหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) กับ ควบน.: การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ อสังหาริมทรัพย์ไทย (2541-2549), น.15.

¹ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2542, มกราคม-มีนาคม). การปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. วารสารราย 3 เดือน, 6(20), น.12-15.

ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจ สถานการณ์ภาวะหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ได้รับการแก้ไขจากหน่วยงานภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยรวมลดลง และมียอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คงค้างจากภาคอสังหาริมทรัพย์มีจำนวน 26.93 พันล้านบาท (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) สินเชื่อธนาคารพาณิชย์เฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2551-2558

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย <https://www.bot.or.th/English/Statistics/Graph/Pages/NPL.aspx>, 21 สิงหาคม 2560

จากปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินที่ตามมาอย่างต่อเนื่องคือ² ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้สถาบันการเงินได้ลดลง ส่งผลให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้สถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อสู่ภาคธุรกิจมีภาระเพิ่มมากขึ้นในการจัดการกับหนี้เสียเหล่านี้ รวมทั้งต้องจัดหาเงินทุนเพิ่มเพื่อกันสำรองสำหรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รวมทั้งบริหารสภาพคล่อง ปัญหานี้ได้ส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่อย่างต่อเนื่องจากระบบธนาคารที่ไม่สามารถปล่อยสินเชื่อได้ตามปกติไปสู่ภาคธุรกิจและเศรษฐกิจโดยรวมด้วย โดยทั่วไปแล้วในการจัดการกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและโครงสร้างกฎหมายในแต่ละประเทศในการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รัฐบาลจึงได้จัดตั้งหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Company :AMC)³ ขึ้นมาหลายหน่วยงาน และมีรูปแบบในการดำเนินงานที่ต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ตาม

² กุลกานต์ ต้นติเตมิท . (2544). การแก้ไข โดยการปัญหา NPLs จัดตั้ง AMC. วารสารทางการเงินการคลัง,ปีที่15 ฉบับที่ (48),น.28-29.

³ ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์ . AMC แห่งชาติกับการแก้ปัญหา NPL ซีพจรเศรษฐกิจของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน).

รูปแบบของการบริหารคือ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM) และบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด (SAM) เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541 มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด โดยสามารถรับซื้อหรือรับโอนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงินต่างๆ มาบริหารตามนโยบายของรัฐ และในขณะเดียวกันก็รับซื้อและรับโอนสินทรัพย์จากสถาบันการเงินอื่น ๆ มาบริหาร เพื่อประโยชน์แก่การฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ และลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสถาบันการเงินให้มากที่สุด

เนื่องจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ มีหลายบริษัท บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)⁴ เป็นหนึ่งในบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบกิจการเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงของบริษัท และมีสำนักงาน 26 แห่งทั่วประเทศ ทั้งนี้ยังเป็นตัวแทนเรียกเก็บและชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 และรับฝากดูแลบริหารจัดการเก็บรักษาทรัพย์สินเอกสารการโอนสินทรัพย์หรือเอกสารอื่นใดในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รวมระหว่างธนาคารพาณิชย์และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 60 ในปี 2556-2557 คิดเป็นร้อยละ 56 ในปี 2558 และคิดเป็นร้อยละ 53 ในปี 2559 เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีทรัพย์สินที่หลากหลายและมีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และที่สำคัญเป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ที่เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้พ้นจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้ได้รับที่อยู่อาศัยกลับคืนและกลับเข้าสู่วัฏจักรปกติทำให้มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินกู้ยืมได้อีกครั้ง

ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทัศนคติของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เป็นหัวข้อในการทำวิทยานิพนธ์ เนื่องจากพนักงานมีบทบาทสำคัญในการเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้และเลือกมาตรการให้เหมาะสมกับลูกหนี้ และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นปัญหาต่อระบบเศรษฐกิจ และระบบการเงินของประเทศ การแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโดยรวมสามารถขับเคลื่อนต่อไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถทำธุรกรรมปกติต่อไปได้อย่างคล่องตัวโดยไม่ต้องตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขายของตนเองให้เป็นภาระ

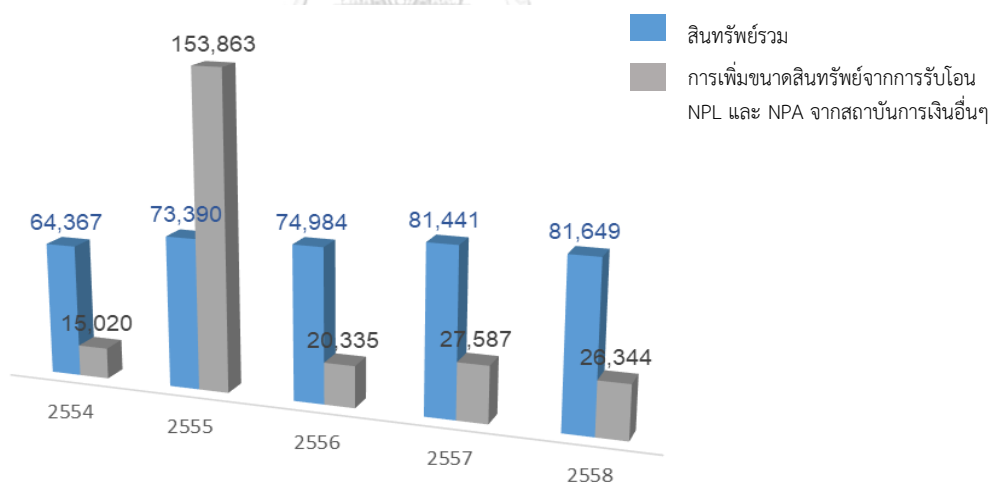
⁴ รายงานประจำปี. บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2558 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bam.co.th>

ตารางที่ 1.2 แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารพาณิชย์ไทย และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
NPL ของธนาคารพาณิชย์ไทย	265,648	277,184	337,530	385,669
NPL ของ บสก.	396,736	416,259	421,014	439,192
รวม NPL (ธพ. และ บสก.)	662,384	693,443	758,544	824,861
%สัดส่วน NPL (ของ บสก ต่อ NPL รวม)	60%	60%	56%	53%

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย ,รายงานประจำปี บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ (2554-2558)

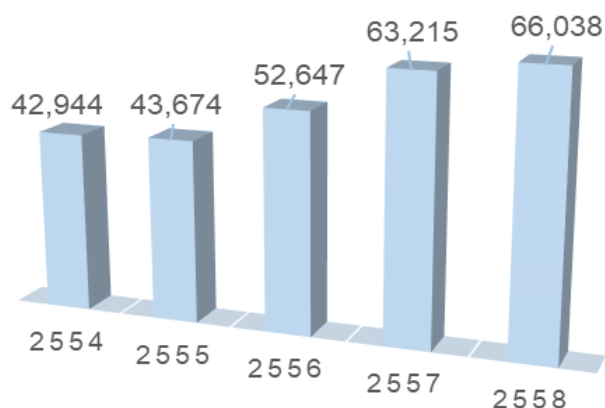
นอกจาก บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) แล้วยังเพิ่มขนาดทรัพย์สินโดยการรับซื้อรับโอนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) มาบริหาร จะเห็นว่าเมื่อมีการเพิ่มขนาดทรัพย์สินขึ้น สินทรัพย์รวมก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะในปี 2555 มีการเพิ่มขนาดสินทรัพย์มากที่สุด โดยได้รับซื้อรับโอนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) จากบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) สูงถึงจำนวน 135,388 ล้านบาท



ภาพที่ 1.2 สินทรัพย์ และการเพิ่มขนาดสินทรัพย์ จากการรับซื้อรับโอนหนี้ NPL และ NPA จากสถาบันการเงินอื่น
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลจากการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ตั้งแต่ปี 2554-2558 ที่ได้ข้อยุติไปแล้วเป็นจำนวน 66,038 ราย ซึ่งเป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตให้พ้นจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และกลับเข้าสู่วัฏจักรปกติ ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อีกครั้งและดำเนินธุรกิจต่อไปได้

(จำนวนราย)



ภาพที่ 1.3 ยอดสะสมจำนวนลูกหนี้ที่ได้ข้อยุติ

ที่มา : รายงานประจำปี บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ (2554-2558)

จากผลการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามว่า ทัศนคติของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีเหตุผลในการเลือกอย่างไร ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละราย เพื่อให้เกิดข้อยุติมากที่สุด เพื่อเป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เป็นลูกหนี้ปกติและสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้อีกครั้ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 คำถามในงานวิจัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

- 1.) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (บสก.) มีนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ อย่างไร
- 2.) พนักงานของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (บสก.) มีทัศนคติอย่างไร ในเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ในแต่ละมาตรการ
- 3.) ในทัศนคติของพนักงาน ปัจจัยด้านลูกหนี้มีผลต่อการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) หรือไม่ อย่างไร
- 4.) การปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พนักงานพบปัญหาอุปสรรคอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.) เพื่อศึกษานโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2.) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 3.) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ในแต่ละมาตรการของพนักงาน
- 4.) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของพนักงานกับทัศนคติในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1.) ทัศนคติ หมายถึง เป็นความเชื่อและความรู้สึกที่ทนทาน และได้รับการจัดระเบียบ ซึ่งมักเป็นตัวผลักดันให้เรากะทำไปในทิศทางนั้นๆ ทัศนคติจึงมีองค์ประกอบทั้งด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ”⁵
- 2.) หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หมายถึง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs)⁶ หมายถึง ยอดคงค้างเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย สงสัยจะสูญ และสูญ ตามเกณฑ์การจัด ชั้นของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 3.) มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หมายถึง ข้อกำหนด หลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งเป็นแนวทางให้สถาบันการเงิน นำไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ได้อย่างกว้างขวางและเหมาะสมกับสภาพปัญหาของลูกหนี้แต่ละรายและยังเป็นการเพิ่มโอกาสของสถาบันการเงินในการได้รับชำระหนี้คืน ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดทางเลือกไว้ 9 ช่องทาง คือ 1.) การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ 2.) การปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว 3.) การลดดอกเบี้ยที่ธนาคารยังไม่บันทึกเป็นรายได้ตามบัญชี 4.) การให้กู้เพิ่มเพื่อชำระดอกเบี้ยค้าง 5.) การให้ระยะเวลาปลอดหนี้ 6.) การลดอัตราดอกเบี้ยไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารประกาศกำหนด 7.) การโอนเปลี่ยนตัวลูกหนี้ 8.) การรับชำระหนี้จากบุคคลภายนอก 9.) การรับโอนทรัพย์สินชำระหนี้⁷

⁵ อยุธยา วงศ์ภิรมย์ศานต์, 2531, หน้า 179

⁶ ธนาคารแห่งประเทศไทย.ทีมข้อมูลสถาบันการเงิน ฝ่ายสถิติและจัดการข้อมูล,2549

⁷ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2542,มกราคม-มีนาคม). การปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. วารสารราย 3 เดือน, 6(20), หน้า 23-24.

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1.) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษานโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รวมถึงปัญหาอุปสรรคจากการปฏิบัติงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 และเหตุผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จากแบบสอบถามพนักงานปฏิบัติการฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของลูกหนี้ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเจรจาแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

2.) ขอบเขตด้านมาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ จำนวน 180 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

3.) ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษาเอกสาร เก็บข้อมูลการวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน – มกราคม 2560

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.) เพื่อให้ทราบนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) รวมถึงลักษณะของมาตรการที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

2.) เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงแนวทางที่พนักงานเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งปัจจุบันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จึงเป็นหน่วยงานสำคัญของภาครัฐที่ช่วยในการบริหารจัดการและแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อรองรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

3.) เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาและเป็นประโยชน์สำหรับนักวิจัย สถาบันการเงินอื่นๆ บริษัทบริหารสินทรัพย์ นิสิต นักศึกษา และบุคคลทั่วไป ที่สนใจข้อมูลได้ทำความเข้าใจถึงเหตุผลในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่เหมาะสมกับลูกหนี้ รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องทัศนคติ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- 2.3 แนวคิดการประเมินและการพิจารณาสินเชื่อ
- 2.4 แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของประเทศไทย
- 2.5 แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2.6 บทบาท หน้าที่ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องทัศนคติ

“ทัศนคติ (Attitude) ซึ่งบางตำราใช้คำว่า “เจตคติ” หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เจตคติ ถือเป็นกิริยาท่าทีความรู้สึกรวมๆ ของบุคคลที่เกิดจากความพร้อมหรือความโน้มเอียงของจิตใจหรือประสาท ซึ่งแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยจะแสดงออกในทางสนับสนุนเห็นดีเห็นชอบด้วยหรือต่อต้าน ไม่เห็นดีเห็นชอบด้วยก็ได้”⁸ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า

“ทัศนคติ” ไว้เช่น “ทัศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึก และความคิดโดยรวมของบุคคล ซึ่งอาจเป็นทางบวกหรือทางลบ เช่น ความชอบ ความมีอคติข้อคิดเห็น ความกลัว ความเชื่ออย่างมั่นคง ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยทัศนคติจะแสดงออกมาทางความคิดเห็น (Opinion) ดังนั้นจึงถือได้ว่าความคิดเห็นของบุคคลเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงทัศนคติของบุคคลนั่นเอง”⁹

“ทัศนคติ คือ ความรู้สึก และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์สถาบันและข้อเสนอใดๆ ในทางที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้านพฤติกรรมอย่างเดียวกันตลอด”¹⁰

⁸ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. (2540). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เจริญผล. หน้า 11–12

⁹ Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1966). The Measurement of Attitude. Chicago: Chicago University. pp. 6–7

¹⁰ Norman L.Munn. Introduction to Psychology.Boston:Houghton Mifflin Company,1971.p. 77

“ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกที่ทนทาน และได้รับการจัดระเบียบ ซึ่งมักเป็นตัวผลักดันให้เราระงับไปในทิศทางนั้นๆ ทัศนคติจึงมีองค์ประกอบทั้งด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ” (ยงยุทธวงศ์ ภิรมย์สานต์, 2531, หน้า 179)

2.1.1 องค์ประกอบของทัศนคติ

จากความหมายของ ทัศนคติดังกล่าว Zimbardo และ Ebbesen (1970 อ้างในพรทิพย์ บุญนิพัทธ์, 2531, หน้า 49) สามารถแยกองค์ประกอบของ ทัศนคติได้ 3 ประการคือ

1) องค์ประกอบด้านความรู้ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ทัวไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้หรือคิดว่าสิ่งใดดีมักจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (The Affective Component) คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึกจะเห็นได้ว่าการที่บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่างก็เนื่องมาจากบุคคลมีความเข้าใจมีความรู้สึกหรือมีแนวความคิดแตกต่างกันนั่นเอง

ดังนั้นส่วนประกอบทางด้านความคิดหรือความรู้ความเข้าใจ จึงนับได้ว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของทัศนคติและส่วนประกอบนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลอาจออกมาในรูปแบบแตกต่างกันทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้

2.1.2 การเกิดทัศนคติ (Attitude Formation) Allport (1968, p. 17) ได้ให้ความเห็นเรื่องทัศนคติว่าอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1) เกิดจากการเรียนรู้เด็กเกิดใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณี จากบิดามารดาทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนได้เห็นแนวการปฏิบัติของพ่อแม่แล้วรับมาปฏิบัติตามต่อไป

2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างคือแยกสิ่งใดดีไม่ดีขึ้น ผู้ใหญ่กับเด็กจะมีการกระทำที่แตกต่างกัน

3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนมีทัศนคติไม่ดีต่อครูเพราะเคยตาดูหน้า แต่บางคนมีทัศนคติที่ดีต่อครูคนเดียวกันนั้นเพราะเคยชมเชยตนเสมอ

4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น เด็กอาจรับทัศนคติของบิดามารดาหรือครูที่ตนนิยมชมชอบมาเป็นทัศนคติของตนได้

2.1.3 ประเภทของทัศนคติ

การแสดงออกทางทัศนคติสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (ดารณี พานทอง, 2542, หน้า 43) คือ

1) ทัศนคติในทางบวก (Positive Attitude) คือ ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีหรือยอมรับความพอใจ เช่น นักศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อการโฆษณา เพราะวิชาการศึกษาเป็นการให้บุคคลได้มีอิสระทางความคิด

2) ทัศนคติในทางลบ (Negative Attitude) คือ การแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดีไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย เช่น นิดไม่ชอบคนเลี้ยงสัตว์เพราะเห็นว่าทารุณสัตว์

3) การไม่แสดงออกทางทัศนคติหรือมีทัศนคติเฉยๆ (Negative Attitude) คือ มีทัศนคติเป็นกลางอาจจะเพราะว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ หรือในเรื่องนั้นๆ ไม่มีแนวโน้มทัศนคติอยู่เดิมหรือไม่มีแนวโน้มทางความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน เช่น มีทัศนคติที่เป็นกลางต่อผู้ไม่โครเวฟ เพราะเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับโทษหรือคุณของผู้ไม่โครเวฟมาก่อน

2.1.4 การเปลี่ยนทัศนคติมี 2 ชนิด คือ

1) การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วยและทัศนคติที่เป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง หมายถึง การเปลี่ยนทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะลดลงไปในทางลบและถ้าเป็นไปในทางลบก็จะกลับเป็นไปในทางบวกเมื่อพิจารณาแหล่งที่มาของทัศนคติแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ก็คือการสื่อสารทั้งนี้เพราะไม่ว่าทัศนคติจะเกิดจากประสบการณ์เฉพาะอย่างการสื่อสารกับผู้อื่นสิ่งที่เป็นแบบอย่างหรือความเกี่ยวข้องกับสถาบันก็มักจะมีการสื่อสารแทรกอยู่เสมอ กล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมาก ที่มีผลทำให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งนี้เพราะ Rogers (1973) กล่าวว่า การสื่อสารก่อให้เกิดผล 3 ประการคือ

- 1) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ของผู้รับสาร
- 2) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติของผู้รับสาร
- 3) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร

การแสดงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการนี้จะเกิดในลักษณะต่อเนื่องกันกล่าวคือเมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น และการเกิดความรู้ความเข้าใจนี้มีผลทำให้เกิดทัศนคติต่อเรื่องนั้นและสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำต่อเรื่องนั้นๆ ตามมา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ (Non-Performing Loan: NPL)¹¹ หมายถึง เงินให้กู้ยืมและลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย สงสัยจะสูญ และสูญ ตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องสินทรัพย์ที่ไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ และสินทรัพย์ที่สงสัยว่าจะไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ของบริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์และรวมถึงเงินให้กู้ยืมและลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่กันสำรองครบร้อยละ 100 และตัดออกจากบัญชีแล้วแต่ยังไม่ได้บันทึกกลับเข้ามาในบัญชี

2.2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการค้างชำระหนี้จากการปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าของธนาคาร¹² เกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1.) ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อลูกหนี้เช่น ภาวะเศรษฐกิจ จัดว่าเป็นปัญหาสำคัญในการประกอบธุรกิจหากภาวะเศรษฐกิจดีและเจริญรุ่งเรืองจะส่งผลให้ธุรกิจมีการขยายตัวและประสบผลสำเร็จไปด้วยดีหากภาวะเศรษฐกิจซบเซาหรือตกต่ำจะทำให้เกิดการชะลอตัวด้านการลงทุนทำให้บางธุรกิจประสบปัญหาตามไปด้วยหรือส่งผลให้ราคาผลผลิตตกต่ำการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลเป็นการกระทำที่นำไปตามกฎหมายและรัฐบาลเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้เหมาะสมกับประเทศในภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยจะควบคุมราคาสินค้าให้เงินอุดหนุน หรือจัดเก็บภาษีอากรเพิ่มขึ้น การเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม พายุ ฯลฯ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อรายได้ของลูกหนี้และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้คืนธนาคารเป็นต้น

2.) ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ภายในธนาคารเอง เช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยการประมาณราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสม คุณสมบัติของพนักงานอำนวยการสินเชื่อระบบการติดตามควบคุมและเร่งรัดหนี้ของธนาคารไม่ต่อเนื่องการปล่อยสินเชื่อโดยไม่กลั่นกรองให้ดี โดยเน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกค้าและผู้จัดการตลอดจนพนักงานสินเชื่อรวมทั้งเงื่อนไขการชำระหนี้ของลูกค้าไม่ชัดเจน

3.) ปัจจัยหรือปัญหาที่เกิดจากตัวลูกหนี้เอง เช่น ลูกหนี้ใช้เงินที่ธนาคารให้กู้ยืมไปผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมการใช้จ่ายของลูกหนี้ฟุ่มเฟือย มีหนี้สินกับบุคคลภายนอกมากเกินไปทำการค้าเกินตัวการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารงาน การทุจริตการเจ็บป่วยการได้รับอุบัติเหตุของผู้บริหารหรือทีมงาน การรวมหนี้เพื่อ

¹¹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. สายนโยบายสถาบันการเงิน. เรื่องการปรับปรุงความหมายของ Non-Performing Loans และการจัดทำรายงานที่กำหนดให้บริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ยื่น, (22) ว.9/2546

¹² ศิขริน ศิริอ่อน. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขารามอินทรา กม.10 กรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554 (อ้างอิงในชนินทร์ พิทยาวิธ. เรื่องการบริหารสินเชื่อสถาบันการเงินครบวงจร, 2550)

รอชำระหนี้ที่เดียวแม้จะมีการเสียค่าปรับก็ยอม เกิดจากมีเหตุผลปกติในส่วนตัวลูกหนี้เช่น ตาย ย้ายถิ่นที่อยู่ ติดคุก บวชไม่สึก พุพพลภาพ ป่วยหรือรังและวิกลจริตการมีค่าใช้จ่ายที่ฉุกเฉินเกิดขึ้นในครอบครัวค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร มีเจตนาบิดพลิ้วลูกบุคคลภายนอกดำเนินคดีและยึดทรัพย์ขายทอดตลาด

2.2.2 กระบวนการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)¹³

ในการแก้ไขหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จำเป็นต้องรู้สภาพของปัญหาและสาเหตุของปัญหานั้น เพื่อนำมาวิเคราะห์หาทางเลือกในการแก้ไขหนี้อย่างรอบคอบ ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

- 1.) วิเคราะห์อาการปัญหาและสาเหตุ
- 2.) พิจารณาทางเลือกแนวทางแก้ไข
- 3.) พิจารณาองค์ประกอบในการเจรจาแก้ไขหรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- 4.) การเตรียมตัวในการเจรจาแก้ไขหรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- 5.) การเจรจาต่อรองลูกหนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ยอมรับได้ร่วมกัน
- 6.) การนำเสนอขออนุมัติผู้มีอำนาจและคณะกรรมการ
- 7.) ให้ลูกหนี้ลงนามในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- 8.) ติดตามการปฏิบัติตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และรายงานสำนักงานใหญ่เพื่อรายงานธนาคารแห่งประเทศไทยต่อไป
- 9.) พิจารณาการจัดชั้นลูกหนี้และปรับปรุงการสำรองหนี้จัดชั้นตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

2.2.3 เกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการตั้งสำรองหนี้¹⁴

เกณฑ์การจัดชั้นหนี้ หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของลูกหนี้ โดยการวิเคราะห์โครงการและความเป็นไปได้ทางธุรกิจของลูกหนี้ การวิเคราะห์ห้วงการเงิน กระแสเงินสด และความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ตามกำหนด ทั้งนี้ต้องไม่เกินระยะเวลาของการค้างชำระที่เป็นเกณฑ์ในการจัดชั้น โดยแบ่งออกเป็น 6 ระดับตามคุณภาพของลูกหนี้ ประกอบด้วย ลูกหนี้จัดชั้นปกติ, ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ, ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน, ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย, ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญและลูกหนี้จัดชั้นสูญ โดยกำหนดการจัดชั้นลูกหนี้ดังนี้

¹³ สิริวุทธิ เสียมภักดี. การแก้ไขหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL), 2540, น. 22-29

¹⁴ ธนาคารแห่งประเทศไทย. หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน สายนโยบายสถาบันการเงิน, 5/2559

ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรอง

C	ระยะเวลาที่ค้าง	การจัดชั้น	หมายเหตุ	อัตราการกันสำรอง
Aging				
C1	ค้างไม่เกิน 1 เดือน	ชั้นปกติ	ปกติ	ร้อยละ 1.0
C2	ค้างมากกว่า 1 เดือนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 3 เดือน	ชั้นกล่าวเป็นพิเศษ	ปกติ	ร้อยละ 2.0
C3	ค้างมากกว่า 3 เดือนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 6 เดือน	ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	เริ่มคิดเป็น NPL	ร้อยละ 100.0
C4	ค้างมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 12 เดือน	ชั้นสงสัย	เป็น NPL	ร้อยละ 100.0
C5	ค้างมากกว่า 12 เดือนขึ้นไป	ชั้นสงสัยจะสูญ	เป็น NPL	ร้อยละ 100.0
C6	ไม่สามารถติดตามได้	ชั้นสูญ		ตัดออกจากบัญชี

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทยหลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน สายนโยบายสถาบันการเงิน, 5/2559

1. ลูกหนี้จัดชั้นปกติ (Pass) หมายถึง ลูกหนี้ที่ไม่ผิดนัดชำระหนี้หรือค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยไม่เกิน 1 เดือน
 2. ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ (Special Mention) หมายถึง ลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน นับแต่วันถึงกำหนดชำระ
 3. ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน (Substandard) หมายถึง ลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน นับแต่วันถึงกำหนดชำระ
 4. ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย (Doubtful) หมายถึง ลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเป็นระยะเวลา รวมกันเกินกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 12 เดือน นับแต่วันถึงกำหนดชำระ
 5. ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ (Doubtful Loss) หมายถึง ลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือ ดอกเบี้ยเป็น ระยะเวลารวมกันเกินกว่า 12 เดือน นับแต่วันถึงกำหนดชำระ
 6. ลูกหนี้จัดชั้นสูญ (Loss) หมายถึง ลูกหนี้ที่ธนาคารได้ใช้สิทธิเรียกร้องโดยสมควรเพื่อให้ได้รับชำระหนี้แต่ไม่มีทางที่จะได้รับชำระหนี้แล้ว โดยพิจารณาตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- เงินสำรอง หมายถึง เงินสำรองที่กันไว้เป็นค่าเผื่อหนี้สูญหรือหนี้สงสัยจะสูญ ค่าเผื่อการลดราคา ค่าเผื่อการด้อยค่า ค่าเผื่อการปรับมูลค่า สำหรับสินทรัพย์ที่อาจเสียหาย รวมถึงสินทรัพย์และภาระผูกพันอื่นที่ไม่เสียหาย ทั้งนี้สถาบันการเงินต้องกันสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นแต่ละประเภทตามอัตราและหลักเกณฑ์

2.3 แนวคิดการประเมินและการพิจารณาสินเชื่อ

แนวคิดการประเมินและการพิจารณาสินเชื่อโดยวิธี 6c policy¹⁵ เป็นการพิจารณาสินเชื่อให้กับลูกค้านั้นตามกระบวนการจะต้องมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้าแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้รู้ฐานะทางเครดิตของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้รู้ว่าเมื่อให้สินเชื่อไปแล้วจะมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ซึ่งความเสี่ยงจะเกิดขึ้นตั้งแต่ธนาคารเริ่มให้สินเชื่อกับลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะชำระหนี้จนหมดสิ้น ดังนั้นการจะให้สินเชื่อแก่ลูกค้าจึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของอัตราความเสี่ยงทั้งในด้านวงเงิน เงื่อนไข และหลักประกันซึ่งจะมีเทคนิคอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินความเสี่ยงคือหลักการวิเคราะห์ 6c's Credit คือการพิจารณาคุณค่าทางเครดิตที่ได้มีการใช้มากกว่าศตวรรษโดยพัฒนามาจาก 3c's คือ Character, Capacity, Capital ต่อมา ได้เพิ่ม Collateral, Condition และ Country เป็น 6c's Credit ตามความจำเป็นในการวิเคราะห์ที่ขยายขอบเขตกว้างขวางออกไปเรื่อยๆ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา มีดังนี้

2.3.1 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาสินเชื่อโดยวิธี 6c policy มีดังนี้

- 1.) ลักษณะของผู้ขอสินเชื่อ (character) หมายถึง การพิจารณา ลักษณะ คุณสมบัติของลูกค้าหนี้ ตลอดจนความตั้งใจจริงและความน่าเชื่อถือที่จะชำระคืนหนี้ทั้งนี้อาจดูได้จากฐานะหน้าที่การงานการศึกษา ประสบการณ์คุณภาพของผู้บริหารฐานะทางสังคมประวัติการชำระหนี้เดิม เป็นต้น
- 2.) ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) หมายถึง การพิจารณาจากศักยภาพในการทำกำไร หรือความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจจะพิจารณาจากกระแสเงินสดของกิจการว่ามีความสามารถในการชำระหนี้หรือไม่ตลอดจนอาจพิจารณาแหล่งเงินทุนสำรองของกิจการหากระแสเงินปกติของกิจการเกิดปัญหาแต่หากเป็นการกู้เพื่อการบริโภคซื้อรถยนต์ก็ต้องพิจารณาจากขนาดและความมั่นคงของกระแสรายได้ของผู้กู้ จากลักษณะการประกอบอาชีพยกตัวอย่างเช่น หากภาระการชำระหนี้ในเดือนแต่ละเดือนมีขนาดไม่เกิน 1 ใน 3 ของรายได้โอกาสที่ผู้ให้กู้จะได้รับการรับชำระหนี้มีสูง
- 3.) ทุนที่นำมาใช้ในกิจการที่เป็นส่วนของตัวเอง (Capital) หมายถึง ไม่ใช่เงินที่นำ ไม่ใช่เงินที่มาจากการกู้ โดยพิจารณาว่าเงินส่วนที่ขอกู้เป็นสัดส่วนเท่าใดต่อเงินส่วนที่ลูกหนี้เป็นเจ้าของ Debt/Equity Ratio ทั้งนี้หากสัดส่วนดังกล่าวมีค่าต่ำการให้กู้ย่อมมีความเสี่ยงต่ำกว่าเนื่องจากเป็นการสื่อถึงการรับความเสี่ยงจากการประกอบกิจการของลูกค้าและเพิ่มความเชื่อมั่นในการให้กู้ของธนาคาร
- 4.) หลักประกัน (Collateral) หมายถึง แหล่งในการชำระหนี้แหล่งที่ 2 หากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ซึ่งโดยปกติมูลค่าของหลักทรัพย์ค้ำประกันจะมีมูลค่าไม่น้อยกว่าจำนวนเงินที่กู้จริง นอกจากนี้แล้ว

¹⁵ ศิริน ศิริอ่อนสารนิพนธ์. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขารามอินทรา กม.10 กรุงเทพมหานคร หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554 (อ้างอิงในชนินทร์ พิทยาวีร. เรื่องการบริหารสินเชื่อสถาบันการเงินครบวงจร, 2550)

ประเด็นที่อาจคำนึงถึงเกี่ยวกับรับประกันเช่นการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าหลักประกัน ความคล่องตัวในการขายทอดตลาด เป็นต้น

5.) วัตถุประสงค์ของการนำเงินกู้ไปใช้ (conditions) หมายถึงการใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติมเครื่องจักรเครื่องมือหรือเพื่อสินค้าคงคลัง เป็นต้น เนื่องจากนี้ยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ และปัจจัยต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อกิจการเช่นสภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศวัฏจักรทางเศรษฐกิจสภาวะของตลาดการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มี ความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันกลยุทธ์ทางการตลาดและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจเช่นความผันผวนของอัตราเงินเพื่ออัตราแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

6.) ประเทศ (Country) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับประเทศซึ่งมีความเสี่ยงสูงอยู่หลายประการอาทิ สภาวะทางการเมืองสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมนโยบายการค้าของประเทศนั้นๆเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องค้นคว้ารายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับประเทศที่ผู้ขอสินเชื่อทำการค้าด้วยเป็นประจำมาประกอบการประเมิน (Review of Economic Dynamic¹² ; Matthew S,Carlos and Don,2009)

2.3.2 หลักการของสินเชื่อที่อยู่อาศัย¹⁶

หลักการของสินเชื่อที่อยู่อาศัย จะประกอบไปด้วย

1.) เงินต้นของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เงินต้นคือจำนวนเงินที่กู้ยืมและยังไม่ได้ชำระคืน สำหรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยจะคิดดอกเบี้ยตามจำนวน เงินต้นดังกล่าว

2.) อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยทั่วไปแล้วดอกเบี้ยของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยจะอ้างอิงเป็นเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยขั้นต่ำ สำหรับเงินกู้ หรือ Minimum Retail Rate (MRR) ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่อัตราดอกเบี้ยขั้นต่ำสำหรับเงินกู้ ในปัจจุบันอยู่ที่ 6.6% อัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อ “MRR -2. 5%” จะอยู่ที่ 4.1% ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้มักอยู่ในลักษณะร้อยละต่อปี ซึ่งผู้ให้กู้ เช่น ธนาคารหรือบริษัทเรียบเก็บจากผู้กู้เพื่อเป็นผลตอบแทนจากการให้กู้ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีหลายประเภท หลายอัตรา โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับประเภทของเงินกู้หรือสินเชื่อ ทั้งนี้อัตราดอกเบี้ยจะประกอบไปด้วย ดอกเบี้ยเงินกู้แบบคงที่และแบบลอยตัว¹⁷

3.) ระยะเวลากู้เงินระยะเวลาจ่ายเงิน คือระยะเวลาที่ตกลงของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยผู้ซื้อบ้านอาจขอสินเชื่อ ซึ่งมีระยะเวลาจ่ายเงินได้นานถึง 40 ปี

ทั้งนี้ในการพิจารณาสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยจำเป็นต้องพิจารณา อัตราหนี้สินต่อรายได้ DTI (Debt to Income) คือ รายจ่ายหนี้สินรวมต่อเดือนหารด้วยรายได้รวมต่อเดือน ซึ่งจะแสดงผลในรูปของสัดส่วนร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ โดยมีสมมติฐานในการคำนวณ คือ อัตราหนี้สินไม่ควรเกิน 40% ของรายได้ เพื่อนำมา

¹⁶ ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ศง. ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555

¹⁷ ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน.ธนาคารแห่งประเทศไทย

คำนวณหารายจ่ายที่เหมาะสมสำหรับการผ่อนบ้านในอนาคต¹⁸ นอกจากจะพิจารณา DTI แล้ว สิ่งที่สำคัญคือการพิจารณา LTV (Loan to Value) คืออัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้านเทียบกับมูลค่าบ้าน โดยธนาคารจะคิด LTV กรณีที่ซื้อคอนโดมิเนียมที่ 90% ของราคาประเมิน ส่วนบ้านแนวราบจะคิดที่ 95% ของราคาประเมิน ซึ่งธนาคารพาณิชย์สามารถให้สินเชื่อสูงกว่า LTV ที่กำหนดได้ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนสูงขึ้นตามระดับความเสี่ยงที่มากขึ้น¹⁹

2.4 แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของประเทศไทย

จากการเกิดภาวะเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนสถาบันการเงินได้ ส่งผลให้กลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ได้จัดตั้งหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ขึ้นมา โดยแบ่งหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ตามรูปแบบหน่วยงานบริหาร ดังนี้²⁰

1.) การบริหารสินทรัพย์แบบรวมศูนย์ หน่วยงานบริหารสินทรัพย์ในลักษณะนี้จะเป็นหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ของรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ที่เน้นวิธีการปรับโครงสร้างหนี้ (Debt's Restructuring Agency) ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ของสถาบันการเงิน จัดตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน พ.ศ. 2540 เพื่อทำหน้าที่รับซื้อสินเชื่อจากสถาบันการเงิน และมีอำนาจในการบริหารจัดการ

2.) การบริหารสินทรัพย์แบบกระจายศูนย์ (Decentralized) การบริหารสินทรัพย์ต่างๆที่สถาบันการเงินเอกชนเป็นผู้จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของตนเอง ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เช่น บริษัทบริหารสินทรัพย์ พญาไท จำกัด รับโอนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการช่วยลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในระบบสถาบันการเงินและในระบบเศรษฐกิจให้ลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.4.1 แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของต่างประเทศ

เป็นการจัดตั้งหน่วยงานบริหารสินทรัพย์และการจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ตามกฎหมายต่างประเทศ โดยเน้นที่ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งประสบผลสำเร็จในการแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยมีรูปแบบของหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ในต่างประเทศจะเป็นแบบการรวมศูนย์การบริหาร (Centralized Approach) ซึ่งจะแบ่งการบริหารสินทรัพย์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็น 2 รูปแบบ คือ

¹⁸ โทมสันนี่. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2561 จาก <https://www.home2nd.com/>

¹⁹ สมบูรณ์ จิตเป็นธม.2553.ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายความเสี่ยง ธนาคารแห่งประเทศไทย

²⁰ ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์. AMC กับการแก้ปัญหา NPL ซีพจรเศรษฐกิจ, 2544 (หน้า 6-12)

รูปแบบที่ 1 จะเน้นการจำหน่ายทรัพย์สินโดยเร็ว เพื่อให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ออกจากระบบบัญชีธนาคาร

รูปแบบที่ 2 มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือโครงสร้างกิจการซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีประเทศต่างๆที่ประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) นำไปปรับใช้เพื่อแก้ไขปัญหาต่างกัน ดังนี้²¹

1.) การบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการจำหน่ายทรัพย์สินโดยเร็ว (Rapid Asset Disposition Agency) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับโอนสินทรัพย์จากสถาบันการเงินที่ถูกปิดกิจการหรือทางการเข้าแทรกแซงดำเนินการ เพื่อจัดจำหน่ายหนี้สินและทรัพย์สินให้เสร็จภายในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ลงไปกว่าที่เป็นอยู่ โดยประเทศที่บริหารสินทรัพย์ในรูปแบบนี้ ได้แก่ หน่วยงานบริหารสินทรัพย์ของสเปน (DGF) สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ (ART) สหรัฐอเมริกา (RTC) และเม็กซิโก (FOBAPROA) ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้จัดตั้งขึ้นเพื่อประมวลขายทรัพย์สิน ปรากฏว่า ประเทศเม็กซิโกและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากหน่วยงานบริหารสินทรัพย์ไม่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องและรัฐบาลมีนโยบายในการจัดการกับปัญหาได้ไม่ดีพอ อีกทั้งสินทรัพย์ที่โอนไปเป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องทำให้ยากต่อการจัดการ นอกจากนี้ยังมีการโอนทรัพย์สินในราคาที่สูงกว่าตลาด (Market Value)²²

สำหรับประเทศสเปนและสหรัฐอเมริกานั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ได้ถึงร้อยละ 50 ภายในระยะเวลา 5 ปี ซึ่งประเทศสเปนประสบความสำเร็จเนื่องจากการที่สินทรัพย์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นสินทรัพย์ของสถาบันการเงินขนาดเล็ก และระบบธนาคารพาณิชย์ที่มีความมั่นคงช่วยรองรับในการแก้ไขปัญหาได้ แต่อย่างไรก็ตามเป็นการแก้ไขปัญหามุ่งเน้นเฉพาะหนี้ของสถาบันการเงิน ส่วนกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดจากสินทรัพย์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อสังหาริมทรัพย์และสินเชื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งง่ายต่อการจัดการสินทรัพย์ นอกจากนั้นการฟื้นตัวของอสังหาริมทรัพย์²³ และตลาดทุนก็ทำให้การบริหารสินทรัพย์ประสบความสำเร็จเช่นกัน ทั้งนี้แนวความคิดการปรับโครงสร้างหนี้ของสหรัฐอเมริกา (A New Approach to Sovereign Debt Restructuring)²⁴ เดิมสหรัฐอเมริกา มีการปรับโครงสร้างหนี้ที่เป็นการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้เพียงอย่างเดียว ไม่เคยวางแผนปรับโครงสร้างทางการเงินหรือธุรกิจของลูกหนี้ ดังนั้นแนวทางสำคัญในการปรับโครงสร้างหนี้แบบใหม่ เพื่อความเป็นเอกราชของการปรับโครงสร้างหนี้

1.) ความสำคัญของกฎหมายแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ทำให้มีข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างหนี้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง

2.) เจ้าหนี้และลูกหนี้ใช้เวลาในการปรับโครงสร้างหนี้ทำให้เกิดความเสียหาย

²¹ สติติย์ ลิมพวงพันธ์ "บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย" (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิญญูชน 2547). หน้า 14)

²² กุลกานต์ ดันติเตมิท. การแก้ไขปัญหา NPLs โดยการจัดตั้ง AMC การเงินการคลัง 48 (เมษายน 2544), หน้า 31

²³ กุลกานต์ ดันติเตมิท. การแก้ไขปัญหา NPLs โดยการจัดตั้ง AMC การเงินการคลัง 48 (เมษายน 2544), หน้า 32

²⁴ Anne O. Krueger, A New Approach to Sovereign Debt Restructuring. (Stanford University, 2001)

3.) ขบวนการปรับโครงสร้างหนี้ที่ติดต้องพึ่งกฎหมายล้มละลาย โดยลูกหนี้สามารถดำเนินธุรกิจได้

4.) การป้องกันลูกหนี้และทรัพย์สินที่เสื่อมสภาพลง

- หากลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ เจ้าหนี้มีสิทธิที่จะบังคับหลักประกันได้ทันที
- ป้องกันไม่ให้เกิดหนี้สูญ
- ให้เจ้าหนี้รายใหญ่ได้รับชำระหนี้ก่อน
- องค์กรดูแลกำกับแก้ไขหนี้

2.) การบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Restructuring Agency) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปรับโครงสร้างหนี้และปรับโครงสร้างกิจการ เป็นการบริหารที่เน้นการแก้ไขปัญหาทางการเงินทั้งระบบให้มีความแข็งแกร่ง โดยเน้นการปรับโครงสร้างหนี้มากกว่าการจำหน่ายสินทรัพย์ ได้แก่ หน่วยงานบริหารสินทรัพย์ของประเทศฟินแลนด์ (Arsenal) กาน่า (Npart) สวีเดน (Securum) โดยการ Restructuring Agency บริหารสินทรัพย์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1) กลุ่มที่ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ จะได้รับการปรับโครงสร้างหนี้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ลูกหนี้มีศักยภาพและความเข้มแข็ง สามารถกลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีและพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้

2) กลุ่มที่ไม่มีศักยภาพในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จะถูกบังคับหลักประกัน หรือดำเนินการบังคับคดีตามกระบวนการศาลต่อไป

สำหรับประเทศที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสินทรัพย์ ได้แก่ ประเทศสวีเดน ประสบความสำเร็จอย่างมาก และได้ปิดกิจการลงหลังได้ดำเนินการเพียง 5 ปี จัดเก็บสินทรัพย์ได้ร้อยละ 98 ของสินทรัพย์ทั้งหมดที่โอนไป ส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์ทางการพาณิชย์ขนาดใหญ่ เจ้าหนี้หลายหลายบริหารแบบมืออาชีพ มีความเป็นอิสระสูงในการบริหารมีกฎหมายรองรับและเงินทุนเพียงพอ และประเทศฟินแลนด์สามารถบริหารเก็บหนี้ได้ร้อยละ 50 ภายในระยะเวลา 5 ปี ส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์มีเงินทุนสนับสนุนอย่างเพียงพอ การบริหารงานและบุคคลากรมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการปรับโครงสร้างหนี้ในประเทศญี่ปุ่น²⁵ ในช่วงระหว่างปี 2540-2541 ได้มีการจัดสร้างแนวทางและกรอบการแก้ปัญหาในระบบการเงินในประเทศญี่ปุ่น เพื่อสร้างความมั่นคงของระบบการเงิน แต่ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ยังคงมีจำนวนมาก เท่ากับร้อยละ 11.8 ของสินเชื่อรวม ดังนั้นทางภาครัฐและเอกชนจึงได้ร่วมกันหาวิธีและมาตรการในการแก้ไขปัญหานี้ ดังนี้

1.) ตัดรายการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ออกจากระบบสถาบันการเงิน ด้วยการขายหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ออก โดยจัดตั้งบริษัทจัดการหนี้เพื่อที่อยู่อาศัยและออกกฎหมายควบคุมและสร้างความมั่นคงในระบบสถาบันการเงิน

²⁵ ศาสตราจารย์ อะคิโอะ คูระดะ. ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในญี่ปุ่น. (Japan World ปีที่ 7 ฉบับที่ 46. หน้า 33)

2.) การปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยการควมรวมกิจการของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ เพื่อที่จะสร้างผลกำไรและต้องปรับโครงสร้างหนี้อย่างต่อเนื่อง

3.) การปรับลดอัตราดอกเบี้ยมาตรฐาน เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจถดถอยและปัญหาเงินฝืด โดยการผ่อนคลายนโยบายทางการเงิน

2.4.2 ผลจากการศึกษางานวิจัยหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากต่างประเทศ สรุปได้ ดังนี้

1.) จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง (Redefault Risk in the Aftermath of the Mortgage Crisis: Why Did Modifications Improve More Than Self-Cures)²⁶ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับโอกาสการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสินเชื่อที่อยู่อาศัยเป็นข้อมูลสินเชื่อที่วิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างจาก Fannie Mae และ Freddie Mac โดยตัวเลขของกลุ่มที่ได้รับการปรับปรุงโครงสร้างสินเชื่อระหว่างปี 2551 ถึง 2554 เป็นการเปรียบเทียบกับสินเชื่อกลุ่มที่ไม่ได้รับการปรับปรุงโครงสร้าง (self-cured) ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน ผลจากการศึกษา พบว่า วิธีการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่เลือกใช้มากที่สุดและประสบความสำเร็จ คือ การปรับลดเงินต้นให้กับลูกหนี้ รองลงมา คือ ปรับลดยอดการผ่อนชำระต่องวด ซึ่งมาตรการนี้มีผลสำเร็จกว่ามากกว่ามาตรการอื่นๆ ทำให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้เพิ่มขึ้นเป็นการช่วยลดภาระการผ่อนชำระหนี้ให้กับลูกหนี้บวกกับภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ต้องอาศัยกับความรู้ความสามารถ ที่ได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ทำงานของเจ้าหน้าที่ในการเลือกใช้มาตรการต่างๆ ให้เหมาะกับลูกหนี้และปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้อัตราการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ลดลง

2.) จากการศึกษางานวิจัย เรื่อง (Evaluating Loan Modifications: 2008–2014)²⁷ เป็นการใช้ข้อมูลจาก Mortgage Metrics ของ (Office of the Comptroller of the Currency) กระทรวงการคลังของสหรัฐอเมริกา โดยเป็นข้อมูลสินเชื่อที่อนุมัติในช่วงปี 2543 ถึง 2551 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาผลลัพธ์ของการใช้มาตรการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยเปรียบเทียบกับความน่าจะเป็นที่สินเชื่อนั้นจะกลับมาเป็นหนี้เสียอีกครั้ง เมื่อมูลค่าปัจจุบัน (present value) มีการเปลี่ยนแปลงไป 1% โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย (regression model) โดยงานวิจัยนี้ใช้ฐานข้อมูลจาก Mortgage Metrics ซึ่งครอบคลุมสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย 70% ตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของสหรัฐอเมริกา

ผลการศึกษางานวิจัยนี้ พบว่า มาตรการการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ออกไป มีผลช่วยลดการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด รองลงมา คือ มาตรการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และมาตรการการลดเงินต้น

²⁶Paul Calem, Julapa Jagtiani, Raman Maingi, David Abell Federal Reserve Bank of Philadelphia Supervision, Regulation, and Credit ,January 2018

²⁷ Min Hwang .George Washington University , Inwon Jang1 .Office of the Comptroller of the Currency ,Susan Wachter. University of PennsylvaniaDec 28, 2016

3.) จากการศึกษางานวิจัย เรื่อง (Second Chances: Subprime Mortgage Modification and Re-Default)²⁸ เป็นการศึกษาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยเน้นงานวิจัยกลุ่มลูกค้ำสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย (subprime) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงกว่ากลุ่มทั่วไป โดยศึกษาข้อมูลสินเชื่อที่ได้รับการช่วยเหลือระหว่างเดือน ธันวาคม ปี 2548 ถึง เดือน มีนาคม ปี 2552 ผลการศึกษา พบว่า มาตรการที่ช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการลดเงินต้น จะเป็นการช่วยลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) กับลูกหนี้มากที่สุด ซึ่งการปรับลดยอดหนี้ลงเท่ากับราคาประเมินของตลาด ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการโน้มน้าวให้ลูกหนี้เข้ามาผ่อนชำระหนี้ ขั้นตอนที่สองคือการปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้กับลูกหนี้ตามความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่พิจารณาไว้ได้ ส่งผลให้ลูกหนี้ไม่กลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ถึง 4 เท่า เมื่อเทียบกับการใช้มาตรการใดมาตรการหนึ่ง

สรุปงานวิจัยจากต่างประเทศ ทั้ง 3 งานวิจัย พบว่า มาตรการการปรับลดเงินต้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการช่วยเหลือลูกหนี้ไม่ไห้กลับมาเป็นหนี้เสียอีกครั้งมากที่สุด อย่างไรก็ตามในงานวิจัยเรื่องที่ 2 ได้มีการศึกษามากขึ้น โดยมองว่าผลของมาตรการแต่ละมาตรการเกิดขึ้นในช่วงเวลาและกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การลดเงินต้นจะมีผลทันทีในขณะที่การลดอัตราดอกเบี้ยและการขยายระยะเวลาผ่อนชำระออกไป จะเห็นผลช้ากว่า เนื่องจากต้องผ่อนชำระตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงได้มีการคิดวิธีการวัดผลของทั้ง 3 มาตรการให้อยู่บนฐานเวลาเดียวกันด้วยการใช้มูลค่าปัจจุบัน (Present Value) มาเป็นตัวปรับฐานร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอย (regression model) เพื่อดูผลของทั้ง 3 มาตรการในฐานเวลาเดียวกัน ซึ่งผลของการวิจัยเป็นที่น่าประหลาดใจ เนื่องจากว่าหากไม่ได้ใช้มูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ผลของการลดเงินต้นจะมีประสิทธิภาพมากกว่าแต่หากมีการเปลี่ยนแปลงไป 1% ของมูลค่าปัจจุบัน (Present Value) เข้ามาคิดในการคำนวณผลงานวิจัยกลับพบว่า มาตรการการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ออกไป มีผลต่อการลดการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มากที่สุด รองลงมาคือมาตรการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และมาตรการการลดเงินต้น

2.5 แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย

แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทยการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดแนวนโยบายเพื่อกำหนดวิธีการเบื้องต้นที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจพึงปฏิบัติในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยสนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบาย วิธีการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ มีการวิเคราะห์และจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบอย่างเพียงพอที่สามารถสะท้อนความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจนั้นมิเจตนาธรรมเพื่อมุ่งเน้นการแก้ไขหนี้ไม่ว่าจะเป็นหนี้ทั่วไปหรือหนี้ที่มีปัญหาให้สถาบัน

²⁸ Andrew Haughwout, Ebiere Okah, and Joseph Tracy Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, no. 417 December 2009; revised August 2010 ,JEL classification: G21, R31

การเงินเฉพาะกิจมีโอกาสได้รับเงินคืนและหนี้นั้นยังคงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสถาบันการเงินเฉพาะกิจและลูกหนี้เอง ซึ่งได้กำหนดแนวนโยบาย²⁹ ดังนี้

2.5.1 วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้³⁰ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเป็นการดำเนินการแก้ไขหนี้ทั่วไป และหนี้ที่มีปัญหาเพื่อให้สถาบันการเงินมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุดหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งของลูกหนี้และสถาบันการเงินโดยเฉพาะลูกหนี้ของสถาบันการเงินที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้สถาบันการเงินจะต้องระมัดระวังมิให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้มีลักษณะเป็นการหลีกเลี่ยงการจัดชั้นลูกหนี้และการกันเงินสำรอง หรือหลีกเลี่ยงหลักเกณฑ์การระงับรับรู้ดอกเบี้ยค้างรับเป็นรายได้

2.5.2 ประเภทการปรับปรุงโครงสร้างหนี้³¹

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.) การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั่วไป หมายถึง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่มีส่วน สูญเสีย เช่น การลดอัตราดอกเบี้ยให้แก่ลูกหนี้ตามภาวะตลาด หรือเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกหนี้ หรือการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไป โดยมีการตกลงให้มีระยะเวลาปลอดหนี้โดยลูกหนี้ยังคงจ่ายชำระดอกเบี้ยในอัตราที่ระบุไว้ในสัญญาเดิม และสถาบันการเงินวิเคราะห์แล้วคาดว่าจะได้รับชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนครบถ้วนสัญญาการให้กู้ยืม เป็นต้น

2.) การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา หมายถึง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีส่วนสูญเสียเนื่องจาก

- มีการลดต้นเงินหรือดอกเบี้ยค้างรับที่บันทึกเป็นรายได้แล้ว
- มีผลขาดทุนจากการรับโอนทรัพย์สินที่มีมูลค่าราคายุติธรรมต่ำกว่ายอดหนี้ที่ตัดออกจากบัญชี
- มีการผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ ซึ่งทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับต่ำกว่ามูลค่าหนี้ตามบัญชีของลูกหนี้รวมดอกเบี้ยค้างรับที่บันทึกเป็นรายได้แล้ว

- มีส่วนสูญเสียจากการคำนวณ โดยใช้มูลค่ายุติธรรมของหนี้ หรือการใช้มูลค่าราคายุติธรรมของหลักประกัน หรือมีส่วนสูญเสียจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อันเนื่องมาจากเหตุผลอื่น เช่น การแปลงหนี้เป็นทุน เป็นต้น นอกจากนี้การให้สินเชื่อตามความจำเป็นเพื่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การพิจารณาสินเชื่อ

²⁹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน, 2559

³⁰ ธนาคารแห่งประเทศไทย. แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน, 2559

³¹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน, 2559

เพิ่มให้แก่ลูกหนี้ในกรณีที่เป็นกรปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั่วไปและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา ทั้งนี้ การพิจารณาการให้สินเชื่อเพิ่มเติมต้องปฏิบัติตามระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้สินเชื่อแต่อนุโลมให้พิจารณาเรื่องอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่างๆ ในลักษณะผ่อนปรนได้ตามความจำเป็นแห่ง เหตุผลและสถานการณ์

2.5.3 การกำหนดนโยบายและมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1.) กำหนดนโยบายและมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการดังกล่าว

2.) นโยบายและมาตรการจะต้องครอบคลุมแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้ง กระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางในการวิเคราะห์และคัดเลือกลูกหนี้ การติดตามดูแล การรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายทางด้านบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

3.) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การอนุมัติ การรายงาน และการติดตามดูแลที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดแผนการปฏิบัติงาน (action plan) ในขั้นตอนต่าง ๆ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

4.) จัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มเจ้าหน้าที่ซึ่งมีประสบการณ์ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และเป็นอิสระจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดูแลลูกหนี้รายนั้นๆ เพื่อทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดในข้อ (3) หรืออาจให้สถาบันการเงินอื่นหรือบุคคลที่สามที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นผู้ทำหน้าที่นั้นก็ได้ ยกเว้นในกรณีที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีบุคลากรจำกัด อนุโลมให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำหน้าที่ตามกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ แต่ต้องทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ในข้อ (3) โดยเคร่งครัด

2.5.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการจัดทำเอกสารประกอบ

ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ถือปฏิบัติ ดังนี้

1.) ขั้นตอนการวิเคราะห์และการจัดทำเอกสารเมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ควรมีการจัดทำ รายงานการวิเคราะห์ลูกหนี้และเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ดังนี้

1.1) สาเหตุที่หนีมีปัญหาและเหตุผลที่มีการจ่ายชำระดอกเบี้ยและ/หรือต้นเงินล่าช้ากว่า กำหนด

1.2) ความรุนแรงของปัญหา และความเสี่ยงทางการเงินของลูกหนี้ โดยพิจารณาจากงบการเงิน งบกระแสเงินสด และการประมาณการทางการเงิน แล้วแต่กรณี รวมทั้งการประเมินสถานการณ์ทางการตลาด ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับฐานะและการดำเนินงานของลูกหนี้

1.3) การคาดการณ์เกี่ยวกับการรับชำระหนี้คืนเต็มจำนวนทั้งต้นเงินและดอกเบี้ยในกรณีที่มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และกรณีที่ไม่มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

1.4) การประเมินคุณภาพการบริหารของลูกหนี้โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพขององค์กร ในกรณีที่จำเป็นอาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างผู้ถือหุ้น กรรมการผู้บริหาร และการจัดระบบการบริหารใหม่

1.5) ความครบถ้วนของเอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้

1.6) การประเมินมูลค่าหลักประกัน (ถ้ามี) ตามแนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการประเมินราคาหลักประกันและอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



1.7) แนวคิดหรือสมมติฐานเกี่ยวกับการประมาณการกระแสเงินสดที่มีความสมเหตุสมผลและความเป็นไปได้ ทั้งนี้ ในการประมาณการกระแสเงินสดข้างต้น ไม่ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจนำกระแสเงินสดที่ยังไม่มีความแน่นอนว่าจะได้รับ เช่น ต้นเงินหรือสิทธิในการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ย หากกิจการของลูกหนี้ฟื้นตัวขึ้น หรือสิทธิในการแปลงสภาพของหุ้นกู้แปลงสภาพ มารวมในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด



1.8) การพิจารณา ข้อสรุป และการอนุมัติเกี่ยวกับเงื่อนไขผ่อนปรนที่ควรให้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เช่น การลดอัตราดอกเบี้ย การลดต้นเงิน การลดดอกเบี้ยที่ลูกหนี้ค้างชำระและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ ทั้งนี้ เงื่อนไขดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับอายุโครงการของลูกหนี้ (economic life) หรือระยะเวลาการให้บริการของโครงการลูกหนี้ รวมทั้งสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ และช่วยให้ฐานะการเงินของลูกหนี้ดีขึ้นจนมีความสามารถจ่ายชำระหนี้คืนภายใต้เงื่อนไขที่มีการปรับปรุงใหม่ได้ตลอดไป

1.9) จัดทำตารางแสดงการชำระหนี้คืนหลังการปรับปรุงเงื่อนไขการชำระหนี้ที่สอดคล้องกับความสามารถชำระหนี้ของลูกหนี้4 ผนว40-คส22401-25XXXXXX

1.10) รายละเอียดเงื่อนไขทางการเงินต่าง ๆ เช่น การห้ามจ่ายเงินปันผล การลดทุน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นเดิมรับภาระในส่วนนี้ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การให้เพิ่มทุนการสงวนสิทธิสำหรับการปรับอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นตามความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของลูกหนี้

1.11) จัดทำเอกสารหลักฐานและสัญญาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ครบถ้วนและมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย

1.12) กรณีมีการให้กู้ยืมเงินเพิ่มเติมภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องระบุวัตถุประสงค์ของการใช้เม็ดเงินใหม่อย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องไม่ใช่การนำเม็ดเงินใหม่ที่กู้เพิ่มมาใช้เพื่อชำระหนี้เดิม

2.) ขั้นตอนการติดตามผลหลังการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต้องจัดให้มีระบบการติดตามลูกหนี้ภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกหนี้จะสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาใหม่ได้ เช่น

2.1) กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอผู้บริหารโดยรายงานนี้จะต้องแสดงถึงพัฒนาการล่าสุด แผนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะได้รับชำระหนี้คืนในที่สุด

2.2) กำหนดให้ลูกหนี้จัดส่งงบการเงิน รวมทั้งต้องรายงานผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินต่างๆ เช่น การห้ามจ่ายเงินปันผล การลดทุน การเพิ่มทุน

2.3) กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ตามสัญญาหรือไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

2.5.5 วิธีปฏิบัติทางบัญชีเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่เกี่ยวข้องที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี

2.5.6 การคำนวณส่วนสูญเสียในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ในการคำนวณส่วนสูญเสียจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติดังนี้

1.) ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหาโดยยินยอมผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจบันทึกส่วนสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการคำนวณราคาตามบัญชีใหม่ของลูกหนี้คงค้างตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสภาวิชาชีพบัญชีโดยอาจใช้มูลค่าใดมูลค่าหนึ่งดังต่อไปนี้

1.1) มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตตามเงื่อนไขใหม่ในการชำระหนี้ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยใช้อัตราคิดลดตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการบัญชีข้างต้น

1.2) มูลค่ายุติธรรมของหนี้

1.3) มูลค่ายุติธรรมของหลักประกัน หากการชำระหนี้ของหนี้ที่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ขึ้นอยู่กับหลักประกันเป็นสำคัญเมื่อราคาตามบัญชีใหม่ที่คำนวณได้ตามมูลค่าข้างต้นต่ำกว่าราคาตามบัญชีเดิมรวมดอกเบี้ยค้างรับที่บันทึกในบัญชีของลูกหนี้คงค้าง สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องบันทึกส่วนสูญเสียทั้งหมดในงบกำไรขาดทุนสำหรับงวดนั้น และตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับส่วนสูญเสีย 5% ของ 22401-25XXXXXX ที่เกิดขึ้นตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

2.) กรณีที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจรับชำระหนี้โดยการรับโอนสินทรัพย์ตราสารการเงิน หรือรับทุนของลูกหนี้ที่เกิดจากการแปลงหนี้เป็นทุน ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจตัดจำหน่ายยอดลูกหนี้ให้หมดไปและบันทึกบัญชีสินทรัพย์ที่ได้รับโอนมาด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หักด้วยประมาณการค่าใช้จ่ายในการขาย และบันทึกส่วนสูญเสียที่เกิดขึ้นในงบกำไรขาดทุนทันทีที่มีการรับโอน โดยให้ค่านึงถึงค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญที่ตั้งไว้แต่เดิมด้วย ทั้งนี้สถาบันการเงินเฉพาะกิจไม่สามารถบันทึกสินทรัพย์ที่ได้รับโอนมาด้วยจำนวนที่สูงกว่าราคาตามบัญชีของหนี้รวมดอกเบี้ยค้างรับที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีสิทธิได้รับตามกฎหมาย กรณีรับชำระหนี้บางส่วนโดยการรับโอนสินทรัพย์ ตราสารการเงินหรือรับทุนของลูกหนี้ที่เกิดจากการแปลงหนี้เป็นทุนก็ให้ปฏิบัติตามข้อ (2) ก่อนแล้วจึงปฏิบัติตามข้อ (1) สำหรับหนี้ส่วนที่เหลือ

3.) เมื่อได้มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้ว ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจจัดชั้นและกันเงินสำรองสำหรับลูกหนี้รายนั้น ๆ ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

4.) ในระหว่างการติดตามผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามสัญญาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ใหม่ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 เดือน หรือ 3 งวดการชำระเงินแล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่า ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจรับรู้รายได้ตามเกณฑ์เงินสด ทั้งนี้เมื่อลูกหนี้รายที่ผ่านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้กลับมาเป็นลูกหนี้จัดชั้นปกติตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถรับรู้รายได้ตามเกณฑ์คงค้างได้ใหม่

5.) สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะต้องประเมินคุณภาพหนี้ของลูกหนี้อย่างน้อยปีละครั้งหลังการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หากพบว่า จำนวนหรือวันครบกำหนดของกระแสเงินสดรับรวมทั้งอัตราดอกเบี้ย หรือมูลค่ายุติธรรมของหนี้ หรือมูลค่ายุติธรรมของหลักประกันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากที่บันทึกไว้เดิม ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจประเมินราคาตามบัญชีใหม่ โดยใช้หลักการตามที่กล่าวมาแล้วในข้อ (1) การปรับปรุงราคาตามบัญชีใหม่ของลูกหนี้ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจปรับปรุงกับบัญชีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญอย่างไรก็ตาม การปรับปรุงนี้ต้องไม่ทำให้ราคาตามบัญชีที่บันทึกไว้เดิมหรือเงินลงทุนในลูกหนี้ (จำนวนที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจจ่ายเพื่อให้ได้ลูกหนี้มาครองกรณีที่มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ลูกหนี้ที่ซื้อมา) เพิ่มขึ้น

6.) ลูกหนี้ประเภทอุปโภคบริโภคที่มีปัญหาที่ได้รับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เช่น ลูกหนี้บัตรเครดิต และลูกหนี้เช่าซื้อ สถาบันการเงินเฉพาะกิจอาจประเมินส่วนสูญเสียเป็นกลุ่มรวมกัน โดยใช้วิธีสถิติ หรืออาจถือปฏิบัติตามวิธีที่กล่าวในข้อ (1) ก็ได้

2.5.7 หลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)³² เพื่อให้เป็นแนวทางแก่สถาบันการเงินให้สามารถแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ได้อย่างกว้างขวางและเหมาะสมกับสภาพปัญหาของลูกหนี้แต่ละราย และเป็นการเพิ่มโอกาสของสถาบันการเงินในการได้รับชำระหนี้คืน ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามหลักเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดทางเลือกไว้ 9 ช่องทาง ดังนี้

1.) การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ เป็นการขยายระยะเวลาสิ้นสุดของสัญญา ทั้งนี้เพื่อให้ลูกหนี้ที่มีปัญหาสภาพคล่องไม่รุนแรงหรือลูกหนี้ที่เคยมีปัญหาสภาพคล่องได้รับการแก้ไขปัญหามาเข้าสู่ภาวะปกติ ซึ่งลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนที่ค้างอยู่ได้ด้วยจำนวนเงินเป็นก้อนหรือด้วยวิธีการผ่อนชำระส่วนที่ค้างเพิ่มเข้าไปในงวดชำระปกติ โดยเป็นการผ่อนชำระตามความสามารถที่แท้จริงของหนี้ค้างชำระ เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ส่วนที่เพิกครบกําหนดและชำระภายหลังทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ก่อน โดยจะให้พักชำระได้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ถ้าส่วนที่จะพักการชำระเป็นหนี้ดอกเบี้ยสามารถนำดอกเบี้ยดังกล่าวไปตั้งพักไว้เพื่อให้ลูกหนี้ชำระดอกเบี้ยรับประจำเดือนหรือเงินต้นได้ก่อน โดยกำหนดเวลาพักการชำระได้ครั้งละไม่เกิน 36 เดือน เว้นแต่กรณีที่มีเหตุจำเป็นอาจให้พักการชำระได้มากกว่า 36 เดือน และเมื่อครบกำหนดการพักชำระแล้วลูกหนี้สามารถกู้เพิ่มเพื่อชำระดอกเบี้ยที่พักการชำระไว้หรือจะขอผ่อนชำระในบัญชีที่ตั้งแยกไว้ก็ได้ ในกรณีที่ขอผ่อนชำระในบัญชีที่ตั้งแยกไว้ให้ผ่อนชำระได้ไม่เกิน 36 เดือนโดยเมื่อรวมระยะเวลาที่พักชำระหนี้กับระยะเวลาที่จะขอผ่อนชำระแล้วต้องไม่เกิน 60 วัน

2.) การปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว เป็นการขยายระยะ สิ้นสุดของสัญญากู้เงินเดิมโดยการเปลี่ยนประเภทของสัญญา ซึ่งหมายถึง การแปลงหนี้ตามสัญญากู้เงินเบิกเกินบัญชี (O/D) เป็นสัญญากู้รายย่อยระยะยาว (T/L) เพื่อให้ลูกหนี้ตามสัญญาเบิกเงินเกินบัญชี ที่มีปัญหาสภาพคล่องแต่ยังมีศักยภาพที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยกลับมาเป็นลูกหนี้สถานะปกติโดยการปรับเงื่อนไขสัญญาให้เหมาะสมกับความสามารถและแหล่งที่มาของการชำระหนี้

3.) การลดดอกเบี้ยที่ธนาคารยังไม่บันทึกเป็นรายได้ตามบัญชี หมายถึง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ซึ่งมีผลให้ยอดหนี้เดิมเฉพาะส่วนที่เป็นดอกเบี้ยที่ธนาคารยังไม่บันทึกเป็นรายได้ตามบัญชีลดลงเพื่อปรับปรุงภาระหนี้คงเหลือให้เหมาะสมกับความสามารถหรือแหล่งรายได้ในการชำระหนี้คืนของลูกหนี้ที่มีปัญหาสภาพคล่องหรือเพื่อจูงใจให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้

4.) การให้กู้เพิ่มเพื่อชำระดอกเบี้ยค้าง หมายถึง การให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้เพิ่มเติมเพื่อนำไปชำระดอกเบี้ยค้างรับที่บันทึกบัญชีรายได้แล้วและที่ยังไม่บันทึกเป็นรายได้ที่มีอยู่ในบัญชีเงินกู้ของลูกหนี้รายนั้น เพื่อให้ลูกหนี้ที่มีปัญหาสภาพคล่องและไม่สามารถชำระดอกเบี้ยค้างทั้งหมดได้ในทันทีแต่ได้ผ่อนชำระเงินต้นลดลงมาเป็นจำนวนพอสมควรแล้วสามารถเปลี่ยนสถานะกลับเข้าเป็นลูกหนี้จัดชั้นปกติโดยไม่ต้องมีภาระในการจัดหาเงินจากแหล่งเงินนอกระบบ

³² ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2542,มกราคม-มีนาคม). การปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. วารสารราย 3 เดือน, 6(20), หน้า 23-24.

5.) การให้ระยะเวลาปลอดหนี้ หมายถึง การพักหรือเลื่อนกำหนดเวลาชำระหนี้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของสัญญาเงินกู้เดิม ทั้งนี้ที่พักการชำระดังกล่าวอาจเป็นหนี้เงินต้นหรือดอกเบี้ยหรือทั้งสองอย่าง เพื่อให้ลูกหนี้ที่มีปัญหาสภาพคล่องแต่ยังมีแนวโน้มที่จะกลับมาเป็นลูกหนี้ที่สามารถชำระหนี้ต่อไปได้ในอนาคตได้คงสถานะหรือกลับเข้าสู่สถานะลูกหนี้ปกติต่อไปภายใต้เงื่อนไขการชำระหนี้ที่เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้คืนของลูกหนี้การให้ระยะเวลาปลอดหนี้อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ

5.1) การให้ระยะเวลาพักหนี้สำหรับหนี้ที่ถึงกำหนดชำระแล้ว หมายถึง การพักหรือการเลื่อนกำหนดเวลาชำระหนี้ส่วนที่ค้างชำระออกไปโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1). การอนุญาตให้ผ่อนชำระหนี้ที่ค้าง หมายถึง การนำหนี้ส่วนที่ลูกหนี้ค้างชำระมาจัดกำหนดเวลาชำระใหม่โดยอาจแบ่งชำระเป็นครั้งคราวหรือแบ่งเฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน เพิ่มเติมจากเงินงวดที่ปกติที่ชำระในแต่ละเดือน โดยกำหนดระยะเวลาผ่อนชำระได้สูงสุดโดย 36 เดือนเว้นแต่กรณีเหตุจำเป็นอาจผ่อนชำระนานกว่าที่กำหนด 2). การพักชำระหนี้ที่ค้าง หมายถึง การพักชำระหนี้ส่วนที่เป็นหนี้ค้างชำระแล้วในขณะที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ส่วนที่เพิกถึงกำหนดชำระภายหลังทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ก่อน โดยจะให้พักชำระได้ทั้งหนี้เงินต้นและหรือดอกเบี้ยซึ่งกรณีส่วนที่จะพักชำระเป็นหนี้ดอกเบี้ยสามารถนำดอกเบี้ยดังกล่าวไปตั้งพักไว้ เพื่อให้ลูกหนี้ชำระดอกเบี้ยรับประจำเดือน และหรือเงินต้นได้ก่อน โดยกำหนดเวลาพักชำระได้ครั้งละไม่เกิน 36 เดือนเว้นแต่กรณีที่มีเหตุจำเป็นอาจให้ปรับชำระได้นานเกินกว่า 36 เดือน และเมื่อครบกำหนดการพักชำระลูกหนี้สามารถกู้เพิ่มเพื่อชำระดอกเบี้ยที่พักสำหรับไว้หรือจะขอผ่อนชำระในบัญชีที่ตั้งแยกไว้ต่างหากนั้นก็ได้ ในกรณีที่ขอผ่อนชำระในบัญชีที่ตั้งแยกไว้ต่างหากให้ผ่อนชำระได้ไม่เกิน 36 เดือนโดยเมื่อรวมกับระยะที่พักชำระหนี้ก็ระยะเวลาที่ผ่อนชำระหนี้ต้องไม่เกิน 60 วัน

5.2) การให้ระยะเวลาปลอดหนี้สำหรับหนี้ที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ หมายถึง การพักชำระหนี้ส่วนที่ยังไม่เป็นหนี้ค้างชำระในขณะที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้แต่จะถึงกำหนดชำระภายในระยะเวลาที่ขอปลอดลูกหนี้ที่อยู่ในระหว่างพักชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ตามข้อ 5.1 แล้ว จะไม่ได้รับการพิจารณาให้ปลอดการชำระหนี้ตามข้อนี้ อีก และการปลอดการชำระหนี้เงินต้นให้ทำได้ครั้งละไม่เกิน 24 เดือน ส่วนการพักชำระหนี้ดอกเบี้ยให้ปลอดการชำระได้บางส่วนโดยส่วนที่ชำระแต่ละเดือนจะต้องมีจำนวนไม่ต่ำกว่ากึ่งหนึ่งของเงินงวดปกติและให้ปลอดชำระได้ไม่เกิน 12 เดือน

6.) การลดอัตราดอกเบี้ยไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารประกาศกำหนด หมายถึง การลดอัตราดอกเบี้ยจากอัตราผิมนัดเป็นอัตราที่ไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารกำหนด และไม่มีผลให้ยอดหนี้เดิมลดลง ทั้งนี้เพื่อลดภาระของลูกหนี้และจูงใจให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไข ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างราบรื่น โดยมีเงื่อนไขให้ลดอัตราดอกเบี้ยเกินอัตราที่ไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารกำหนดได้สำหรับลูกหนี้ทุกรายที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้

7.) การโอนเปลี่ยนตัวลูกหนี้ หมายถึง การแปลงหนี้ใหม่โดยให้บุคคลภายนอกเข้ารับภาระหนี้แทนลูกหนี้โดยไม่มีการลดเงินต้นและดอกเบี้ยที่ธนาคารบันทึกเป็นรายได้ตามบัญชีแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลภายนอกที่มีความสามารถในการชำระหนี้เข้ามาเป็นลูกหนี้แทน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาใน

ด้านความสามารถในการชำระหนี้ของบุคคลภายนอกเช่นเดียวกับการพิจารณาคำขอสินเชื่อในกรณีปกติและจะผ่อนผันให้ทำสัญญาเงินกู้ใหม่ได้แม้ยอดหนี้ตามบัญชี (รวมดอกเบี้ยธนาคารยังไม่บันทึกบัญชีเป็นรายได้) จะสูงกว่ามูลค่าหลักประกัน

8.) การรับชำระหนี้จากบุคคลภายนอก หมายถึง การชำระหนี้ตามยอดหนี้เดิมทั้งจำนวนจากบุคคลภายนอกที่ประสงค์จะรับโอนกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินหลักประกันและไม่ประสงค์จะขอสินเชื่อจากธนาคาร โดยไม่มีการลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยที่ธนาคารบันทึกเป็นรายได้ตามบัญชีแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ลูกหนี้สามารถปลอดภาระหนี้ได้โดยให้บุคคลภายนอกเข้ามาชำระหนี้แทนโดยลูกหนี้และบุคคลภายนอกที่จะรับโอนกรรมสิทธิ์ต้องยื่นคำขอชำระหนี้ไถ่ถอนจำนองแบบที่ธนาคารกำหนดโดยธนาคารจะขอให้แสดงหลักฐานอื่นๆ เพิ่มเติมประกอบด้วยหรือไม่ก็ได้

9.) การรับโอนทรัพย์สินชำระหนี้ หมายถึง การรับโอนสินทรัพย์ของลูกหนี้เพื่อชำระหนี้ตามยอดหนี้เดิมหรือบางส่วนโดยไม่มีการลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยที่ธนาคารบันทึกเป็นรายได้ตามบัญชีแล้ว ซึ่งทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ภายในเงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประเภทอื่นได้สามารถชำระหนี้ได้ต่อไปหรือสามารถระงับภาระหนี้ที่มีอยู่โดยธนาคารไม่ต้องบังคับชำระหนี้โดยกระบวนการทางศาล สินทรัพย์ที่โอนอาจเป็นสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกันหรือไม่ก็ได้หรือในกรณีเป็นการโอนสินทรัพย์ชำระหนี้บางส่วนให้ลูกหนี้สามารถผ่อนชำระหนี้ส่วนที่เหลือได้โดยต้องจัดให้มีหลักประกันตามสมควรซึ่งลูกหนี้จะทำสัญญาขอใช้สิทธิรับโอนสินทรัพย์ดังกล่าวคืนหรือไม่ก็ได้ ในกรณีที่ขอใช้สิทธิรับโอนสินทรัพย์คืนธนาคารจะกำหนดระยะเวลาใช้สิทธิ์ไว้ไม่เกิน 36 เดือนเว้นแต่กรณีมีเหตุจำเป็นอาจขยายระยะเวลาใช้สิทธิ์ดังกล่าวได้โดยเมื่อรวมระยะเวลาใช้สิทธิ์ดังกล่าวไม่เกิน 60 เดือน



2.6 บทบาท หน้าที่ โครงสร้างองค์กรของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)³³

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นตามมติของรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยจดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัดตามกระบวนการกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยประกอบกิจการเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2542 มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงของบริษัท

2.6.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานจัดการ และจริยธรรมทางธุรกิจที่ดี สร้างความเชื่อมั่น

³³ รายงานประจำปี. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) , 2558

ให้กับลูกค้าและสาธารณชนในกระบวนการของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่มี ความเป็นอิสระ โปร่งใส มีประสิทธิภาพต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้รับการยอมรับและมีความน่าเชื่อถืออันเป็นการส่งเสริมความเข้มแข็งในการ ดำเนินธุรกรรมเพื่อนำพองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดหลัก บรรษัทภิบาลขององค์กรไว้ 7 ประการ 1.) ความสำนึกและเข้าใจในหน้าที่ 2.) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3.) ความเป็นธรรมต่อผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีคำอธิบายได้ 4.) ความโปร่งใส สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ 5.) การกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และความมุ่งมั่นขององค์กรในการดำเนินงานที่ชัดเจน 6.) มีจริยธรรม คุณธรรม ความ ซื่อสัตย์ และ 7.) ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

2.6.2 หลักการบริหารจัดการของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (มหาชน) การ บริหารจัดการของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นแบบกระจายอำนาจโดยให้อำนาจการบริหารจัดการ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อ มุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ และมีพันธกิจ (Mission) คือ 1.) มีการบริหารงานที่ เป็นเลิศ เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 2.) พัฒนาสินค้าและบริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า 3.) มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4.) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5.) เสริมสร้างบุคลากร ให้มีความรู้ ความชำนาญ พร้อมบริการด้วยใจ 6.) มีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย โดยมี เป้าหมายทางธุรกิจ (Objective) โดยมุ่งหวังที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และแก้ไขปัญหาสถาบันการเงิน เพื่อช่วยฟื้นฟูธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์โดยการพัฒนาทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ที่มีศักยภาพให้เป็นสินค้าที่ได้มาตรฐานเป็นที่ ต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

2.6.3 ภารกิจหลักและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มี 2 ส่วน ดังนี้

1.) การติดตามเก็บเรียกหนี้ (NPL)

- ปรับกระบวนการทำงานเพื่อเปลี่ยนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นเงินสดหรือทรัพย์สินรอ การขาย (NPA)

- เร่งเจรจาให้ได้ข้อมูลเพื่อให้ได้เงินสดหรือโอนทรัพย์สินหลักประกันชำระหนี้

- กรณีไม่ได้ข้อมูลให้ดำเนินการบังคับคดี เพื่อเปลี่ยนหลักประกันเป็นทรัพย์สินรอการขาย

2.) การจำหน่ายและการจัดการทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

2.1) จำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย

- ออกบูทร่วมกับการมทรรมอสังหาริมทรัพย์และตามห้างสรรพสินค้าต่างจังหวัดที่มี ทรัพย์สินรอการขาย ของ BAM เป็นจำนวนมาก

- จัดประชุมทรัพย์สินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง สำหรับทรัพย์สินรอการขายเพื่อการลงทุน
- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อเร่งกระตุ้นให้เกิดการขายทรัพย์สินได้อย่างรวดเร็ว

2.3) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพย์สิน

- คัดเลือกและปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายตามความต้องการของตลาด
- หารายได้ในระหว่างการรอการขายด้วยการให้เช่า เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายและป้องกัน

การเสื่อมสภาพของทรัพย์สินลงไป

- สรรวจทรัพย์สินอย่างสม่ำเสมอ และติดป้ายประกาศขายทุกรายการ

2.6.4 ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน (Business Operational Strategies) มีดังนี้

1.) ปรับกระบวนการดำเนินงานด้วยการเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเร่งให้ได้ผลลัพธ์เป็นเงินสดให้มีความรวดเร็วขึ้น

2.) มุ่งเน้นการเพิ่มขนาดสินทรัพย์ที่สร้างโอกาสการแข่งขัน ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการซื้อ NPL คำนึงถึงหลักประกันที่ความต้องการของตลาด และ NPA มีสภาพคล่องดีและสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว

3.) บริหารจัดการ NPL ด้วยการปรับกระบวนการทำงานเพื่อเร่งให้ได้ข้อยุติ ส่วนการบริหารจัดการ NPA มุ่งเน้นวิธีการขายเพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ประเภททรัพย์สิน และเกรดทรัพย์สิน

4.) จัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งในเรื่องของสภาพคล่องทางการเงินและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมของ

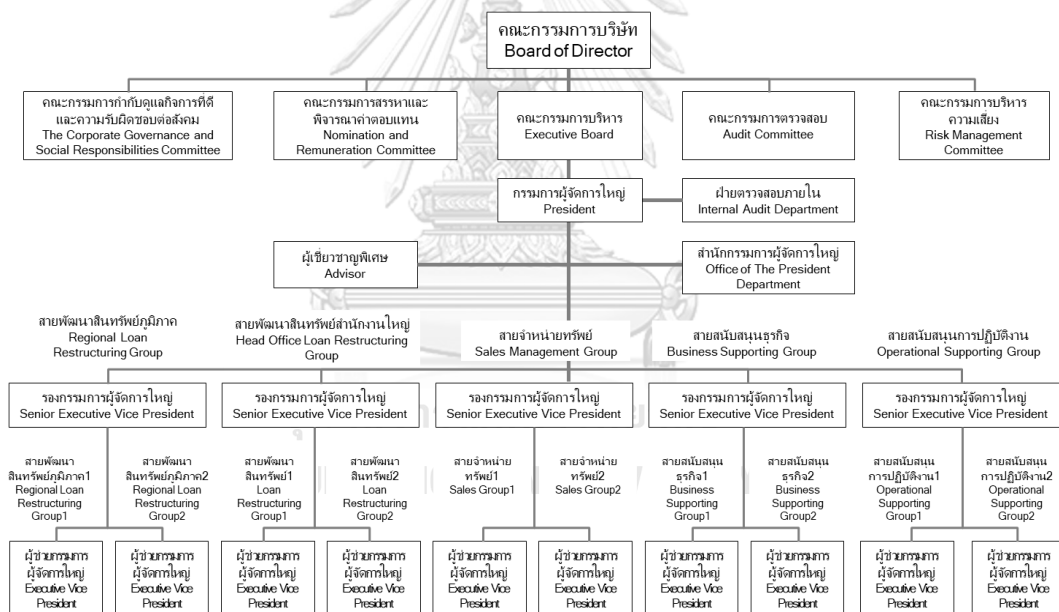
5.) การพัฒนาระบบข้อมูลขององค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและรองรับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างระบบจัดการองค์ความรู้ เพื่อเตรียมบุคลากรกรเพื่อรองรับธุรกิจให้มีขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

6.) มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านการศึกษา ต้านการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ผู้ประสบความเดือดร้อน ส่งเสริมด้านกีฬา ดนตรี ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การปลูกป่า และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อีกทั้งดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้โครงสร้างองค์กร ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน) มีการทำงานอย่างเป็นระบบและแบ่งหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน หน้าที่หลักในการบริหารจัดการจะเป็นหน้าที่หลักของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลซึ่งกิจการและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมถึงการดำเนินการดังต่อไปนี้ หน้าที่หลักของคณะกรรมการบริษัท

1.) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์การดำเนินกิจการของบริษัท รวมทั้งพิจารณา อนุมัติแผนธุรกิจ และงบประมาณประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท

2.) กำกับและควบคุมดูแลการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจของบริษัทเพื่อให้บรรลุผลภายใต้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

- 3.) กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการตรวจสอบและสอบบัญชีภายใน และการดำเนินกิจการอื่นๆ ของบริษัท
- 4.) กำกับดูแลให้มีระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความน่าเชื่อถือ และได้มาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- 5.) กำกับดูแลให้มีการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.) กำกับดูแลให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 7.) กำกับดูแลให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม
- 8.) พิจารณาแต่งตั้งและกำหนดขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ
- 9.) กำกับดูแลให้มีระบบป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย
- 10.) กำกับดูแลให้มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม และทันเวลา ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : รายงานประจำปี. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2558

2.6.5 วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (จำกัดมหาชน) เมื่อได้รับซื้อรับโอนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงินต่างๆแล้ว จะมีหนังสือเชิญลูกหนี้เข้ามาเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ซึ่งมีนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้บนพื้นฐานของความร่วมมื่อระหว่างกัน โดยพิจารณาจากความสามารถ

ในการชำระหนี้ของลูกหนี้และผลประโยชน์สูงสุดร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้หากลูกหนี้หรือกิจการไม่สามารถชำระคืนได้ภายในระยะเวลาที่ประมาณการไว้ โดยมีเหตุผลอันสมควรก็สามารถขยายระยะเวลารวมได้ โดยอนุโลมพิจารณาแนวทางที่กำหนดไว้และยังเปิดโอกาสให้ลูกหนี้กลับมาเจรจาประนอมหนี้ได้ใหม่ แม้ว่าจะอยู่ในกระบวนการทางคดีก็ตาม เพื่อช่วยให้ลูกหนี้กลับคืนสู่ระบบเศรษฐกิจตามปกติต่อไป ซึ่งมีแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

- 1.) เพื่อให้ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (จำกัดมหาชน) มีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนจากลูกหนี้สูงสุดโดยเร็วและมีมูลค่าปัจจุบันสูงสุด
- 2.) เพื่อให้ลูกหนี้ที่มีศักยภาพสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อันเป็นการก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน
- 3.) เพื่อเป็นการช่วยฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ ระบบสถาบันการเงินจากการพัฒนาหนี้ด้วยคุณภาพ

2.6.6 มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน)³⁴ มีดังนี้

- 1.) มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป เป็นการขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปให้นานขึ้น เพื่อลดภาระการผ่อนเงินค่างวดต่อเดือน
- 2.) มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นการปรับลดค่างวดในการผ่อนชำระให้ลดลงเหลือเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นระยะเวลา 1 ปี ไม่ต้องชำระดอกเบี้ยและไม่ลดเงินต้น
- 3.) มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย เป็นการลดอัตราดอกเบี้ยในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นวิธีการที่ช่วยผ่อนปรนให้แก่ลูกหนี้ โดยลดอัตราดอกเบี้ยลงจากในสัญญาฉบับเดิม ซึ่งการลดอัตราดอกเบี้ยเป็นการช่วยลดค่างวดในการผ่อนชำระและจูงใจให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้และปฏิบัติตามเงื่อนไข
- 4.) มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค่างรับ บสก. จะยกหนี้บางส่วนให้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นดอกเบี้ยค่างรับที่ยังไม่รับรู้รายได้ หรือดอกเบี้ยค่างรับเกิน 3 เดือนขึ้นไป ซึ่งจะพิจารณาจากราคาประเมินจากหลักประกันเป็นสำคัญ รวมถึงประวัติการชำระหนี้ และเหตุผลตามความจำเป็น ซึ่งเป็นการช่วยผ่อนปรน ช่วยลดภาระหนี้ให้ลูกหนี้
- 5.) มาตรการที่ 5 พักชำระดอกเบี้ยค่าง ลูกหนี้ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ บสก. จะให้พักดอกเบี้ยไปก่อน หรือแขวนดอกเบี้ย นาน 2 ปี ค่างวดที่ชำระจะกำหนดให้เป็นเงินต้นทั้งหมด เมื่อชำระได้ครบตามกำหนดดอกเบี้ยที่แขวนไว้จะถูกนำกลับเข้ามาในบัญชีเงินกู้ตามเดิม ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระการผ่อนให้ลูกหนี้

³⁴ รายงานประจำปี 2558, บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), อัญชุลี เรื่องยุทธการณ การค้นคว้าอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่องประสิทธิผลของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (กบส.),2543

6.) มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันในการชำระหนี้ บสก. จะรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันในการชำระหนี้ โดยในการโอนทรัพย์สินดังกล่าวจะมีการประเมินราคาตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่ง บสก. จะรับโอนสินทรัพย์ที่ราคาประมาณร้อยละ 70-80 ของราคาประเมิน ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการที่สินทรัพย์ที่มีราคาต่ำลงหรือขายได้ต่ำกว่าราคาประเมินไว้ ซึ่งเป็นมาตรการช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้ได้เร็ว

2.6.7 ขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

ในขั้นตอนแรกทางบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการส่งจดหมายหรือหนังสือทวงถามแจ้งให้ลูกหนี้รับทราบว่าได้เข้ามาดูแลหนี้ ซึ่งในจดหมายก็จะแจ้งนัดวันเวลาและชื่อเจ้าหน้าที่ที่ดูแลให้ลูกหนี้ทราบ เมื่อลูกหนี้ได้เข้ามาทำการเจรจาและการเลือกมาตรการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือรับทราบเงื่อนไขการชำระหนี้ที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่ายแล้ว ทางเจ้าหน้าที่จะส่งข้อมูลการอนุมัติไปยังคณะกรรมการอนุมัติ แต่ถ้าเจรจาแล้วไม่ได้ข้อยุติก็จะเข้าสู่กระบวนการทางกฎหมายต่อไป

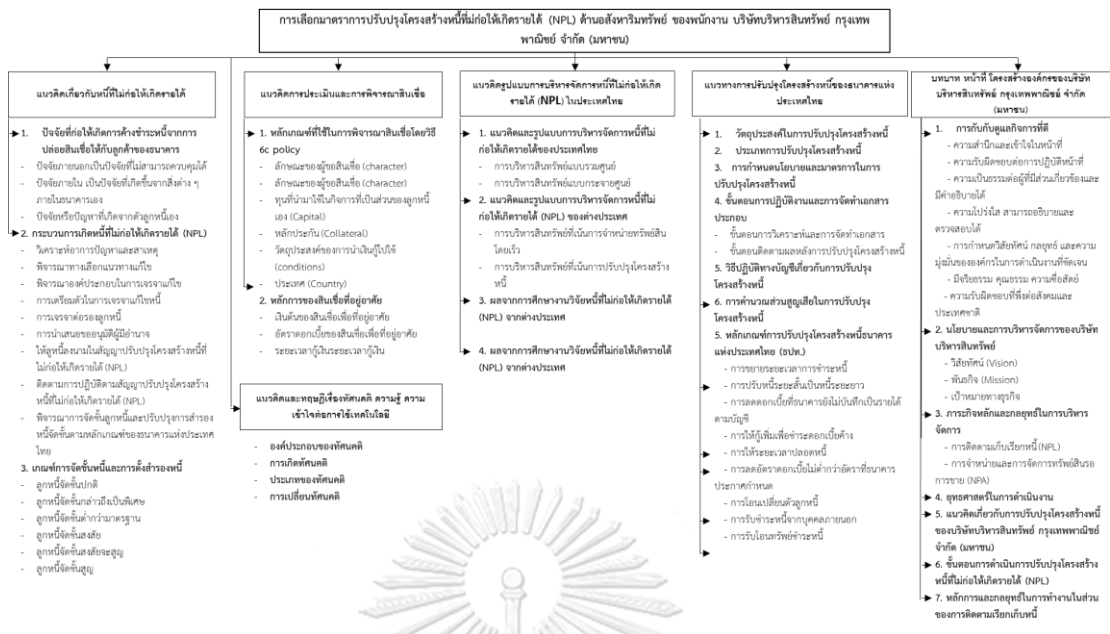
การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Follow-up on Debt Restructuring Operation) มีดังนี้ 1.) นำระบบค้างชำระ NPL Aging มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม 2.) มีการติดตามและประเมินสถานการณ์การผ่อนชำระของลูกหนี้อย่างเพียงพอเป็นประจำ 3.) ให้คำปรึกษาลูกหนี้ให้สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาหรือทบทวนเงื่อนไขของสัญญา ให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของลูกหนี้

2.6.8 หลักการและกลยุทธ์ในการทำงานในส่วนของการติดตามเรียกเก็บหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1.) จัดกลุ่มลูกหนี้ตามเกณฑ์คุณลักษณะของลูกหนี้ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาข้อยุติของลูกหนี้แต่ละรายโดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบตามประเภทของธุรกิจ รวมทั้งจัดคุณภาพของหนี้ในแต่ละกลุ่มตามเกณฑ์ของมูลค่าหลักประกันเมื่อเทียบกับภาระหนี้และศักยภาพของตัวลูกหนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการชัดเจนยิ่งขึ้น

2.) ปรับโครงสร้างหนี้บนพื้นฐานความร่วมมือกันระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ ไม่เน้นกำไรสูงสุด แต่เน้นการช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริต เงื่อนไขชำระหนี้แบบผ่อนปรนพิเศษ รวมไปถึงอำนวยความสะดวกในเรื่องการแจ้งปลดภาระหนี้จากศูนย์ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (เครดิตบูโร) และการลดหนี้ (Hair Cut) มีโครงการช่วยเหลือหรือผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้สำหรับลูกหนี้ที่ประสบปัญหาต่างๆ

ทั้งนี้สามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 สรุปแนวคิด ทฤษฎีจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : จากรายงานประจำปี บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2558 ,งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ,ธนาคารแห่งประเทศไทย

2.6.9 จากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า

1.) แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เป็นแนวทางแก่สถาบันการเงินเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ได้อย่างกว้างขวางและเหมาะสมกับสภาพปัญหาของลูกหนี้แต่ละรายและเป็นการเพิ่มโอกาสของสถาบันการเงินในการได้รับชำระหนี้คืน กำหนดทางเลือกไว้ 9 ช่องทาง ดังนี้ 1. การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ 2.การปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว 3. การลดดอกเบี้ยที่ธนาคารยังไม่บันทึกเป็นรายได้ตามบัญชี 4. การให้กู้เพิ่มเพื่อชำระดอกเบี้ยค้าง 5. การให้ระยะเวลาปลอดหนี้ 6. การลดอัตราดอกเบี้ยไม่ต่ำกว่าอัตราที่ธนาคารประกาศกำหนด 7.การโอนเปลี่ยนตัวลูกหนี้ 8. การรับชำระหนี้จากบุคคลภายนอก 9. การรับโอนทรัพย์สินชำระหนี้

2.) บทบาทหน้าที่ของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในระบบสถาบันการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตให้พ้นจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) อีกทั้ง มีการกำกับดูแลที่ดี มีจริยธรรมทางธุรกิจที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและสาธารณชนในกระบวนการ ด้วยความเป็นอิสระ โปร่งใส มีประสิทธิภาพต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บสท. มีผลการดำเนินงานในปี 2558 อยู่ในระดับที่ดีและเป็นที่น่าพอใจ โดยมีกำไรสุทธิรวมอยู่ที่ 6,403 ล้านบาท หรือมีการเติบโตร้อยละ 39.41

3.) มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่ บสท. นำมาปฏิบัติใช้ มีด้วยกัน 6 มาตรการ เพื่อให้เหมาะกับลูกหนี้แต่ละราย ดังนี้ มาตรการที่ 1.) การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป

หรือการปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว, มาตรการที่ 2.) การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับ ดอกเบี้ยรายเดือน, มาตรการที่ 3.) การลดอัตราดอกเบี้ย, มาตรการที่ 4.) การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ย ค้ำรับ, มาตรการที่ 5.) การพักชำระดอกเบี้ยค้าง และมาตรการที่ 6.) การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน ในการชำระหนี้

4.) สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มาจาก 4 ปัจจัย คือ 1). ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการ ค้างชำระหนี้ 2). ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อลูกหนี้เช่น ภาวะเศรษฐกิจ 3). ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ภายในธนาคารเอง เช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยการประมาณราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสม 4). ปัจจัยหรือปัญหาที่เกิดจาก ตัวลูกหนี้เอง เช่น ลูกหนี้ใช้เงินกู้ยืมไปผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมการใช้จ่ายของลูกหนี้ฟุ่มเฟือย

5.) กระบวนการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีวิธีการ ดังนี้ 1.) วิเคราะห์อาการปัญหาและ สาเหตุ 2.) พิจารณาทางเลือกแนวทางแก้ไข 3.) พิจารณาองค์ประกอบในการเจรจาแก้ไข 4.) การเตรียมตัว ในการเจรจาแก้ไขหนี้ 5.) การเจรจาต่อรองลูกหนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ยอมรับได้ร่วมกัน 6.) การนำเสนอขอ อนุมัติ 7.) ให้ลูกหนี้ลงนามในสัญญา 8.) ติดตามการปฏิบัติตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 9.) พิจารณาการ จัดชั้นลูกหนี้และปรับปรุงการสำรองหนี้

6.) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาสินเชื่อโดยวิธี 6c policy มีดังนี้ 1.) ลักษณะของผู้ขอสินเชื่อ (character) 2.) ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) 3.) ทุนที่นำมาใช้ในกิจการที่เป็นส่วนของลูกหนี้ เอง (Capital) 4.) หลักประกัน (Collateral) 5.) วัตถุประสงค์ของการนำเงินกู้ไปใช้ (conditions) 6.) ประเทศ (Country)

นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังทำให้ผู้วิจัยพบว่าทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีใครเคยศึกษามาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด นโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และเหตุผลการใช้มาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อให้เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละรายได้รับความพึงพอใจสูงสุด รวมไปถึงข้อปัจจัยด้านลูกหนี้ในแต่ละมาตรการและปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) การ แก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำมาตราการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้า ดังนี้

- 1.) แนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขต กำแพงเพชร
- 2.) ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1-6 ต่อปัญหาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) สำนักงานใหญ่
- 3.) การศึกษาเปรียบเทียบการปรับโครงสร้างหนี้โครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา บริษัทเงินทุนเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย
- 4.) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- 5.) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อบุคคลกรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- 6.) ประสิทธิภาพของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) โดยสามารถสรุปในตารางที่ 2.2 ดังนี้



ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
1. จุฬาลักษณ์ ไทยไชยนต์ (ปี 2555)	แนวทางในการแก้ไข ปัญหาหนี้ ค้ำชำระที่ ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPLs) ของ ธนาคาร ออมสินเขต กำแพงเพชร	- เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ ก่อให้เกิดหนี้ที่ ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPLs) ของธนาคาร ออมสินเขตกา แพงเพชรจาก ลักษณะส่วน บุคคลและ ข้อมูลเกี่ยวกับ การกู้เงิน - เพื่อ เปรียบเทียบ วิธีการ แก้ปัญหานี้ที่ ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPLs) จากมาตรการ ปรับปรุง โครงสร้างหนี้	ลูกหนี้ที่เป็นหนี้ ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ของ ธนาคารออม สินเขต กำแพงเพชร ทั้งหมด 5 สาขาได้แก่ สาขา กำแพงเพชร สาขาพราน กระต่าย สาขา สลกบาตร สาขาลองขลุ งและสาขานคร ชุม รวม 950 ราย	การวิจัยเชิง ปริมาณ การ ใช้ตัวเลขมา ประกอบการ วิเคราะห์ สรุปผล และ นำเสนอ งานวิจัย แบบสอบถาม และ โปรแกรม สำเร็จรูปทาง สถิติโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ศึกษาปัจจัยด้าน ลูกหนี้ ปัจจัยด้าน ธนาคารและปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อม ทำ ให้เกิดปัญหานี้ค้ำ ชำระ เป็น NPL และ ลูกหนี้มีภาระ ค่าใช้จ่ายใน ครอบครัวสูงและมี หนี้สินหลายทาง - มาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ดีที่สุด และนำมาใช้ แก้ปัญหา คือ วิธีการ ขยายระยะเวลาชำระ หนี้ - กลุ่มผู้กู้ที่กู้ น้อย กว่าหรือเท่ากับ 10 ปี สถานภาพโสดและ ประกอบอาชีพ ค้าขายห้องแถว มาตรการที่เหมาะสม กับกลุ่มนี้คือชำระ ดอกเบี้ยบางส่วน เนื่องจากกลุ่มนี้มี รายได้เป็นรายวัน ไม่ แน่นอน คนกลุ่มนี้ไม่ สามารถที่จะชำระ ดอกเบี้ยได้เต็ม

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
					<p>จำนวน ส่วนถ้า อาชีพขายแพงลอย และสมรส กลุ่มนี้มีภาวะค่อนข้างสูง</p> <p>มาตรการที่เหมาะสม คือ การเปลี่ยนตัวลูกหนี้ และถ้าสถานภาพยา</p> <p>มาตรการที่เหมาะสม คือ ลดดอกเบี้ยให้บางส่วน เนื่องจากกลุ่มนี้อายุค่อนข้างสูง รายได้ไม่แน่นอน</p> <p>- กลุ่มผู้กู้ที่มีระยะเวลาในการกู้ระหว่าง 10-15 ปี ประกอบอาชีพข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ระดับรายได้ 20,001-25,000 บาทต่อครัวเรือน</p> <p>มาตรการที่เหมาะสม คือ การลดดอกเบี้ยส่วนที่ปรับเนื่องจากกลุ่มนี้มีภาระหนี้สูงจากการกู้ยืม ส่วนกลุ่มที่เป็นเจ้าของธุรกิจ</p> <p>มาตรการที่เหมาะสม</p>

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
					คือ ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ เนื่องจากคนกลุ่มนี้ต้องนำเงินไปหมุนเวียนในธุรกิจระดับรายได้ไม่แน่นอน ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท มาตรการที่เหมาะสมคือ ชำระดอกเบี้ยปกติ เนื่องจากกลุ่มนี้ระดับรายได้ไม่สูงส่งผลให้การชำระหนี้ลดลง
2.พรชัย อภิธรรมวินัย (ปี 2555)	ความคิดเห็นของพนักงาน ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1-6 ต่อปัญหาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพ	- เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1-6 ต่อปัญหาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพ	กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1 – 6 จำนวน 135 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล	วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว	- พบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เรียงจากมากไปหาน้อยคือ 1.) การสนับสนุนของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง 2.) ลูกหนี้ 3.) ผู้บังคับบัญชา 4.) นโยบาย 5.) กฎระเบียบ 6.) ข้อบังคับ 7.) อายุความบังคับคดี และ 8.) ต้นทุนการซื้อหนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
	พาศิษฐ์ จำกัด (บสก.) สำนักงาน ใหญ่	(บสก.) สำนักงานใหญ่ - เพื่อ เปรียบเทียบ ความคิดเห็น ของพนักงาน ต่อปัญหาการ ปรับปรุง โครงสร้างหนี้ จำแนกตาม คุณลักษณะ ประชากรศาสตร์			ด้วยคุณภาพ โดยเมื่อ ปัจจัยที่พนักงานคิด ว่าก่อให้เกิดปัญหาต่อ การทำงานปรับปรุง โครงสร้างหนี้ในระดับ มากที่เกี่ยวกับด้าน บุคลากร ได้แก่ ด้าน ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาขาด ความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส และ ด้านนโยบาย ได้แก่ พนักงานไม่เพียงพอ การโยกย้ายพนักงาน บ่อยทำให้ขาดความ ต่อเนื่องในการ ปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ - ผลตามคุณลักษณะ ประชากรศาสตร์ พบว่า อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน ของ พนักงาน มีผลต่อ ความคิดเห็นของ พนักงานฝ่ายพัฒนา สินทรัพย์ ต่อปัจจัย ด้าน การสนับสนุน

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
					ของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับว่าทำให้เกิดปัญหา การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติ
3.วรรณภา ชำนาญเวช (ปี 2551)	ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน ออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	1.เพื่อศึกษาปัจจัยข้อมูลทางด้านคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานออมสินในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล	พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานสาขา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 345 คน	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม	- พนักงานมีอายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 - ความสามารถทางสถิติปัญหา มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
		2.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางด้านสติปัญญา กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน 3.เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านทักษะกับความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน 4.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ ในชีวิตความเป็นอยู่กับ			- ความสามารถทางทักษะอื่นโดยรวม ด้านแนวความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินอย่างมีนัยยะสำคัญ - บุคลิกภาพของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคาร - ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานในระดับปานกลาง - ความสามารถทางด้านสติปัญญาของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าอยู่ในระดับดี

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
		ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน			- ทักษะอื่นในการทำงานของพนักงานและรายได้ประกอบด้วยด้านแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิคอยู่ในระดับดี - บุคลิกภาพของพนักงาน ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่และความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับดี
4.อภิพงษ์ แชม ลำเจียก (ปี 2549)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อส่วนบุคคล กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อส่วนบุคคล	ลูกค้ายุทธศาสตร์อยุธยา จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 ราย	-วิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน -วิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยวิธีการถดถอย	ผลจากการศึกษาพบว่า มีเพียง 4 ตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความน่าจะเป็นของสินเชื่อบุคคลที่จะเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ วงเงินกู้ที่ได้รับ จำนวนสินเชื่ออื่นๆที่ใช้ อยู่ อายุงานและสถานที่พักอาศัย
5.พัฒนา สุภาวงศ์ วณิช	การศึกษาเปรียบเทียบการปรับ	เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปรับ	- บริษัทเงินทุนเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา และการ	วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สินเชื่อโครงการที่อยู่อาศัยที่

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
(ปี 2545)	โครงสร้าง หนี้โครงการ สินเชื่อที่อยู่ อาศัยของ สถาบัน การเงิน : กรณีศึกษา บริษัท เงินทุน เกียรติ นาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัท บริหาร สินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด บริษัท บริหาร สินทรัพย์ ไทย	โครงสร้างหนี้ สินเชื่อโครงการ ที่อยู่อาศัยของ เจ้าหนี้ 3 ราย บริษัทเงินทุน เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัทบริหาร สินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด และบริษัท บริหาร สินทรัพย์ไทย	- บริษัทบริหาร สินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด - บริษัท บริหาร สินทรัพย์ไทย	สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ ระดับ ผู้บริหาร	หน่วยงานเลือกใช้ จากมากไปหาน้อย คือ - บริษัทเกียรตินาคิน เลือกใช้มาตรการ ปรับโครงสร้างหนี้ 3 ลำดับแรก คือ 1.การ ลดเงินต้น-ดอกเบี้ย 2. การขายระยะเวลา ชำระหนี้ และ 3.วิธี กาปลอดภาระหนี้ - บริษัทบริหาร สุขุมวิท เลือกใช้ มาตรการปรับ โครงสร้างหนี้ 3 ลำดับแรก คือ 1. การ ขายระยะเวลาชำระ หนี้ 2.วิธีการลดอัตรา ดอกเบี้ย 3.การปรับ หนี้ระยะสั้นเป็นระยะ ยาว - บริษัทบริหาร สินทรัพย์ไทย เลือกใช้มาตรการ ปรับโครงสร้างหนี้ 3 ลำดับแรก คือ 1. วิธีการลดอัตรา ดอกเบี้ย 2.การลด เงินต้น-ดอกเบี้ย และ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
					3. การขายระยะเวลาชำระหนี้
6.อัญชูลี เรื่องยุทธ การณ์ (ปี 2542)	ประสิทธิผล ของ มาตรการ ปรับปรุง โครงสร้าง หนี้ของ บริษัท บริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (กบส.)	1. เพื่อศึกษา นโยบายและ วิธีการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ ของ บสภ. 2. เพื่อศึกษาถึง ปัญหาอุปสรรค ในการนำ มาตรการ ปรับปรุง โครงสร้างหนี้ มาใช้ 3. เพื่อศึกษาถึง ประสิทธิผลของ มาตรการ ปรับปรุง โครงสร้างหนี้	เก็บจาก พนักงานเรียก เก็บหนี้ จำนวน 35 คน และลูกหนี้ จำนวน 100 ราย	หาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และ หาอัตราส่วน ของต้นทุน	- พบว่า มีปัญหา อุปสรรคในการนำ มาตรการเจรจา ปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ คือ 1.) หนี้ที่มี ปัญหาเกิดจาก พนักงานสินเชื่อของ บริษัทกรุงเทพ พาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ขาดความรู้ และประสบการณ์ใน การพิจารณาสินเชื่อ และ 2.) ลูกหนี้ที่ให้ ข้อมูลเท็จ ตกงาน มี หนี้สิน 3.) หลักประกัน เสื่อมสภาพไม่คุ้มกับ ภาระหนี้ ไม่สามารถ ชำระหนี้ได้ - มาตรการการ ปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ที่ลูกหนี้ต้องการ ให้ กบส. สำนักงาน เชียงใหม่นำมาเป็น เครื่องมือในการปรับ โครงสร้างหนี้มาก

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการศึกษา	ผลจากการศึกษา
					ที่สุด คือ 1.) การลด เงินทุนและหรือ ดอกเบี้ยมากที่สุด 2.) ลดอัตราดอกเบี้ย 3.) ขยายระยะเวลาการ ชำระหนี้ 4.) โอน ทรัพย์สินชำระหนี้

1. จุฬาลักษณ์ ไทยไชยนต์, การวิจัยเฉพาะ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2555
2. พรชัย อภิธรรมวินัย, การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ปีการศึกษา 2555
3. วรณภา ชำนาญเวช , สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2551
4. อภิพงศ์ แซ่มลำเจียก, สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2549
5. พัฒนา สุภาวงศ์วณิช, วิทยานิพนธ์ หลักสูตรเคหพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเคหการ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2545
6. อัญชุลี เรืองยุทธการณ, ค้นคว้าแบบอิสระ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2542

2.8 สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1.) ข้อมูลด้านนโยบายของบริษัท จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คือ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารด้านบุคลากร จำนวนบุคลากร และการโอนย้ายบุคลากร

2.) ข้อมูลทางด้านคุณลักษณะของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า คุณลักษณะของพนักงาน เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ต่อปัจจัยด้านนโยบายที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัท

3.) ข้อมูลทางด้านมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มาตรการที่เลือกใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่เลือกใช้ในระดั้มาก มี 4 มาตรการ คือ 1.) การลดเงินต้นและดอกเบี้ยค้างรับ 2.) การลดอัตราดอกเบี้ย 3.) การขยายระยะเวลาการกู้ 4.) การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ ซึ่งเป็นการช่วยผ่อนปรนการผ่อนชำระหนี้ และช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้

4.) ข้อมูลทางด้านปัจจัยในการพิจารณาลูกหนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ คือ รายได้ ภาระหนี้ อายุงาน ประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาการผ่อนชำระหนี้ของลูกหนี้ และจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้านทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษางานวิจัยได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปกรอบแนวคิดที่จะนำไปศึกษา

กรอบแนวคิด	เหตุผลในการศึกษา
1. แนวนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	แนวนโยบายในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งในการปฏิบัติงานจะมีกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
2. คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์	ลักษณะหรือคุณสมบัติของพนักงานที่บ่งบอกถึงความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ รายได้ ประสบการณ์ รายได้ เป็นต้น
3. การเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ทางองค์กรได้เลือก หรือกำหนดให้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
4. ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	ในการพิจารณาสินเชื่อ ก็จะประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของลูกหนี้ว่ามีความสามารถในการขอสินเชื่อหรือผ่อนชำระได้

ที่มา : ผู้วิจัย (ณ วันที่ 26 พฤษภาคม 2561)

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นความสำคัญของการศึกษางานวิจัย เรื่อง “ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งเหตุผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของพนักงานและวิธีการแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) มีการนำตัวแปรคุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร ด้วยตนเอง ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดแนวคิดที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วยตัวแปร ได้แก่ นโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีขององค์กร และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ประกอบด้วยตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ และจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมในหนึ่งปีที่ผ่านมา

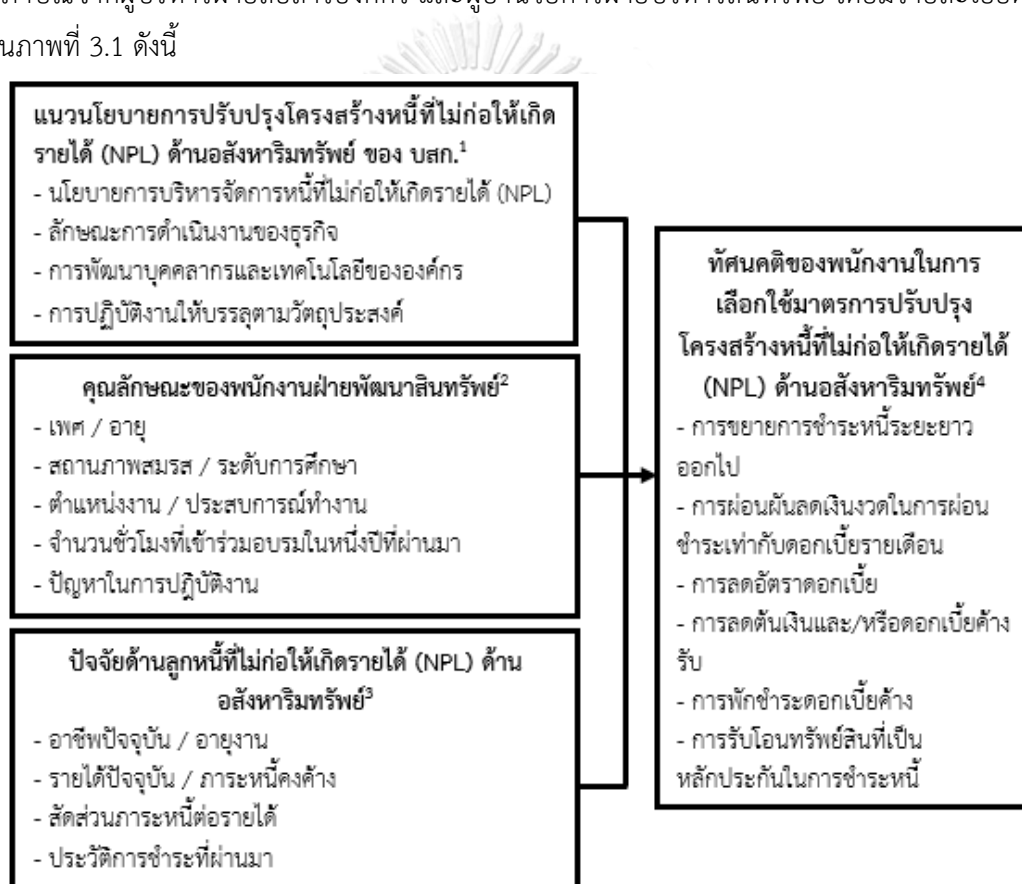
ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วยตัวแปร ได้แก่ อาชีพปัจจุบัน อายุงาน, รายได้ปัจจุบัน ภาระหนี้คงค้าง สัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้ และประวัติการชำระที่ผ่านมา

ส่วนที่ 4 ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วยตัวแปร ได้แก่ การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือนการลดอัตราดอกเบี้ย การลดต้นเงินและหรือดอกเบี้ยค้างรับ การพักชำระดอกเบี้ยค้าง และการโอนทรัพย์สินชำระหนี้

จากการศึกษาแนวนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ และปัจจัยด้านลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

(NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ทั้ง 3 ส่วนนี้จะเป็นตัวแปรต้น ส่วนทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จะเป็นตัวแปรตาม แล้วนำมาหาความสัมพันธ์ระหว่างกันว่าไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ถึงเหตุผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกแต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ทัศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจในมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ และปัญหาอุปสรรคในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะกับลูกหนี้ โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กร และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสินทรัพย์ โดยมีรายละเอียดตามแผนภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดในงานวิจัย

1. รายงานประจำปี, 2558 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. พรชัย อภิธรรมวินัย, 2555. ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1-6 ต่อปัญหาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) สำนักงานใหญ่
3. อัญชุลี เรืองยุทธการณ, 2542 ประสิทธิภาพของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)
4. อภิพงศ์ แซมล่าเจียก, 2549 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อบุคคลกรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

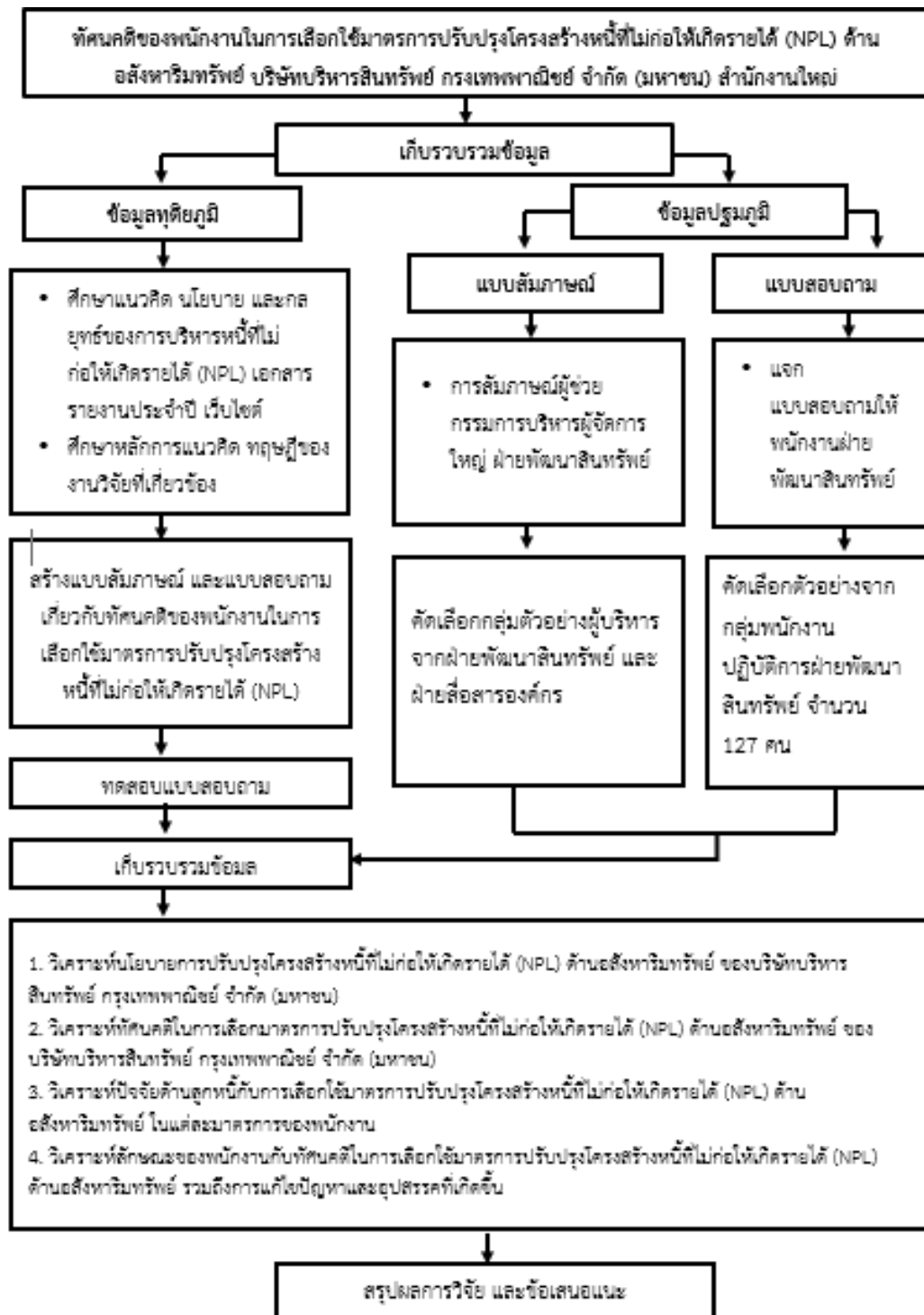
3.2 ผังการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้อ้างอิงข้อมูลจากทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาแนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ของการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร รายงานประจำปี เว็บไซต์ แล้วนำข้อมูลมารวบรวม สรุปสาระสำคัญ เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ และฝ่ายสื่อสารองค์กร ของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังผังการดำเนินงานวิจัยที่ 3.2 ดังนี้





ภาพที่ 3.2 แสดงแผนผังการดำเนินงานวิจัย

ที่มา : การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากรในการวิจัย ครั้งนี้ คือ

พนักงาน ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ จำนวน 180 คน (ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ ณ วันที่ 15 ธันวาคม 2560)

3.3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันร่วมกัน ระหว่างขนาดกลุ่มตัวอย่างกับค่าความคาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่างตามสูตร (Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan. 1970 อ้างใน ชีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1). ผู้บริหาร ผู้ช่วยกรรมการบริหารผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวนรวม 1 คน
- 2). พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ จำนวน 6 ฝ่าย บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวนประชากรทั้งสิ้น 180 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน

3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาตามขนาดหรือสัดส่วนของจำนวนประชากรที่ไม่เท่ากัน คือ ถ้าประชากรฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ใด มีจำนวนมากก็จะถูกเลือกมาก แต่ถ้าฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ใดมีจำนวนประชากรน้อยก็จะถูกเลือกน้อยตามสัดส่วน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมทุกฝ่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังนี้

$$N = \text{ประชากร} , n = \text{กลุ่มตัวอย่าง} \text{ ตัวอย่าง เช่น } N_n = 39/180 = 21$$

จะเห็นว่าผลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามมีจำนวนมากกว่าผลที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง ในทุกฝ่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมในทุกฝ่าย ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการคำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์	จำนวนพนักงาน (คน)	ผลที่ได้จากการคำนวณ การสุ่มตัวอย่าง (คน)	ผลที่ได้จากการแจก แบบสอบถาม (คน)
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1	39	21	28
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 2	33	19	26
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 3	33	19	22
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 4	25	14	17
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 5	25	14	18
ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 6	25	14	16
รวม	180	101	127

ที่มา : จากการคำนวณของผู้วิจัยตามเกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การเก็บข้อมูลโดยทำหนังสือจากทางมหาวิทยาลัยส่งถึงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 ของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน) เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยและประสานงาน เพื่อขออนุญาตนำแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและสำรองเอกสารเมื่อมีการกรอกเอกสารผิดเพื่อแจกให้ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ โดยประสานงานให้ทางผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรนำแบบสอบถามไปแจกยังฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ทั้งหมด 6 ฝ่าย ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 180 คน และได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 127 ชุด

3.4 วิธีดำเนินงานวิจัย

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการศึกษาแนวคิด นโยบาย การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ เอกสาร เว็บไซต์จากรายงานประจำปีของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ธนาคารแห่งประเทศไทย เว็บไซต์ และได้ศึกษาหลักการแนวคิดของงานวิจัยที่สอดคล้องกับเหตุผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ แล้วผู้วิจัยจึงนำข้อมูลมาสรุปประเด็นสาระสำคัญ

2.) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 และผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์จากการถอดเทป หาคำสำคัญ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปผล และส่งคำกลับไปเพื่อยืนยันคำตอบ

2.) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) โดยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ทุกชุดและผู้วิจัยนำมาประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window Version 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลการศึกษาได้ใช้การคำนวณค่าสถิติ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) โดยแสดงในรูปการแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการหาความสัมพันธ์ (Correlation) โดยการนำกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้ จำนวน 127 ราย ซึ่งแบ่งกลุ่มตามฝ่ายงาน 6 ฝ่าย จากฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ทั้งหมด เพื่ออธิบายข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1.) ข้อมูลด้านคุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์
- 2.) ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์
- 3.) ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์
- 4.) ข้อมูลการพิจารณาปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์
- 5.) ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์
- 6.) ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

3.4.3 การสรุปผลวิจัยและเสนอแนะ

รวบรวมรายละเอียดที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์สรุปเป็นผลการศึกษาและนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณ ร้อยละ และจะใช้การนำเสนอด้วยตารางแผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์ประกอบข้อเสนอ

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview) และ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 200 ชุด โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง (Self-Administered Questionnaire) ประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Opened-

Ended Question) แบบมีตัวเลือก และ คำถามปลายปิด (Closed-Ended Question) โดยแบ่งโครงสร้างคำถามในแบบสอบถามออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านคุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ตำแหน่งงาน จำนวนชั่วโมงที่เข้าอบรมในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา รายได้ต่อเดือน เป็นแบบสอบถามให้เลือก 1 คำตอบ ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Form) มีคำถามทั้งหมด 10 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีประโยชน์ต่อลูกหนี้ในระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุดในแต่ละมาตรการ ลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นการใช้อุปกรณ์ประเภทประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ มีคำถามทั้งหมด 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่ท่านเลือกใช้ให้เหมาะกับลูกหนี้ ในระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด ลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นการใช้อุปกรณ์ประเภทประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ มีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการพิจารณาปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่ท่านเห็นว่าปัจจัยหรือเหตุผลใด ที่ใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ในแต่ละมาตรการเป็นลำดับแรกมากที่สุดจนถึงลำดับสุดท้ายน้อยที่สุด ลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นการใช้อุปกรณ์ประเภทประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ มีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่ท่านเห็นว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด ลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นการใช้อุปกรณ์ประเภทประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ มีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 6 ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ จะแบ่งลักษณะคำถามออกเป็น 2 แบบ แบบที่ 1 เป็นแบบสอบถามให้เลือก 1 คำตอบ ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Form) มีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ คือ ข้อ (1-5,7) แบบที่ 2 เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Form) ให้เขียนตอบ มีคำถามทั้งหมด 4 ข้อ คือ ข้อ (6-8-10)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยขอความร่วมมือจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เลขที่ 99 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร เพื่อประสานงานในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ จำนวน 6 ฝ่าย ด้วยตนเอง โดยทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 เดือนธันวาคม ถึง วันที่ 22 เดือนมกราคม พ.ศ. 2560

โดยในการวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือประเภทประมาณค่า (Rating scale) สามารถแบ่งระดับ ในการวัดระดับความคิดเห็น และการเลือกใช้บริการ ได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับความคิดเห็นในการเลือกตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-5 ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์การประเมิน จะใช้หลักการแปรผลตามแนวคิดของ Best (1977) ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การประเมิน หลักการแปรผลตามแนวคิดของ Best (1977)

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด	4.21-5.00
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก	3.41-4.20
ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง	2.61-3.40
ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย	1.81-2.60
ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยมาก	1.00-1.80

ที่มา : เกณฑ์การพิจารณาของ (Best 1977)

ซึ่งสามารถสรุป ได้ในตารางที่ 3.4 ดังนี้

บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ในแต่ละมาตรการ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับลูกหนี้รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยในบทที่ 4 นี้ ได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและนโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 4 การพิจารณาปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 5 ทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

4.1 แนวคิดและนโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการวิเคราะห์รายงานประจำปี (2558) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2³⁵ และผู้อำนวยการกลุ่มข้อมูลและวางแผนสื่อสารองค์กรฝ่ายสื่อสารองค์กร³⁶ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจมีสัดส่วนการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ร้อยละ 90 ปัจจุบันดูแลลูกค้ารายย่อย (Housing) เป็นหลัก มีสาขาทั้งหมด 26 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ มีฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ทั้งหมด 6 ฝ่าย และสาขาต่างจังหวัด จะมีแค่ 1 ฝ่ายต่อสาขา ส่วนของการบริหารงานในเรื่องของงบประมาณ จำนวนบุคลากร จำนวนสาขา มีระบบการทำงานที่ชัดเจน อิสระ โปร่งใส ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

³⁵ วุฒิพันธุ์ ดวันเที่ยง. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2560

³⁶ ปรัชญา จันทราภักย์. ผู้อำนวยการ กลุ่มข้อมูลและวางแผนสื่อสารองค์กร..ฝ่ายสื่อสารองค์กร.บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2560

2.) แนวคิดในการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดยมีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงิน เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ซึ่งมีแนวนโยบายการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้

1.) นโยบายในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จะเน้นการพิจารณาคูณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อดี ข้อด้อย ของลูกหนี้แต่ละราย ทั้งนี้ยังมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ต้องการยื่นขอรีไฟแนนซ์ (Refinance) กับสถาบันการเงินอื่น สำหรับลูกหนี้ที่ปฏิบัติดี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน และมีพฤติกรรมการออมการใช้จ่ายที่ดีขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

2.) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างดี เช่น พนักงานใหม่จะมีการอบรมตั้งแต่ตอนเข้ามาทำงาน โดยทางผู้บริหารจะอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และจะมีพี่เลี้ยงคอยดูแลในช่วงระหว่างทดลองงาน (on the job) เพื่อกำหนดการผ่านงานใช้ระยะเวลา 1-1.5 ปี ถึงจะสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ทั้งนี้ยังฝึกให้พนักงานเรียนรู้ถึงสถานการณ์จริงในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับลูกหนี้ เพื่อให้เข้าใจเหตุและผลและที่สำคัญฝึกฝนให้พนักงานมีความรู้ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย รวมถึงการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม ปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคารพาณิชย์

3.) นโยบายด้านเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กรด้วยระบบ computer life เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ Digital และให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน หรือมีแท็บเล็ตให้ใช้งาน เพื่อจะเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการทำงานแบบเดิมจะใช้ระบบแบบแมนนวล (Manual) ทุกขั้นตอน เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน ที่สามารถออกได้ทันที เพราะเดิมต้องใช้ระยะเวลาหลักการภายใน 7 วัน ถึงจะแจ้งให้ลูกหนี้ทราบได้

4.) กลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้

4.1) กลยุทธ์การจัดทำโครงการพิเศษ ชื่อโครงการสุขใจได้บ้านคืน จะเป็นโครงการที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ จากเดิมให้ระยะเวลา 5 ปี ซึ่งมีการปรับเพิ่มระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานขึ้นเป็น 10-20 ปี และที่สำคัญทางบริษัทได้มีการลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้ลูกหนี้ จากเดิมอัตราดอกเบี้ยเท่ากับ (MLR=6.25%) มีการปรับลดให้เหลือ MLR-3% (3.25%) ในช่วง 3 ปีแรก ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ ให้โอกาสลูกหนี้ และหยืดหยุ่นในเรื่องของการผ่อนชำระหนี้

4.2) กลยุทธ์ด้านบุคลากร ที่มีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ

4.2 มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการวิเคราะห์รายงานประจำปี (2558) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และการศึกษางานวิจัยของ (อัญชลี เรืองยุทธการณ, 2542) พบว่า มีนโยบายในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) 6 มาตรการ ดังนี้

1.) มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป บสก. จะขยายเวลาการชำระหนี้ออกไป เพื่อลดภาระในการผ่อนเงินค่างวด โดยให้ระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นวิธีนี้จะทำให้เงินงวดที่ต้องผ่อนชำระต่อเดือนลดลง เช่น ลูกหนี้มียอดหนี้คงค้าง จำนวน 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย (MLR=6.25%)³⁷ 6.25% ต่อปี ระยะเวลาการกู้ปกติ บสก. จะกำหนดให้ 5 ปี ทั้งนี้ได้มีการขยายเพิ่มเป็นระยะเวลา 10 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 33,700 บาท/เดือน แต่ถ้าระยะเวลาการกู้ลดลงมาเหลือ 5 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 58,400 บาท/เดือน ซึ่งจะเห็นว่ายิ่งระยะเวลาสั้นลงก็จะมียอดผ่อนชำระสูงขึ้น แต่ถ้าระยะเวลาผ่อนชำระนานขึ้น ค่างวดการผ่อนชำระก็จะลดลง

2.) มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน บสก. จะปรับลดค่างวดในการผ่อนชำระให้ลดลงเหลือเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นระยะเวลา 1 ปี ไม่ต้องชำระดอกเบี้ยและไม่ลดเงินต้น เช่น ลูกหนี้มียอดหนี้คงค้าง จำนวน 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย (MLR=6.25%) 6.25% ต่อปี ระยะเวลาการกู้ 5 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 58,400 บาท/เดือน ซึ่งแบ่งเป็นเงินต้น 47,800- บาท และดอกเบี้ย 15,600- บาท แสดงว่าผ่อนชำระเดือนละ 15,600- บาท เป็นเวลา 1 ปี เมื่อครบ 1 ปี จะนำดอกเบี้ยกลับมาคำนวณใหม่อีกครั้ง

3.) มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย บสก. จะลดอัตราดอกเบี้ยในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นวิธีการที่ช่วยผ่อนปรนให้แก่ลูกหนี้ โดยลดอัตราดอกเบี้ยลงจากในสัญญาเงินให้กู้ยืมฉบับเดิม ซึ่งการลดอัตราดอกเบี้ยเป็นการช่วยลดค่างวดในการผ่อนชำระและช่วยให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้และปฏิบัติตามเงื่อนไข ซึ่งดอกเบี้ยเงินกู้จะประกอบไปด้วย ดอกเบี้ยเงินกู้คงที่ (Fixed Rate) และ ดอกเบี้ยเงินกู้แบบลอยตัว (Floating Rate) เช่น ลูกหนี้มียอดหนี้คงค้าง จำนวน 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย (MLR=6.25%) 6.25% ต่อปี ระยะเวลาการกู้ 5 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 58,400 บาท/เดือน ซึ่งได้มีการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลงจากเดิมเป็น (MLR-3.0%) จะเหลือเท่ากับ 3.25% ดังนั้นยอดผ่อนชำระต่อเดือนจะลดลงเหลือเท่ากับ 54,300- บาท/เดือน จะเห็นว่าการลดอัตราดอกเบี้ยต่ำ การผ่อนชำระหนี้ก็น้อยลง ส่วนอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นก็ทำให้ค่างวดการผ่อนชำระสูงตามไปด้วยเช่นกัน

4.) มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค่างรับ บสก. จะยกหนี้บางส่วนให้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นดอกเบี้ยค่างรับที่ยังไม่รับรู้รายได้ หรือดอกเบี้ยค่างรับเกิน 3 เดือนขึ้นไป ซึ่งจะพิจารณาจากราคาประเมินจากหลักประกันเป็นสำคัญ รวมถึงประวัติการชำระหนี้ และเหตุผลตามความจำเป็น ซึ่งเป็นการช่วยผ่อนปรน ช่วยลดภาระหนี้ให้ลูกหนี้ เช่น ลูกหนี้มียอดหนี้คงค้าง จำนวน 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย (MLR=6.25%) 6.25% ต่อปี ระยะเวลาการกู้ 5 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 58,400 บาท/เดือน

³⁷ MLR (Minimum Loan Rate) คือ อัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารพาณิชย์เรียกเก็บจากลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี ณ วันที่ 20 เม.ย. 2561

และได้มีการผิดชำระหนี้ 3 เดือน ทำให้ยอดเงินต้นและดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นเป็น 3,050,000- บาท โดยมีดอกเบี้ยเพิ่มเข้ามา 50,000- บาท จะมียอดผ่อนชำระประมาณ 59,400- บาท ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นสมควรที่จะลดดอกเบี้ยค้างรับให้เหลือเท่ากับ 3,000,000- บาท จะทำให้ลูกหนี้จ่ายงวดผ่อนชำระเท่าเดิม จะเห็นว่าถ้าเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับลดลง การผ่อนชำระก็จะน้อยลง และในทางตรงข้ามถ้าเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับไม่ลดลง ก็จะทำให้ยอดการผ่อนชำระสูงตามไปด้วย

5.) มาตรการที่ 5 พักชำระดอกเบี้ยค้าง ลูกหนี้ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ บสก. จะให้พักดอกเบี้ยไปก่อน หรือแขวนดอกเบี้ย นาน 2 ปี ค่างวดที่ชำระจะกำหนดให้เป็นเงินต้นทั้งหมด เมื่อชำระได้ครบตามกำหนดดอกเบี้ยที่แขวนไว้จะถูกนำกลับมาในบัญชีเงินกู้ตามเดิม ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระการผ่อนให้ลูกหนี้ เช่น ลูกหนี้อียอดหนี้ค้างจำนวน 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย (MLR=6.25%) 6.25% ต่อปี ระยะเวลาการกู้ 5 ปี จะมียอดการผ่อนชำระประมาณ 58,400 บาท/เดือน โดยทำการพักดอกเบี้ย 2 ปี เป็นจำนวน 370,800 - บาท และจำนวนเงินที่จ่ายจะไปหักเงินต้นทั้งหมด เมื่อผ่อนชำระจนครบ 2 ปี จะนำดอกเบี้ยที่พักไว้มาคำนวณใหม่อีกครั้ง

6.) มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันในการชำระหนี้ บสก. จะรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันในการชำระหนี้ โดยในการโอนทรัพย์สินดังกล่าวจะมีการประเมินราคาตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่ง บสก. จะรับโอนสินทรัพย์ที่ราคาประมาณร้อยละ 70-80 ของราคาประเมิน ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการที่สินทรัพย์ที่มีราคาต่ำลงหรือขายได้ต่ำกว่าราคาประเมินไว้ ซึ่งเป็นมาตรการช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้ได้เร็ว เช่น ลูกหนี้ซื้อบ้าน ราคา 12,000,000- บาท มียอดหนี้ค้างจำนวน 5,000,000- บาท ไม่มีเงินชำระหนี้เนื่องจากรายได้ลดลงทำให้เป็นลูกหนี้ NPL เมื่อเข้ามาเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พนักงานแนะนำให้ลูกหนี้ โอนทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ในราคาประมาณ 80% ของราคาประเมิน เท่ากับ 9,600,000- บาท แสดงว่าลูกหนี้จะมีเงินส่วนต่างที่เหลือจากการใช้หนี้ 4,600,000-บาท ซึ่งแนะนำให้ลูกหนี้ไปซื้อบ้านใหม่อยู่อาศัยที่หลังเลิกงานเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ต้องได้รับการยินยอมจากลูกหนี้เป็นหลัก และในกรณีลูกหนี้บางราย ประสงค์โอนทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ และไม่สามารถชำระหนี้หมดหรือบางส่วนได้ เนื่องจากราคาหนี้สูงกว่าราคาประเมินหลักประกันก็สามารถชำระหนี้ส่วนที่เหลือได้

4.2.1 ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษาพบว่า ทศนคติของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

1.) การเลือกใช้มาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เลือกใช้มาตรการในระดับมาก 3 ลำดับแรก มีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20 คือ การขยายการชำระ

หนี้ระยะยาวออกไป (มาตรการ 1) รองลงมา คือ การลดต้นเงินและหรือดอกเบี้ยค้างรับ (มาตรการที่ 4) และการลดอัตราดอกเบี้ย (มาตรการที่ 3) ซึ่งเป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านลดภาระการผ่อนค้างงวดต่อเดือนในการขยายระยะเวลาปฏิสัญญาให้ลูกหนี้ยาวนานขึ้น มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยและลดเงินต้นให้ต่ำลง ซึ่งช่วยแบ่งเบาภาระการผ่อนของลูกหนี้ทำให้มีเงินเหลือใช้จ่ายในครอบครัว

2.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์มีการเลือกใช้มาตรการในระดับปานกลาง มีค่าตั้งแต่ 2.61-3.40 คือ การพักชำระดอกเบี้ยค้าง (มาตรการที่ 5) เป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ที่ต้องการประนอมหนี้ โดยจะให้ลูกหนี้พักดอกเบี้ย 2 ปี ระหว่างนี้จำนวนเงินที่ลูกหนี้จ่ายจะตัดเป็นเงินต้นทั้งหมด เมื่อชำระได้ครบตามกำหนดดอกเบี้ยที่พักไว้จะนำกลับเข้ามาในบัญชีกู้ตามเดิมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระในการผ่อนต่อเดือนในช่วง 2 ปีแรก อาจจะไม่เหมาะกับกลุ่มลูกหนี้ที่คาดว่าจะขายทรัพย์สินได้หรือหาเงินมาไถ่ถอนได้ในระยะเวลา 2 ปี และการรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้ (มาตรการที่ 6) เป็นช่วยเหลือลูกหนี้ที่ไม่มีความสามารถในการผ่อนชำระ โดยให้นำหลักประกันมาขายเพื่อชำระหนี้ ตามยอดหนี้เดิมหรือบางส่วน โดยคิดราคาทรัพย์สินที่ 70-80% ของราคาประเมิน เหมาะกับลูกหนี้ที่มองว่าไม่มีความสามารถในการจ่ายและมองว่าหลักประกันจะมีมูลค่ามากพอที่จะปิดชำระหนี้ และไม่เดือดร้อนในเรื่องของที่อยู่อาศัย

3.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์มีการเลือกใช้มาตรการในระดับน้อย มีค่าตั้งแต่ 1.81-2.60 คือ การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน (มาตรการ 2) เพราะมาตรการนี้เป็นการปรับค้างงวดเงินในการผ่อนชำระให้ลดลงเหลือเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือนเป็นเวลา 1 ปี ซึ่งจะช่วยให้ลดภาระการผ่อนต่อเดือน ในช่วง 1 ปีแรก เท่านั้นและในส่วนของเงินต้นยังคงเหลือเท่าเดิม เหมาะกับกลุ่มลูกหนี้ที่คาดว่าจะขายทรัพย์สินได้หรือหาเงินมาไถ่ถอนได้ในระยะเวลา 1 ปี

ตารางที่ 4.1 ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	Mean	Std. Deviation	การแปลค่า
มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป	3.81	1.39	เลือกใช้มาตรการระดับมาก
มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน	2.42	1.24	เลือกใช้มาตรการระดับน้อย
มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย	3.63	1.23	เลือกใช้มาตรการระดับมาก
มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ	3.78	1.31	เลือกใช้มาตรการระดับมาก
มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง	3.33	1.41	เลือกใช้มาตรการระดับปานกลาง

มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	Mean	Std. Deviation	การแปลค่า
มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้	3.08	1.48	เลือกใช้มาตรการระดับปานกลาง

หมายเหตุ : การแปลค่าใช้เกณฑ์ของ (Best 1977) ให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.2.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แล้วผ่านการอนุมัติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แล้วผู้อนุมัติเห็นด้วยกับการเลือกมาตรการมากที่สุด ร้อยละ 41.7 (61-90%) รองลงมา ร้อยละ 34.6 (มากกว่า 90%) ตามลำดับ สามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แล้วผ่านการอนุมัติ

	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
10-30%	9	7.1
31-60%	21	16.5
61-90%	53	41.7
มากกว่า 90%	44	34.6

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.3 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแบ่งออกเป็นเพศชาย ร้อยละ 52.0 และเพศหญิงร้อยละ 48.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุต่ำ 20-29 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคืออายุ 40-49 คิดเป็นร้อยละ 26.0 ตามลำดับ มีสถานภาพโสด ร้อยละ 59.1 รองลงมาคือสถานภาพสมรส ร้อยละ 37.8 ตามลำดับ และระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 55.9 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 43.3 ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์ทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่พบมากที่สุด คือ 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมา คือ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 , 4-

6 ปี ร้อยละ 12.6 ตามลำดับ และตำแหน่งงานส่วนใหญ่คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 85.0 รองลงมาคือผู้จัดการ ร้อยละ 15.0 และจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา ที่พบมากที่สุดคือ น้อยกว่า 8 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาคือ 9-16 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 25.2 ตามลำดับ และในส่วนของรายได้ที่พบมากที่สุดคือรายได้ ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน คิดเป็นร้อยละ 25.2 รองลงมาคือ รายได้ 60,001-80,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.8 ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1.เพศ		
ชาย	66	52.0
หญิง	61	48.0
2.อายุ		
20-29 ปี	40	31.5
30-39 ปี	23	18.1
40- 49 ปี	33	26.0
50-59 ปี	30	23.6
60 ปี ขึ้นไป	1	0.8
3.สถานภาพสมรส		
โสด	75	59.1
สมรส / อยู่ด้วยกัน	48	37.8
หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่	4	3.1
4.ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	71	55.9
ปริญญาโท	55	43.3
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.8
5.ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์		
ต่ำกว่า 1 ปี	8	6.3
1-3 ปี	34	26.8
4-6 ปี	16	12.6
7-9 ปี	11	8.7

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
10 ปีขึ้นไป	58	45.7
6.ตำแหน่งที่ใช้ในการเจรจากับลูกหนี้		
ระดับผู้จัดการ ขึ้นไป	19	15.0
พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ	108	85.0
7.จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา		
น้อยกว่า 8 ชั่วโมง (หรือ 1 วัน)	68	53.5
9 – 16 ชั่วโมง (หรือ 2 วัน)	32	25.2
17 – 24 ชั่วโมง (หรือ 3 วัน)	13	10.2
24 ชั่วโมง ขึ้นไป (หรือ 3 วันขึ้นไป)	14	11.0
8.รายได้ต่อเดือนของท่าน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	32	25.2
20,001- 40,000 บาท	20	15.7
40,001 - 60,000 บาท	26	20.5
60,001 - 80,000 บาท	29	22.8
80,001 บาท ขึ้นไป	20	15.7

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.3.1 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัยได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา มากับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ พบว่า คุณลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1). จำแนกตามเพศ ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า เพศหญิงมีการเลือกใช้มาตรการมากที่สุดในมาตรการ ที่ 1 การขยายระยะเวลาชำระหนี้ ออก มากกว่าเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ซึ่งเพศชายจะเลือกมาตรการที่ 1 ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 22 ทั้งนี้ พบว่า เพศชายมีการเลือกใช้มาตรการมากที่สุดในมาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย คิดเป็นร้อยละ 21 ,มาตรการ 4 การลดเงินต้นหรือดอกเบี้ยค้างรับ คิดเป็นร้อยละ 24 , มาตรการที่ 6 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ คิดเป็นร้อยละ 13 และมาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง พบว่า เพศหญิงกับเพศชาย มีการเลือกใช้มากที่สุดเท่ากัน คิดเป็นสัดส่วนรวม ร้อยละ 27 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ

ชายและเพศหญิง มีการเลือกใช้มาตรการใกล้เคียงกัน ในมาตรการที่ 2 การผ่อนผันเงินงวดเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นระยะเวลา 1 ปี มีการเลือกใช้ใช้น้อยที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 35

2). จำแนกตามอายุ ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า ทุกช่วงอายุของพนักงาน ตั้งแต่ 29-59 ปี มีการเลือกใช้มาตรการใกล้เคียงกัน แต่ยังพบว่าช่วงอายุ 30-39 ปี ยังมีการเลือกใช้มาตรการอยู่ในระดับน้อยในทุกมาตรการ ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่มีการเลือกใช้มาตรการมากที่สุด คือ มาตรการที่ 1 การขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป จำนวน 60 คน คิดเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 47 , มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย จำนวน 41 คน คิดเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 32, มาตรการ 4 การลดเงินต้นหรือดอกเบี้ยค้างรับ จำนวน 53 คน คิดเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 42 , มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง จำนวน 34 คน คิดเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 27 และมาตรการที่ 6 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ จำนวน 30 คน คิดเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 24 และยัง พบว่า อายุที่พนักงานเลือกใช้ใช้น้อยที่สุด คือ มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินค่างวดเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นเวลา 1 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 35

3). จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า ประสบการณ์ทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีการเลือกใช้มาตรการมากที่สุดในทุกมาตรการ (มาตรการ 1-มาตรการ 6) ยกเว้นมาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือนเป็นเวลา 1 ปี ที่พนักงานมองว่า มีการเลือกใช้มาตรการนี้น้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ส่วนช่วงประสบการณ์ทำงานที่ต่ำกว่า 10 ปีลงมา พนักงานในช่วงนี้จะเลือกใช้มาตรการไม่มากถ้าเทียบกับจำนวนคน

4). จำแนกตามตำแหน่งงาน ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า ตำแหน่งงานพนักงานฝ่ายปฏิบัติการที่ทำหน้าที่ในการเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ส่วนใหญ่เลือกใช้ มาตรการที่ 1-มาตรการที่ 5 ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มาตรการที่ 6 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ ที่เลือกใช้ในระดับมาก คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 19 และยังพบว่า มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินค่างวดเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นเวลา 1 ปี พนักงานเลือกใช้ใช้น้อยที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30

5). จำแนกตามจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมในช่วง 1 ปี ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการอบรมต่ำกว่า 8 ชั่วโมง มีการเลือกใช้มาตรการมากที่สุด ในทุกมาตรการ (มาตรการที่ 1-มาตรการที่ 6) ยกเว้นมาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินค่างวดเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน เป็นเวลา 1 ปี ที่พนักงานส่วนใหญ่ไม่เลือกใช้ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 21 จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และจำนวนที่เข้าร่วมอบรมในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมามีค่า sig. ในทุกมาตรการ (มาตรการ 1-มาตรการ 6) มากกว่าระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ แสดงว่าคุณลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จะพิจารณาจากคุณลักษณะของลูกค้านี้เป็นหลัก ดังนั้น ไม่ว่าพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์จะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง ช่วงอายุ

ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และจำนวนชั่วโมงที่เข้าอบรมที่ต่างกัน จะมีการเลือกมาตรการปรับปรุง
โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.4 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามเพศ

	เพศ						Asymp. Sig. (2-sided)	
	ชาย	ร้อยละ	หญิง	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ		
ม. 1 การขยาย ระยะเวลาชำระหนี้	น้อยที่สุด	8	6%	7	6%	15	12%	
	น้อย	5	4%	4	3%	9	7%	
	ปานกลาง	13	10%	7	6%	20	16%	
	มาก	12	9%	11	9%	23	18%	
	มากที่สุด	28	22%	32	25%	60	47%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.718
ม.2 การผ่อนผันลด เงินค่างวดในการ ผ่อนชำระเป็นเวลา 1 ปี	น้อยที่สุด	23	18%	22	17%	45	35%	
	น้อย	16	13%	9	7%	25	20%	
	ปานกลาง	11	9%	15	12%	26	20%	
	มาก	10	8%	10	8%	20	16%	
	มากที่สุด	6	5%	5	4%	11	9%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.645
ม.3 การลดอัตรา ดอกเบี้ย	น้อยที่สุด	3	2%	3	2%	6	5%	
	น้อย	13	10%	10	8%	23	18%	
	ปานกลาง	10	8%	14	11%	24	19%	
	มาก	13	10%	20	16%	33	26%	
	มากที่สุด	27	21%	14	11%	41	32%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.166
ม. 4 การลดเงินต้น และหรือดอกเบี้ย ค้ำรับ	น้อยที่สุด	3	2%	8	6%	11	9%	
	น้อย	8	6%	5	4%	13	10%	
	ปานกลาง	9	7%	12	9%	21	17%	
	มาก	15	12%	14	11%	29	23%	
	มากที่สุด	31	24%	22	17%	53	42%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.312
ม. 5 การพักชำระ ดอกเบี้ยค้าง	น้อยที่สุด	8	6%	13	10%	21	17%	
	น้อย	6	5%	9	7%	15	12%	
	ปานกลาง	14	11%	12	9%	26	20%	
	มาก	21	17%	10	8%	31	24%	
	มากที่สุด	17	13%	17	13%	34	27%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.226
ม.6 การโอนทรัพย์สิน ชำระหนี้	น้อยที่สุด	15	12%	12	9%	27	21%	
	น้อย	14	11%	8	6%	22	17%	
	ปานกลาง	8	6%	13	10%	21	17%	
	มาก	13	10%	14	11%	27	21%	
	มากที่สุด	16	13%	14	11%	30	24%	
Total		66	52%	61	48%	127	100%	0.535

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตารางที่ 4.5 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามอายุ

	อายุ										Asymp. Sig.		
	20-29	ร้อยละ	30-39	ร้อยละ	40-49	ร้อยละ	50-59	ร้อยละ	60>	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	(2-sided)
ม. 1 การขยาย													
น้อยที่สุด	4	3%	2	2%	5	4%	4	3%	0	0%	15	12%	
ระยะเวลา													
น้อย	2	2%	1	1%	2	2%	3	2%	1	1%	9	7%	
ชำระหนี้													
ปานกลาง	8	6%	2	2%	4	3%	6	5%	0	0%	20	16%	
มาก	7	6%	7	6%	4	3%	5	4%	0	0%	23	18%	
มากที่สุด	19	15%	11	9%	18	14%	12	9%	0	0%	60	47%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.229
ม.2 การผ่อน													
น้อยที่สุด	13	10%	9	7%	13	10%	9	7%	1	1%	45	35%	
ผ่อนลดเงินค่า													
น้อย	6	5%	3	2%	7	6%	9	7%	0	0%	25	20%	
งวดในการผ่อน													
ปานกลาง	8	6%	6	5%	8	6%	4	3%	0	0%	26	20%	
ชำระเป็นเวลา													
มาก	10	8%	2	2%	4	3%	4	3%	0	0%	20	16%	
1 ปี													
มากที่สุด	3	2%	3	2%	1	1%	4	3%	0	0%	11	9%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.731
ม.3 การลด													
น้อยที่สุด	2	2%	1	1%	2	2%	1	1%	0	0%	6	5%	
อัตราดอกเบี้ย													
น้อย	6	5%	5	4%	8	6%	4	3%	0	0%	23	18%	
ปานกลาง	7	6%	4	3%	6	5%	6	5%	1	1%	24	19%	
มาก	14	11%	8	6%	5	4%	6	5%	0	0%	33	26%	
มากที่สุด	11	9%	5	4%	12	9%	13	10%	0	0%	41	32%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.722
ม. 4 การลด													
น้อยที่สุด	5	4%	1	1%	4	3%	1	1%	0	0%	11	9%	
เงินต้นและหรือ													
ดอกเบี้ย													
น้อย	3	2%	2	2%	4	3%	4	3%	0	0%	13	10%	
ดอกเบี้ยค้างรับ													
ปานกลาง	8	6%	4	3%	4	3%	5	4%	0	0%	21	17%	
มาก	10	8%	6	5%	7	6%	5	4%	1	1%	29	23%	
มากที่สุด	14	11%	10	8%	14	11%	15	12%	0	0%	53	42%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.909
ม. 5 การพัก													
น้อยที่สุด	7	6%	5	4%	5	4%	4	3%	0	0%	21	17%	
ชำระดอกเบี้ย													
น้อย	7	6%	4	3%	1	1%	3	2%	0	0%	15	12%	
ค้าง													
ปานกลาง	5	4%	8	6%	8	6%	5	4%	0	0%	26	20%	
มาก	10	8%	3	2%	8	6%	10	8%	0	0%	31	24%	
มากที่สุด	11	9%	3	2%	11	9%	8	6%	1	1%	34	27%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.478
ม.6 การโอน													
น้อยที่สุด	8	6%	2	2%	11	9%	6	5%	0	0%	27	21%	
ทรัพย์สินชำระหนี้													
น้อย	4	3%	6	5%	8	6%	4	3%	0	0%	22	17%	
ปานกลาง	5	4%	7	6%	6	5%	3	2%	0	0%	21	17%	
มาก	13	10%	4	3%	4	3%	6	5%	0	0%	27	21%	
มากที่สุด	10	8%	4	3%	4	3%	11	9%	1	1%	30	24%	
Total	40	31%	23	18%	33	26%	30	24%	1	1%	127	100%	0.117

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตารางที่ 4.6 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

	ประสบการณ์ทำงาน											Asymp. Sig. (2-sided)		
	<1ปี	ร้อยละ	1-3ปี	ร้อยละ	4-6ปี	ร้อยละ	7-9ปี	ร้อยละ	>10ปี	ร้อยละ	รวม		ร้อยละ	
ม. 1 การขยาย ระยะเวลาชำระหนี้	น้อยที่สุด	1	1%	3	2%	2	2%	1	1%	8	6%	15	12%	0.856
	น้อย	0	0%	0	0%	2	2%	1	1%	6	5%	9	7%	
	ปานกลาง	0	0%	8	6%	2	2%	1	1%	9	7%	20	16%	
	มาก	2	2%	7	6%	3	2%	1	1%	10	8%	23	18%	
	มากที่สุด	5	4%	16	13%	7	6%	7	6%	25	20%	60	47%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	
ม.2 การผ่อนผันลด เงินค่างวดในการ ผ่อนชำระเป็นเวลา 1 ปี	น้อยที่สุด	3	2%	10	8%	7	6%	2	2%	23	18%	45	35%	0.385
	น้อย	1	1%	4	3%	4	3%	4	3%	12	9%	25	20%	
	ปานกลาง	3	2%	6	5%	3	2%	4	3%	10	8%	26	20%	
	มาก	1	1%	10	8%	2	2%	0	0%	7	6%	20	16%	
	มากที่สุด	0	0%	4	3%	0	0%	1	1%	6	5%	11	9%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	
ม.3 การลดอัตรา ดอกเบี้ย	น้อยที่สุด	2	2%	1	1%	0	0%	1	1%	2	2%	6	5%	0.095
	น้อย	2	2%	4	3%	2	2%	4	3%	11	9%	23	18%	
	ปานกลาง	0	0%	5	4%	6	5%	2	2%	11	9%	24	19%	
	มาก	2	2%	12	9%	6	5%	2	2%	11	9%	33	26%	
	มากที่สุด	2	2%	12	9%	2	2%	2	2%	23	18%	41	32%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	
ม. 4 การลดเงินต้น และหรือดอกเบี้ย ค้ำรับ	น้อยที่สุด	2	2%	2	2%	1	1%	1	1%	5	4%	11	9%	0.818
	น้อย	0	0%	4	3%	1	1%	0	0%	8	6%	13	10%	
	ปานกลาง	3	2%	6	5%	3	2%	1	1%	8	6%	21	17%	
	มาก	1	1%	8	6%	5	4%	3	2%	12	9%	29	23%	
	มากที่สุด	2	2%	14	11%	6	5%	6	5%	25	20%	53	42%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	
ม. 5 การพักชำระ ดอกเบี้ยค้าง	น้อยที่สุด	2	2%	5	4%	3	2%	3	2%	8	6%	21	17%	0.720
	น้อย	1	1%	7	6%	3	2%	1	1%	3	2%	15	12%	
	ปานกลาง	1	1%	4	3%	5	4%	2	2%	14	11%	26	20%	
	มาก	2	2%	10	8%	2	2%	3	2%	14	11%	31	24%	
	มากที่สุด	2	2%	8	6%	3	2%	2	2%	19	15%	34	27%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	
ม.6 การโอนทรัพย์สิน ชำระหนี้	น้อยที่สุด	3	2%	6	5%	2	2%	2	2%	14	11%	27	21%	0.233
	น้อย	0	0%	5	4%	3	2%	3	2%	11	9%	22	17%	
	ปานกลาง	3	2%	2	2%	1	1%	3	2%	12	9%	21	17%	
	มาก	2	2%	10	8%	6	5%	1	1%	8	6%	27	21%	
	มากที่สุด	0	0%	11	9%	4	3%	2	2%	13	10%	30	24%	
Total		8	6%	34	27%	16	13%	11	9%	58	46%	127	100%	

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตารางที่ 4.7 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

		ตำแหน่งงาน						Asymp. Sig. (2-sided)
		ระดับผู้จัดการ ขึ้นไป	ร้อยละ	พนักงาน ปฏิบัติงาน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ	
ม. 1 การขยาย ระยะเวลาชำระหนี้	น้อยที่สุด	2	2%	13	10%	15	12%	0.911
	น้อย	2	2%	7	6%	9	7%	
	ปานกลาง	2	2%	18	14%	20	16%	
	มาก	3	2%	20	16%	23	18%	
	มากที่สุด	10	8%	50	39%	60	47%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	
ม.2 การผ่อนผันลด เงินค่างวดในการ ผ่อนชำระเป็นเวลา 1 ปี	น้อยที่สุด	7	6%	38	30%	45	35%	0.729
	น้อย	2	2%	23	18%	25	20%	
	ปานกลาง	5	4%	21	17%	26	20%	
	มาก	4	3%	16	13%	20	16%	
	มากที่สุด	1	1%	10	8%	11	9%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	
ม.3 การลดอัตรา ดอกเบี้ย	น้อยที่สุด	1	1%	5	4%	6	5%	0.993
	น้อย	4	3%	19	15%	23	18%	
	ปานกลาง	3	2%	21	17%	24	19%	
	มาก	5	4%	28	22%	33	26%	
	มากที่สุด	6	5%	35	28%	41	32%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	
ม. 4 การลดเงินต้น และหรือดอกเบี้ย ค้ำรับ	น้อยที่สุด	1	1%	10	8%	11	9%	0.824
	น้อย	1	1%	12	9%	13	10%	
	ปานกลาง	3	2%	18	14%	21	17%	
	มาก	4	3%	25	20%	29	23%	
	มากที่สุด	10	8%	43	34%	53	42%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	
ม. 5 การพักชำระ ดอกเบี้ยค้าง	น้อยที่สุด	3	2%	18	14%	21	17%	0.881
	น้อย	3	2%	12	9%	15	12%	
	ปานกลาง	4	3%	22	17%	26	20%	
	มาก	3	2%	28	22%	31	24%	
	มากที่สุด	6	5%	28	22%	34	27%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	
ม.6 การโอนทรัพย์สิน ชำระหนี้	น้อยที่สุด	4	3%	23	18%	27	21%	0.632
	น้อย	2	2%	20	16%	22	17%	
	ปานกลาง	3	2%	18	14%	21	17%	
	มาก	3	2%	24	19%	27	21%	
	มากที่สุด	7	6%	23	18%	30	24%	
Total		19	15%	108	85%	127	100%	

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตารางที่ 4.8 การหาความสัมพันธ์คุณลักษณะของพนักงานในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรม ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

	จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมในช่วง 1 ปี										Asymp. Sig. (2-sided)	
	<8 ชม.		9-16 ชม.		17-24 ชม.		>24 ชม.		รวม			
ม. 1 การขยายระยะเวลาชำระหนี้	น้อยที่สุด	6	5%	6	5%	1	1%	2	2%	15	12%	0.124
	น้อย	2	2%	4	3%	3	2%	0	0%	9	7%	
	ปานกลาง	9	7%	7	6%	1	1%	3	2%	20	16%	
	มาก	15	12%	2	2%	2	2%	4	3%	23	18%	
	มากที่สุด	36	28%	13	10%	6	5%	5	4%	60	47%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	
ม.2 การผ่อนผันลดเงินค่างวดในการผ่อนชำระเป็นเวลา 1 ปี	น้อยที่สุด	27	21%	6	5%	8	6%	4	3%	45	35%	0.130
	น้อย	9	7%	11	9%	2	2%	3	2%	25	20%	
	ปานกลาง	14	11%	7	6%	1	1%	4	3%	26	20%	
	มาก	12	9%	3	2%	2	2%	3	2%	20	16%	
	มากที่สุด	6	5%	5	4%	0	0%	0	0%	11	9%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	
ม.3 การลดอัตราดอกเบี้ย	น้อยที่สุด	6	5%	0	0%	0	0%	0	0%	6	5%	0.442
	น้อย	11	9%	7	6%	2	2%	3	2%	23	18%	
	ปานกลาง	9	7%	8	6%	4	3%	3	2%	24	19%	
	มาก	19	15%	10	8%	2	2%	2	2%	33	26%	
	มากที่สุด	23	18%	7	6%	5	4%	6	5%	41	32%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	
ม. 4 การลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับ	น้อยที่สุด	8	6%	3	2%	0	0%	0	0%	11	9%	0.368
	น้อย	6	5%	2	2%	2	2%	3	2%	13	10%	
	ปานกลาง	15	12%	4	3%	2	2%	0	0%	21	17%	
	มาก	15	12%	9	7%	3	2%	2	2%	29	23%	
	มากที่สุด	24	19%	14	11%	6	5%	9	7%	53	42%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	
ม. 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง	น้อยที่สุด	10	8%	6	5%	1	1%	4	3%	21	17%	0.408
	น้อย	9	7%	5	4%	1	1%	0	0%	15	12%	
	ปานกลาง	17	13%	6	5%	2	2%	1	1%	26	20%	
	มาก	13	10%	6	5%	6	5%	6	5%	31	24%	
	มากที่สุด	19	15%	9	7%	3	2%	3	2%	34	27%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	
ม.6 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้	น้อยที่สุด	19	15%	5	4%	2	2%	1	1%	27	21%	0.592
	น้อย	11	9%	7	6%	2	2%	2	2%	22	17%	
	ปานกลาง	12	9%	7	6%	1	1%	1	1%	21	17%	
	มาก	13	10%	6	5%	3	2%	5	4%	27	21%	
	มากที่สุด	13	10%	7	6%	5	4%	5	4%	30	24%	
Total		68	54%	32	25%	13	10%	14	11%	127	100%	

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

4.3.2 ทศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการเลือก มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษา พบว่า ในทัศนคติของพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ สรุปผล ได้ดังนี้

1.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการได้ดี ในระดับมากที่สุด มีค่าตั้งแต่ 4.21-5.00 ในมาตรการ 1, มาตรการ 4 และมาตรการ 5 รองลงมาคือ มาตรการ 2, มาตรการ 3 และ มาตรการ 6 เนื่องจากการช่วยลดภาระการผ่อนชำระหนี้ลง และช่วยให้สิ้นสุดภาระหนี้ ทั้งนี้พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญและมีการฝึกอบรมมาอย่างดีทำให้ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้ดี และยังสามารถบอกประโยชน์ให้ ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจในทุกมาตรการ อยู่ในระดับมาก มีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20

2.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ สามารถตอบคำถามข้อสงสัยและยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็น ภาพจากการชำระหนี้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าตั้งแต่ 2.61-3.40 ในทุกมาตรการ ยกเว้นมาตรการ 5 จะ ตอบคำถามข้อสงสัยในระดับดี ซึ่งในการยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การเจรจากับลูกหนี้แต่ละรายว่ามีความรู้ความเข้าใจในมาตรการมากน้อยเพียงใดและความสามารถในการ ชำระหนี้ของลูกหนี้ที่จะนำเสนอและยกตัวอย่างให้ลูกหนี้เข้าใจได้

ตารางที่ 4.9 ทศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการเลือก มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ทัศนคติของพนักงานต่อ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานในการเลือก มาตรการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ (NPL)	มาตรการ 1 การขยาย การชำระหนี้ระยะยาว ออกไป		มาตรการ 2 การผ่อน ผันลดเงินงวดในการ ผ่อนชำระเท่ากับ ดอกเบี้ยรายเดือน		มาตรการ 3 การลด อัตราดอกเบี้ย		มาตรการ 4 การลดต้น เงินและ/หรือดอกเบี้ย ค้างรับ		มาตรการ 5 การพัก ชำระดอกเบี้ยค้าง		มาตรการ 6 การปรับโอน ทรัพย์สินที่เป็น หลักประกันชำระหนี้	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
1. มีความรู้ความเข้าใจใน มาตรการนี้	4.27*****	.914	4.10*****	1.05	4.07*****	1.13	4.30*****	.904	4.22*****	1.09	4.18*****	1.06
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้	4.13*****	.867	4.07*****	.922	4.03*****	1.07	3.92*****	.905	3.87*****	1.06	4.02*****	.971
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้	3.18***	1.23	3.31***	1.17	3.29***	1.20	3.26***	1.31	3.43*****	1.27	3.18***	1.23
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ ได้รับอย่างเข้าใจ	3.80*****	1.26	3.41*****	1.21	3.79*****	1.04	3.78*****	1.11	3.74*****	1.06	3.72*****	1.15
5. สามารถยกตัวอย่าง เปรียบเทียบให้เห็นภาพจาก การชำระหนี้	2.92***	1.48	2.81***	1.47	2.92***	1.50	2.85***	1.49	3.07***	1.43	2.93***	1.54

กำหนดสัญลักษณ์ เพื่อระบุระดับความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คือ***** (สีเขียว) -มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้มากที่สุด, **** (สีเหลือง) = มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรการนี้มาก, *** (สีฟ้า) = มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้ปานกลาง, ** (สีแดง) = มีความรู้ความเข้าใจ ในมาตรการนี้น้อย

หมายเหตุ : การแปลค่าใช้เกณฑ์ของ (Best 1977) ให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก, ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของ ผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.4 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษา พบว่า พนักงานพิจารณาปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ใช้ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน ในการพิจารณาในระดับมาก ในทุกมาตรการ (มาตรการ 1-มาตรการ 6) มีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง ใช้พิจารณาในระดับมาก (มาตรการ 3 - มาตรการ 6) ยกเว้น (มาตรการ 1 และมาตรการ 2) พิจารณาอยู่ในระดับปานกลาง จะพิจารณาเป็นหลักเพื่อประเมินความสามารถ ศักยภาพในการชำระหนี้ได้

2.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เลือกใช้ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน, ด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้, ด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา (ในมาตรการ1-มาตรการ 6) พิจารณาในระดับปานกลาง มีค่าตั้งแต่ 2.61-3.40 อย่างไรก็ตาม ปัจจัยในด้านต่างๆล้วนมีความสำคัญต่อการพิจารณาลูกหนี้ เพราะในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ให้กับลูกหนี้นั้นจะต้องพิจารณาคุณลักษณะของลูกหนี้แต่ละรายตลอดจนความตั้งใจจริงและความน่าเชื่อถือที่จะชำระหนี้คืน รวมไปถึงความสามารถในการชำระหนี้

3.) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เลือกใช้ปัจจัยด้านอายุงานใน (มาตรการ 2 - มาตรการ 5) มีค่าตั้งแต่ 1.81-2.60 ยกเว้น (มาตรการ 1- มาตรการ 6) พิจารณาในระดับปานกลาง จะเห็นว่าส่วนใหญ่อายุงานมีผลต่อการพิจารณาน้อยถ้าเทียบกับปัจจัยในการพิจารณาด้านอื่นๆ เนื่องจากในการพิจารณาสำหรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่รับซื้อมาจากสถาบันการเงินอื่นๆเพื่อนำมาบริหารหนี้ นั้นจะเป็นลูกหนี้รายเก่าที่เคยยื่นขอสินเชื่อที่อยู่อาศัยไปแล้วและมีประวัติทางการเงิน ซึ่งจะต่างจากการพิจารณาสินเชื่อที่อยู่อาศัยของลูกหนี้รายใหม่ที่ยังต้องใช้อายุงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาลูกหนี้

ตารางที่ 4.10 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป		มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเพื่อกับดอกเบี้ยรายเดือน		มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย		มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ		มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง		มาตรการที่ 6 การปรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
1.ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน	3.12***	1.29	2.93***	1.33	2.81***	1.09	2.91***	1.31	2.88***	1.25	2.89***	1.28
2.ปัจจัยด้านอายุงาน	3.00***	1.45	2.29**	1.15	2.25**	1.15	2.43**	1.11	2.25**	1.13	2.64***	1.40
3.ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน	3.88****	1.09	4.15****	1.12	3.83****	1.00	3.89****	.898	3.97****	1.06	3.94****	1.10
4.ปัจจัยด้านการหนี้คงค้าง	3.27***	1.07	3.34***	1.01	3.69****	1.13	4.00****	1.00	3.85****	1.15	3.43***	1.10
5.ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้	2.73***	1.36	3.18***	1.30	3.22***	1.35	3.16***	1.24	3.30***	1.21	2.81***	1.31
6.ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา	3.30***	1.33	2.72***	1.30	3.01***	1.44	3.01***	1.38	2.77***	1.32	3.03***	1.47

กำหนดสัญลักษณ์ เพื่อระบุระดับปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาในแต่ละมาตรการ ***** (สีเขียว) - มีผลมากที่สุด, *** (สีเหลือง) = มีผลมาก, ** (สีฟ้า) = มีผลปานกลาง, * (สีแดง) = มีผลน้อย

หมายเหตุ : การแปลค่าใช้เกณฑ์ของ (Best 1977) ให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านรายได้และปัจจัยด้านการหนี้คงค้างเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดในการพิจารณาลูกหนี้ต่อการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์ถึงศักยภาพ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

นอกจากนี้ในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จะพิจารณาจากคุณลักษณะของลูกหนี้แล้ว หลักประกันถือเป็นส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการพิจารณาลูกหนี้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในทัศนคติของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์มีการพิจารณาหลักประกันในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่า หลักประกันมีผลต่อการพิจารณาการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีพนักงานที่เห็นด้วยว่ามีผลต่อการพิจารณา เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอปรับโครงสร้างหนี้ เห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 59 ราย รองลงมา เห็นด้วยในเรื่องของการพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้ และพิจารณาความสามารถของลูกหนี้ จำนวน 7 ราย และสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้คืน จำนวน 6 ราย ตามลำดับ และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 ราย ที่มองว่าหลักประกันไม่มีผลต่อการพิจารณาหนี้ แต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะลูกหนี้และต้นทุนของบริษัท

ตารางที่ 4.11 ทิศนคติของพนักงานต่อหลักประกันมีผลต่อการพิจารณาการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะของปัญหาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่างานประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขออนุมัติ	59
2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้	6
3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกหนี้	7
4. ไม่เห็นด้วย ขึ้นอยู่กับลูกหนี้	1
5. ไม่เห็นด้วย ขึ้นกับต้นทุนของบริษัท	1
รวม	74

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.5 ทิศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกใช้แต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

จากการวิเคราะห์ ในทิศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของแต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ มีข้อค้นพบ ดังนี้

1.) การลดต้นเงินและหรือดอกเบี้ยค้างรับ (มาตรการ 4) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เห็นว่า มีประโยชน์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ในทุกด้านในระดับมาก มีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20 (ยกเว้นช่วยให้ลูกหนี้มีวินัยทางการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.61-3.40) ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระการผ่อนชำระต่อเดือนทำให้ลูกหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายในครอบครัว และสามารถที่จะวางแผนทางการเงินในอนาคตได้ เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ส่งผลให้เป็นลูกหนี้ที่ดีและช่วยให้สิ้นสุดภาระหนี้

2.) มาตรการที่เลือกใช้รองลงมาคือ การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป (มาตรการ 1) มีประโยชน์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ในทุกด้านในระดับมาก มีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20 (ยกเว้นการช่วยให้ลูกหนี้มีวินัยทางการเงินและเข้าถึงแหล่งเงินทุน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าตั้งแต่ 2.61-3.40) อย่างไรก็ตาม จะสังเกตว่าการช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้ อยู่ในระดับน้อย (ในมาตรการ 1-มาตรการ 2) เนื่องจากการขยายระยะเวลาชำระหนี้ เป็นการขยายระยะเวลาให้นานขึ้น จึงไม่สามารถช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วทั้งการขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป (มาตรการ 1) และการลดต้นเงินและหรือดอกเบี้ยค้างรับ (มาตรการที่ 4) ต่างเป็นมาตรการที่เน้นการเยียวยาเพื่อช่วยลดการผ่อนชำระหนี้ต่อเดือนส่งผลให้ลูกหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายภายในครอบครัวมากขึ้น หรือวางแผนการเงินในอนาคตได้ดีขึ้นและทำให้กลับมาเป็นลูกหนี้ปกติอีกครั้ง ทั้งนี้ยังพบว่า การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน (มาตรการ 2) , การ

ลดอัตราดอกเบี้ย (มาตรการ 3) และ การพักชำระดอกเบี้ยค้าง (มาตรการ 5) ส่วนใหญ่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

3.) การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้ (มาตรการ 6) พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์เห็นว่า มีประโยชน์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านต่างๆในระดับน้อย มีค่าตั้งแต่ 1.81-2.60 เนื่องจากลูกหนี้ส่วนมากมีความตั้งใจอยากได้ที่บ้านกลับคืนมา เพราะบ้านคือความรัก เป็นจุดเริ่มต้นของครอบครัว เป็นรากฐานที่สำคัญของสังคม และเป็นปัจจัย 4 ที่ทุกคนขาดไม่ได้ เพราะทุกคนต่างทำงานเก็บเงินเพื่อมีบ้าน³⁸ และพร้อมที่จะประนอมหนี้และผ่อนตามเงื่อนไขที่กำหนด อย่างไรก็ตาม จะสังเกตว่าในมาตรการนี้เน้นการช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้ได้ในระดับมาก เพราะเป็นการยินยอมของลูกหนี้ที่จะโอนทรัพย์สินตามยอดหนี้เดิมเพื่อการชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ จะไม่เป็นการบังคับชำระหนี้ตามกระบวนการศาลแต่จะไม่ลดเงินต้นหรือดอกเบี้ยให้กับลูกหนี้ ในกรณีที่ลูกหนี้ชำระหนี้ไม่หมดก็สามารถขอชำระหนี้ต่อได้

ตารางที่ 4.12 ทศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกใช้แต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

ทศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของแต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์	มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป		มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน		มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย		มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ		มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง		มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
1. ช่วยเหลือหนี้ลดภาระการผ่อนชำระหนี้ต่อเดือน	3.88****	1.17	2.81***	1.46	3.37***	1.06	3.56****	1.20	3.02***	1.27	2.51***	1.44
2. ช่วยเหลือลูกหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายภายในครอบครัว	3.90****	1.07	3.22***	1.44	3.59****	1.07	3.62****	1.15	2.96***	1.27	2.07**	1.32
3. ช่วยเหลือลูกหนี้มีวินัยทางการเงิน	3.16***	1.28	2.81***	1.33	3.03***	1.24	3.27***	1.29	2.74***	1.22	1.99**	1.37
4. ช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตกลับมาเป็นลูกหนี้ปกติ	3.57****	1.25	2.61***	1.35	3.33***	1.14	3.61****	1.14	3.19***	1.38	2.46**	1.58
5. ช่วยเหลือลูกหนี้เข้าถึงแหล่งเงินทุน	2.90***	1.39	2.44**	1.30	3.12***	1.16	3.58****	1.36	2.87***	1.17	2.47**	1.60
6. ช่วยเหลือลูกหนี้สามารถวางแผนการเงินในอนาคต	4.03****	1.32	2.93***	1.27	3.21***	1.10	3.53****	1.13	3.18***	1.22	2.46**	1.46
7. ช่วยเหลือลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้	2.45**	1.34	2.30**	1.23	3.36***	1.23	4.03****	1.11	2.67***	1.29	4.10****	1.41

กำหนดสัญลักษณ์ประโยชน์ของแต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คือ **** (สี่เชิง) - มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มากที่สุด, *** (สี่เหลี่ยม) = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มาก, ** (สี่เหลี่ยม) = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง, * (สี่เหลี่ยม) = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้เล็กน้อย, หมายเหตุ : ใช้เกณฑ์การพิจารณาของ (Best 1977)

ให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

³⁸ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชักดิ์. Trea Talks Real Estate 2017-Future Thailand:ประเทศไทย 4.0 ก้าวไปข้างหน้าอย่างไร ไม่ต้องทิ้งใครไว้ข้างหลัง

4.6 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.6.1 ปัญหาด้านลูกหนี้ สรุปลได้ ดังนี้

1.) จากการวิเคราะห์ พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด ร้อยละ 26.0 คือ ลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง รองลงมา คือ ร้อยละ 18.1 ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทางตามลำดับ

2.) ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) หลังจากการพิจารณาสินเชื่อ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด ร้อยละ 31.5 คือจัดวงเงินไม่เหมาะสม/ไม่เพียงพอ รองลงมา คือ ร้อยละ 29.9 การขาดการควบคุมและติดตามที่ดี ตามลำดับ

3.) ปัญหาลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่าสาเหตุส่วนใหญ่มาจากรายได้ลดลง ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ร้อยละ 38.6 รองลงมา คือ ร้อยละ 18.9 ชำระหนี้อื่นก่อน ตามลำดับ

4.) ลูกหนี้ประสบปัญหาในด้านความสามารถในการชำระหนี้ พบว่า ลูกหนี้ส่วนใหญ่มีปัญหาในการชำระหนี้มากที่สุด ร้อยละ 71.7 คือมีหนี้สินมาก รองลงมา คือ เรื่องของรายได้ลดลง/รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ปัญหาด้านลูกหนี้

ปัญหาอุปสรรคด้านลูกหนี้	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. สาเหตุของการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		
1. ลูกหนี้นำเงินที่กู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	18	14.2
2. ลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง	33	26.0
3. ลูกหนี้ขาดความรู้ด้านการจัดการ/การบริหาร	22	17.3
4. กิจการของลูกหนี้ขาดทุน	17	13.4
5. ลูกหนี้ประสบปัญหาด้านสุขภาพ	0	0
6. ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทาง	23	18.1
7. รายได้ลดลง	5	3.9
8. ถูกทุกข้อ	9	7.1
2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) หลังจากการพิจารณาสินเชื่อ		

ปัญหาอุปสรรคด้านลูกหนี้	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. จัดวงเงินไม่เหมาะสม/ไม่เพียงพอ	40	31.5
2. การให้สินเชื่อไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	10	7.9
3. การให้สินเชื่อไม่มีคุณภาพ	21	16.5
4. ขาดการควบคุมและติดตามที่ดี	38	29.9
5. แก้ปัญหาไม่ทันเหตุการณ์	6	4.7
6. รายได้ไม่เพียงพอ	5	3.9
7. ถูกทุกข้อ	7	5.5
3. ปัญหาลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		
1. หลบหนี้ / ย้ายที่อยู่	21	16.5
2. ชำระหนี้ก่อน	24	18.9
3. เหนียวหนี้ (การผิดผ่อน ไม่ชำระหนี้)	15	11.8
4. กู้แทนผู้อื่น	4	3.1
5. รายได้ลดลง ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้	49	38.6
6. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	11	8.7
7. ถูกทุกข้อ	3	2.4
4. ลูกหนี้ประสบปัญหาในด้านความสามารถในการชำระหนี้		
1. ตาย	2	1.6
2. มีหนี้สินมาก	91	71.7
3. รายได้ลดลง/รายได้ไม่เพียงพอ	15	11.8
4. ไม่มีรายได้/ตกงาน	6	4.7
5. เจ็บป่วย	0	0
6. ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย	3	2.4
7. ใช้เงินผิดวัตถุประสงค์	2	1.6
8. มีสัดส่วนเงินกู้และเงินลงทุนสูงเกินไป	0	0
9. ถูกทุกข้อ	8	6.3

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ยัง พบว่า พนักงานมีทัศนคติเพิ่มเติมปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจของประเทศที่มีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของลูกหนี้มากที่สุด ร้อยละ 52.8 เป็นเรื่องของภาวะปัญหาทางการเงินภายในประเทศ รองลงมา ร้อยละ 19.7 เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง บ่อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ

ปัญหาอุปสรรคด้านลูกหนี้	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
ผลกระทบที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ มีส่วนสำคัญต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		
1. มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย	25	19.7
2. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ	17	13.4
3. มีการจำกัดการให้สินเชื่อบางประเภท	18	14.2
4. เกิดจากภาวะปัญหาทางการเงินภายในประเทศ	67	52.8

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

นอกจากนี้พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ยังมีทัศนคติเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาลูกหนี้ที่พบในการปฏิบัติงาน จากวิเคราะห์ พบว่า ลูกหนี้มีปัญหาในเรื่องการเงิน รายได้ที่ลดลง ทำให้ไม่สามารถที่จะชำระหนี้ได้ รองลงมา คือ ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูลความจริง และไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเงื่อนไข และลูกหนี้ไม่มีวินัยในการวางแผนทางการเงิน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.15 ทัศนคติของพนักงานต่อปัญหาด้านลูกหนี้

ลักษณะของปัญหาจากตัวลูกหนี้	จำนวน (คน)
ปัญหาที่พบจากตัวลูกหนี้ในการปฏิบัติงาน	
1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้	9
2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูลความจริง ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเงื่อนไข	12
3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้ มีปัญหาทางการเงิน	22
4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ เช่น ไม่สามารถติดต่อได้ เสียชีวิต	4
รวม	47

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.6.2 ปัญหาจากการปฏิบัติงาน สรุปได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์พบในการปฏิบัติงานตามมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คือ ปัญหาที่เกิดจากบริษัทในด้านนโยบายที่ไม่ตอบโจทย์ เช่น ระยะเวลาชำระหนี้สั้นเกินไปไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกค้านี้ ขั้นตอนการปฏิบัติยุ่งยากหรือระบบที่ไม่เอื้ออำนวย และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอมีศักยภาพไม่เท่ากัน

ตารางที่ 4.16 ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน

ลักษณะของปัญหาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน	
1.จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์ เช่น ระยะเวลาชำระหนี้สั้นเกินไป ไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกค้านี้	11
2.จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ เช่น หลายขั้นตอน ยุ่งยาก หรือ หรือระบบที่ไม่อำนวย การประสานงานภายในองค์กร	10
3.จาก บสก - ตัวบุคลากร เช่น จำนวนไม่เพียงพอ ศักยภาพไม่เท่ากัน	3
รวม	24

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

4.7 ข้อเสนอแนะจากพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ในการปฏิบัติงาน

1.) จากการวิเคราะห์ พบว่า แนวทางที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์อยากจะเสนอแนะวิธีการในการปฏิบัติงานตามมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและบริษัท คือ พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ต้องทำให้ลูกค้านี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขหรือลดหนี้ สร้างความเข้าใจให้กับลูกค้านี้ เพื่อเลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับลูกค้านี้ มีพนักงานที่เสนอแนวทางนี้มากที่สุด จำนวน 32 ราย และยังเสนอแนวทางให้ช่วยปรับนโยบายให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น เช่น การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้นเพื่อยืดหยุ่นการผ่อนชำระตามรายได้ของลูกค้านี้

2.) การเลือกมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการแก้ไขหนี้ ซึ่งพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ส่วนใหญ่มองว่าการเลือกมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ สามารถช่วยแก้ไขหนี้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ โดยเห็นว่ามาตรการทั้ง 6 มาตรการ มีความเหมาะสมเป็นมาตรฐานดีแล้วมากที่สุด จำนวน 37 ราย และมองว่ามาตรการมีหลายทางเลือกและยังมีนโยบายช่วยเหลือลูกค้านี้ไม่จำเป็นการออกแคมเปญต่างๆเพื่อดึงดูดให้ลูกค้านี้เข้ามาชำระหนี้มากขึ้น แต่ก็ยังมีบางส่วนที่มองว่ายังต้องปรับปรุงในเรื่องของนโยบายด้านระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ ที่อยากให้ออกขยายระยะเวลานานขึ้น และยัง

มองว่าการแก้ไขนี้จะมีประสิทธิภาพก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย ความมีวินัยและความสามารถในการชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะจากพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของปัญหาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
1. วิธีการหรือแนวทางที่ท่านแนะนำในการปฏิบัติงานตามมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกหนี้ และ บสก อย่างสูงสุด	
1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสมกับลูกหนี้	32
2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น เช่น ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้น ยืดหยุ่นตามรายได้ของลูกหนี้	18
3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตามหนี้	6
4. ใช้แคมเปญเพื่อกระตุ้น จูงใจให้ลูกหนี้ชำระหนี้	1
รวม	57
2. การเลือกมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ บสก. สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการแก้ไขหนี้	
1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว	37
2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือกเพื่อให้เหมาะสมกับลูกหนี้ มีนโยบายช่วยเหลือลูกหนี้	10
3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่ม นโยบายด้านระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้	5
4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย ความมีวินัยและความสามารถในการชำระหนี้	13
รวม	65

หมายเหตุ : ให้ดูรายละเอียดในภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สามารถสรุปและอภิปรายผล รวมถึงข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ผลสรุปประเด็นการศึกษาที่สำคัญออกเป็น 5 ประเด็น คือ แนวคิดและนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้

5.1.1 แนวคิดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการศึกษาผู้วิจัยได้สรุปทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่า ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์มีแนวทางการเลือกใช้มาตรการให้เหมาะกับลูกหนี้ แบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ แนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) แนวคิด บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยมีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงินและ มุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ

2.) นโยบายในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) แบ่งออกเป็น 4 ข้อ

2.1) นโยบายด้านการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จะเน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อต่อ ข้อดี ของลูกหนี้แต่ละราย ทั้งนี้ยังมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ต้องการยื่นขอรีไฟแนนซ์ (Refinance) กับสถาบันการเงินอื่น สำหรับลูกหนี้ที่ปฏิบัติดี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน และมีพฤติกรรมการออมการใช้จ่ายที่ดีขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

2.2) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างดี เช่น พนักงานใหม่จะมีการอบรมตั้งแต่ตอนเข้ามาทำงาน โดยทางผู้บริหารจะอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม

องค์กร และจะมีที่เลี้ยงคอยดูแลในช่วงระหว่างทดลองงาน (on the job) เพื่อกำหนดการผ่านงานใช้ระยะเวลา 1-1.5 ปี ถึงจะสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ทั้งนี้ยังฝึกให้พนักงานเรียนรู้ถึงสถานการณ์จริงในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับลูกหนี้ เพื่อให้เข้าใจเหตุและผลและที่สำคัญฝึกฝนให้พนักงานมีความรู้ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย รวมถึงการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม ปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคารพาณิชย์

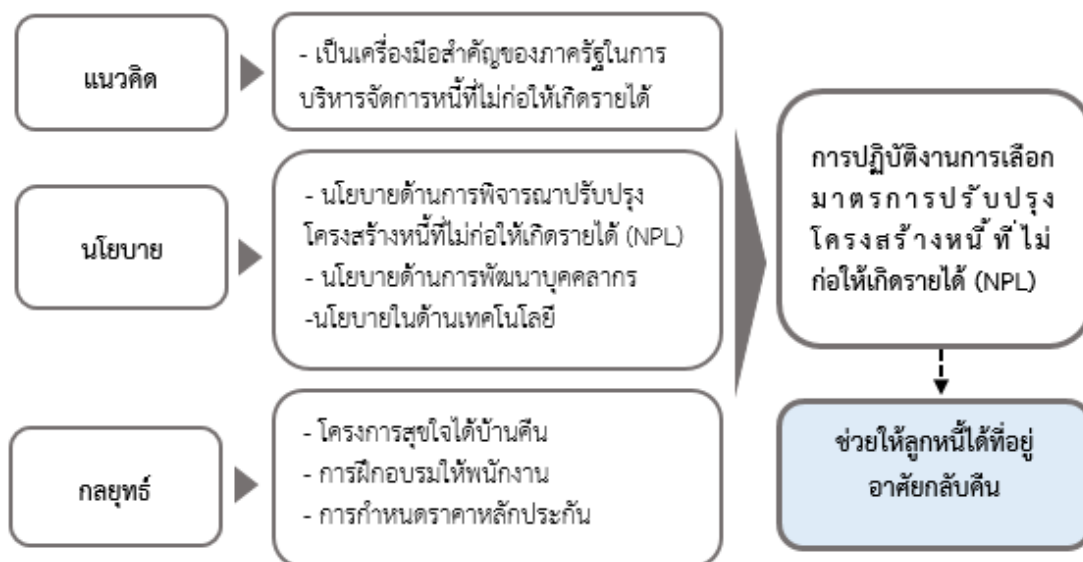
2.3.) นโยบายในด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กรด้วยระบบ computer life เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ Digital และให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน หรือมีแท็บเล็ตให้ใช้งาน เพื่อจะเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องขั้นตอนการทำงานแบบเดิมจะใช้ระบบแบบแมนนวล (Manual) ทุกขั้นตอน เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน ที่สามารถออกได้ทันที เพราะเดิมต้องใช้ระยะเวลาหลักการภายใน 7 วัน ถึงจะแจ้งให้ลูกหนี้ทราบได้

3.) กลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้

3.1). จัดโครงการพิเศษ ชื่อโครงการสุขใจได้บ้านคืน จะเป็นโครงการที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ จากเดิมให้ระยะเวลา 5 ปี ซึ่งมีการปรับเพิ่มระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานขึ้นเป็น 10-20 ปี และที่สำคัญทางบริษัทได้มีการลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้ลูกหนี้ จากเดิมอัตราดอกเบี้ยเท่ากับ (MLR=6.25%) มีการปรับลดให้เหลือ MLR-3% (3.25%) ในช่วง 3 ปีแรก ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ ให้โอกาสลูกหนี้ และยืดหยุ่นในเรื่องของการผ่อนชำระหนี้

3.2). มีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานการเจรจากับลูกหนี้ เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกัน

3.3). การกำหนดราคาหลักประกัน หรือมีส่วนลดให้กับลูกหนี้ กรณีที่ลูกหนี้ต้องการปิดบัญชี เช่น กรณีที่ต้องการปิดบัญชี ในมาตรการที่ 6 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ จะช่วยลด Operation Cost และสามารถทำการ (Hair cut) หนี้ ได้มากขึ้น ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกหนี้ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ออกมาได้ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ผลการศึกษาแนวคิดและนโยบายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มา : ได้จากการสัมภาษณ์ ดร.วุฒิพันธ์ ตะวันเที่ยง ผู้บริหารผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2

5.1.2 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 52.0 มีอายุระหว่าง 20-29 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.5 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 59.1 ซึ่งส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 55.9 ส่วนประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่พบมากที่สุด คือ 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.7 ทั้งนี้ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานเป็น พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 85.0 และจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา ที่พบมากที่สุดคือ น้อยกว่า 8 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 53.5 และยังพบว่าในส่วนของรายได้ ที่พบมากที่สุดคือรายได้ ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน คิดเป็นร้อยละ 25.2

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของพนักงานโดยภาพรวมแล้ว พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ในการปฏิบัติงานจะไปในทิศทางเดียวกันคือ ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท โดยในการพิจารณาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต้องได้รับความร่วมมือทั้งสองฝ่ายในการเจรจาเพื่อให้ได้ขอยุติร่วมกันเพื่อเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละราย เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของลูกหนี้หลักประกันและที่สำคัญความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

ตารางที่ 5.1 คุณลักษณะของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

คุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม	ผลการศึกษา	สัดส่วน (%)
1.เพศ	ชาย	52.0
2.อายุ	20-29 ปี	31.5
3.สถานภาพสมรส	โสด	59.1
4.ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	55.9
5.ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์	10 ปีขึ้นไป	45.7
6.ตำแหน่งงานที่ใช้ในการเจรจากับลูกหนี้	พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ	85.0
7.จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา	น้อยกว่า 8 ชั่วโมง (หรือ 1 วัน)	53.5
8. รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 20,000 บาท	25.2

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของพนักงานกับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่า เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ตำแหน่งงานที่ใช้ในการเจรจากับลูกหนี้ และจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา จะเห็นว่าคุณลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในการเลือกมาตรการจะพิจารณาจากคุณลักษณะของลูกหนี้ หลักประกัน และพิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ เป็นสำคัญ

5.1.3 ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการศึกษา พบว่า พนักงานมีการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการมีส่วนร่วมในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) มาตรการที่พนักงานเลือกใช้มีทั้งหมด 6 มาตรการ คือ การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป (มาตรการ 1), การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน (มาตรการ 2), การลดอัตราดอกเบี้ย (มาตรการ 3), การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ (มาตรการ 4), การพักชำระดอกเบี้ยค้าง (มาตรการ 5) และ การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้ (มาตรการ 6) ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มาตรการที่มีการเลือกใช้มาก 3 ลำดับแรก คือ 1.) การขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป มีค่าร้อยละ (3.81) ,

2.) การลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับ มีค่าร้อยละ (3.78) และ 3.) การลดอัตราดอกเบี้ย มีค่าร้อยละ (3.63) ซึ่งทั้ง 3 มาตรการ เป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการลดค่าใช้จ่ายในการผ่อนชำระต่องวด เนื่องจากวงเงินกู้จะประกอบไปด้วยเงินต้นและดอกเบี้ย ถ้าระยะเวลาผ่อนชำระยาวขึ้นการผ่อนชำระก็จะถูกลง ส่วนการลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับ และการลดอัตราดอกเบี้ย วิธีการนี้จะเป็นการดึงดูดหรือจูงใจให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้มากขึ้นและช่วยลดภาระการผ่อนชำระหนี้เช่นกัน

ทั้งนี้ในการขอสินเชื่อจะประกอบไปด้วยปัจจัยของวงเงินกู้ อัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ ซึ่งยิ่งระยะเวลาสั้นลงก็จะผ่อนสูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยเช่นเดียวกันถ้าอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นยอดการผ่อนชำระหนี้ก็จะสูงไปด้วย หรือกล่าวโดยสรุปคือ ยอดเงินต้นหรือดอกเบี้ยที่สูงมีผลให้ยอดการผ่อนชำระต่อเดือนสูง ส่วนระยะเวลากู้เงินนานขึ้นมีผลลดยอดการผ่อนชำระต่อเดือนที่ลดลง

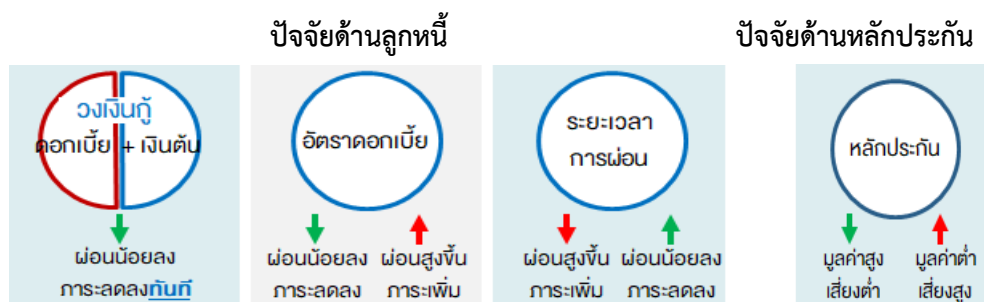
เพื่ออธิบายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การลดเงินต้น-การลดอัตราดอกเบี้ย และการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระออกไป กับยอดการผ่อนชำระต่อเดือน ผู้วิจัยแสดงการคำนวณเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นตัวอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ตามตาราง 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างการคำนวณ ความสัมพันธ์การลดเงินต้น การลดอัตราดอกเบี้ย การขยายระยะเวลาการผ่อนชำระ

	วงเงินกู้	อัตราดอกเบี้ย	ระยะเวลาผ่อน (ปี)	ค่างวด/ เดือน
1 ปกติ	1,000,000	6.25%	5	19,500
2 ลดเงินต้น	800,000	6.25%	5	15,600
3 ลดอัตราดอกเบี้ย	1,000,000	3.25%	5	18,100
4 ขยายระยะเวลาผ่อน	1,000,000	6.25%	10	12,000

ที่มา : จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

จากตารางพบว่า การลดเงินต้น การลดอัตราดอกเบี้ย หรือการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระ จะมีผลต่อการลดยอดการผ่อนชำระค่างวดต่อเดือน ซึ่งมีผลต่อการช่วยลดภาระให้กับลูกหนี้ นอกจากนี้ มูลค่าหลักประกันก็มีผลต่อการกำหนดวงเงินกู้ให้ผู้กู้และการกำหนดยอดผ่อนชำระหนี้เนื่องจากหลักประกันเป็นการป้องกันความเสี่ยงของสถาบันการเงินที่จะไม่ได้รับการชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย โดยความสัมพันธ์ของ 4 ปัจจัยนี้อธิบายได้ตามภาพ 5.2



ภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์การลดเงินต้น-การลดอัตราดอกเบี้ย-การขยายระยะเวลาการผ่อนชำระ และ ปัจจัยด้านหลักประกัน เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้

2.) ในทัศนคติของพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มาตรการทั้ง 6 มาตรการ นำไปสู่ความสำเร็จในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้เหมาะกับลูกหนี้และได้รับการอนุมัติในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา คิดเป็น ร้อยละ 41.7% รองลงมา ร้อยละ 34.6%

ตารางที่ 5.3 ทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้ประสบความสำเร็จ

	สัดส่วน (%)
10-30%	7.1
31-60%	16.5
61-90%	41.7
มากกว่า 90%	34.6

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

5.1.4 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

(NPL)

จากการศึกษา พบว่า ในการพิจารณาปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลต่อการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ แบ่งเป็นประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ดังนี้

1.) ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ให้ความสำคัญมากที่สุดในการพิจารณาในทุกมาตรการ (มาตรการ 1-มาตรการ 6) โดยมีค่าตั้งแต่ 3.41-4.20 ซึ่งจะพิจารณาจากรายได้เป็นสำคัญนั้น เพราะรายได้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสามารถ ศักยภาพ ในการที่จะชำระหนี้ได้ ซึ่งจะพิจารณาความต่อเนื่องของรายได้ และพิจารณาควบคู่กับปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง ซึ่งใช้พิจารณาในระดับมาก (มาตรการ 3 – มาตรการ 6) เช่นเดียวกัน ซึ่งจะพิจารณาประกอบกับรายได้กับภาระหนี้ทั้งหมด หรือเรียกว่า สัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้รวม หรือ DTI (Debt to Income) ซึ่งภาระหนี้คงค้างก็เป็นส่วนที่สำคัญ

เช่นกันในการที่จะประเมินความสามารถในการที่จะชำระหนี้ได้ และบ่งบอกความสามารถของลูกหนี้รายนั้นๆ ว่ามีความสามารถจะชำระหนี้ได้หรือไม่ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเลือกมาตรการที่เหมาะสมกับลูกหนี้รายนั้นๆ ซึ่งเป็นการให้โอกาสและช่วยเหลือลูกหนี้

2.) ปัจจัยด้านอายุงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ให้ความสำคัญน้อยที่สุดในการพิจารณาในเกือบทุกมาตรการ (มาตรการ 2 - มาตรการ 5) จะเห็นว่าอายุงานมีผลต่อการพิจารณาน้อยถ้าเทียบกับปัจจัยในการพิจารณาด้านอื่นๆ เนื่องจากในการพิจารณาสำหรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่รับซื้อมาจากสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อนำมาบริหารหนี้ นั้น ลูกหนี้ทั้งหมดจะเป็นลูกหนี้รายเก่าที่เคยยื่นขอสินเชื่อที่อยู่อาศัยไปแล้วและมีประวัติทางการเงิน ดังนั้นในการพิจารณาสินเชื่อรายเก่าจะพิจารณาอายุงานน้อยแต่จะเน้นพิจารณารายได้และภาระหนี้เป็นสำคัญ ซึ่งจะแตกต่างกับการขอสินเชื่อรายใหม่ที่จะพิจารณาอายุงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาลูกหนี้เช่นเดียวกันกับรายได้และภาระหนี้ เนื่องจากต้องดูความมั่นคงในด้านในหน้าที่การงาน เพื่อลดความเสี่ยงและลดการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

นอกจากนี้จากการศึกษา ยังพบว่า หลักประกันก็เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ เพราะหลักประกันเงินกู้จะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาอนุมัติให้ผ่านเพราะธนาคารหรือสถาบันการเงินมั่นใจได้ว่าหากลูกหนี้ไม่ยอมคืนเงินหรือชำระหนี้ ก็ยังมีหลักประกันที่สามารถทดแทนหนี้ได้ ดังนั้นหลักประกันจะมีความจำเป็นต่อการพิจารณาให้ผ่านอนุมัติและเป็นการประเมินเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการปล่อยกู้

ตารางที่ 5.4 ปัจจัยที่เลือกใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

ปัจจัยด้านลูกหนี้	มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) วิทยาลัย	สัดส่วน	ผลจากการศึกษา
1. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน	มาตรการ 1- มาตรการ 6	3.41- 4.20	ใช้ในการพิจารณามาก
2. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง	มาตรการ 3- มาตรการ 6	3.41- 4.20	ใช้ในการพิจารณามาก
3. ปัจจัยด้านอายุงาน	มาตรการ 2- มาตรการ 5	1.81- 2.60	ใช้ในการพิจารณาน้อย

หมายเหตุ : การแปลค่าใช้เกณฑ์ของ (Best 1977) ให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก

ที่มา : ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อค้นพบระหว่างปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่า ปัจจัยด้านรายได้ และปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในการพิจารณามาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับลูกหนี้ เนื่องจาก ทั้ง 2 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงศักยภาพและความสามารถในการที่จะชำระหนี้คืนได้

5.1.5 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.) ปัญหาด้านลูกหนี้

ปัญหาด้านลูกหนี้ที่พบ แบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปัญหาลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปัญหาในด้านความสามารถในการชำระหนี้ และปัญหาต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

- 1.) ลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง พบว่า เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด
- 2.) ลูกหนี้มีรายได้ลดลง ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ พบว่า เกิดจากปัญหาของลูกหนี้ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุด
- 3.) ลูกหนี้ส่วนใหญ่มีหนี้สินมาก พบว่า เกิดจากปัญหาในด้านความสามารถในการชำระหนี้มากที่สุด
- 4.) จัดวงเงินไม่เหมาะสม/ไม่เพียงพอ พบว่า เป็นปัญหาต่อการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ยังพบว่า มีปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจของประเทศที่มีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของลูกหนี้มากที่สุด และเรื่องของภาวะปัญหาทางการเงินภายในประเทศ นอกจากนี้พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาลูกหนี้ที่พบในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า ลูกหนี้มีปัญหาในเรื่องการเงิน มีรายได้ที่ลดลงทำให้ไม่สามารถที่จะชำระหนี้ได้ และลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูลความจริง และไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนด

2.) ปัญหาจากการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์พบในการปฏิบัติงานตามมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คือ ปัญหาที่เกิดจากบริษัทในด้านนโยบายที่ไม่ตอบโจทย์ เช่น ระยะเวลาชำระหนี้สั้นเกินไปไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกหนี้ ขั้นตอนการปฏิบัติยุ่งยากหรือระบบที่ไม่เอื้ออำนวย และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอและมีศักยภาพไม่เท่ากัน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาได้เห็นถึงแนวคิด นโยบาย กลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาถูกหนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) แนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยมีแนวคิดช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงิน เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานประจำปี, 2558 ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และผลจากการสัมภาษณ์ ดร.วุฒิพันธุ์ ดวันเที่ยง (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2) โดยมีนโยบายในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้ (1.)นโยบายด้านการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ เน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อดี ข้อด้อย ของลูกหนี้แต่ละราย (2.) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคาร (3.) นโยบายในด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กร และ (4.) กลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยจัดทำโครงการพิเศษ ชื่อโครงการสุขใจได้บ้านคืน จะเป็นโครงการที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในด้าน การขยายระยะเวลา การผ่อนชำระหนี้ และที่สำคัญทางบริษัทได้มีการลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้ลูกหนี้ และมีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้ดี

2.) จากผลการศึกษาพบว่า ในทัศนคติของพนักงานมีการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่เลือกใช้มาก 3 ลำดับ คือ 1.) การขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป, 2.) การลดเงินต้นและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ และ 3.) การลดอัตราดอกเบี้ย ซึ่งจะใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ อัญชลี เรืองยุทธการณ (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (กบส.) ทั้งนี้งานวิจัยนี้จะเป็นทัศนคติจากมุมมองของลูกหนี้ที่ต้องการเสนอให้ กบส. สำนักงานเชียงใหม่ นำมาตรการมาเป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างหนี้มากที่สุด คือ 1.) การลดเงินต้นและดอกเบี้ย 2.) การลดอัตราดอกเบี้ย 3.) การขยายระยะเวลาชำระหนี้ ซึ่งจะเห็นว่าในทัศนคติของพนักงาน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (บสภ.) และทัศนคติของลูกหนี้ พบว่า ทั้ง 3 มาตรการมีการเลือกใช้ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดเรียงลำดับของมาตรการที่ต่างกัน

ทั้งนี้ในมุมมองทัศนคติของลูกหนี้ของ อัญชลี เรืองยุทธการณ เป็นการนำเสนออยากให้นำมาตรการการลดเงินต้นและดอกเบี้ยค้างรับมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นมาตรการที่ช่วยลดภาระลูกหนี้ลงทันทีและเห็นชัดเจนที่สุด ส่วนในมุมมองทัศนคติของพนักงานของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (บสภ.) จะเป็นการพิจารณาจากคุณลักษณะของลูกหนี้บวกกับความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ว่าเหมาะสมกับมาตรการแบบไหน ซึ่งพนักงานจะเลือกมาตรการขยายระยะเวลาชำระหนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นการลดภาระการผ่อนชำระต่อเดือนมากที่สุด ทำให้ลูกหนี้

ผ่อนชำระน้อยเมื่อเทียบกับมาตรการอื่นๆ ทั้งนี้ไม่ว่าจะในมุมมองของลูกหนี้และมุมมองพนักงานก็ต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ช่วงเวลา ลักษณะของลูกหนี้ ณ ตอนนั้น ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทุกมาตรการล้วนเน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในการลดภาระการผ่อนชำระค่างวดต่อเดือน เนื่องจากเงินค่างวดในการผ่อนชำระจะประกอบไปด้วยเงินต้นและดอกเบี้ย ดังนั้นจึงสอดคล้องกับปัจจัยในการพิจารณาลูกหนี้ทางด้านรายได้ปัจจุบัน ด้านภาระหนี้คงค้างของลูกหนี้

นอกจากนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและยังสามารถบอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจว่ามีประโยชน์กับลูกหนี้อย่างไร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ได้รับการฝึกอบรมการทำงานมาเป็นอย่างดี จนเกิดความชำนาญความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการพิจารณาลูกหนี้จำเป็นต้องรู้สาเหตุปัญหาของลูกหนี้ก่อน แล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาทางเลือกเพื่อหาแนวทางแก้ไข และเตรียมตัวในการเจรจากับลูกหนี้เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับหนังสือของ สิริวัทธิ เสียมภักดี (2540, น. 22-29 อ้างใน ศิริรัตดา มีนะกนิษฐ, 2543) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ไขหนี้ไว้ว่า ในการแก้ไขหนี้เปรียบเสมือนการรักษาคนไข้ของหมอ ซึ่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ทำหน้าที่ในการแก้ไขหนี้จึงเปรียบเสมือนแพทย์ที่ต้องเชี่ยวชาญรักษาธุรกิจ จึงมีความจำเป็นต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับยาและขั้นตอนในการรักษาโรคต่างๆ ซึ่งในการเจรจาต่อรองกับลูกหนี้จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ลูกหนี้อย่างละเอียดรอบคอบถึงสาเหตุของการเกิดหนี้ อุปนิสัยความน่าเชื่อถือของลูกหนี้ เพื่อกำหนดวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ทั้งนี้จากการศึกษายังพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ปัญหาด้านลูกหนี้ ที่มีรายได้ลดลงและไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ได้ อย่างไรก็ตามการเลือกวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต้องได้รับความเห็นชอบทั้งสองฝ่ายและอยู่บนพื้นฐานที่ลูกหนี้สามารถปฏิบัติได้จริง

3.) จากการศึกษายังพบว่า ปัจจัยทางด้านรายได้ปัจจุบันและปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง จะมีความสัมพันธ์ต่อการพิจารณาสินเชื่อในแต่ละมาตรการว่ามีความสามารถในการผ่อนชำระได้หรือไม่ จะเห็นได้ว่า (มาตรการ 1- มาตรการ 5) เป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการผ่อนชำระเพราะในการขอสินเชื่อจะพิจารณาจากภาระหนี้ทั้งหมดกับรายได้ หรือสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้รวม DTI (Debt to Income) เช่น กู้ซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัยในราคา 5,000,000.-บาท รายได้ 100,000.-บาท มีภาระหนี้รวม 50,000.-บาท แสดงว่ามี DTI เท่ากับ 50% ซึ่งปกติธนาคารจะกำหนด DTI ไม่เกิน 50% หรือแล้วแต่ธนาคาร ทั้งนี้ลูกหนี้รายนี้สามารถกู้เงินได้ และผ่อนชำระเดือนละประมาณ 30,800.- บาท ทั้งนี้ต้องพิจารณารายได้ และภาระหนี้ ของลูกหนี้ประกอบเนื่องจากจำต้องบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ และพิจารณาหลักประกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่ลูกหนี้จะไม่ชำระหนี้คืนให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่ามาตรการที่เลือกใช้ในการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งเป็นมาตรการที่ช่วยเหลือลูกหนี้เพื่อให้ลูกหนี้พ้นจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า มาตรการที่พนักงานเลือกใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ ล้วนเป็นวิธีการที่ช่วยผ่อนปรนเงื่อนไขการผ่อนชำระหนี้ให้ตรงกับความสามารถของลูกหนี้ งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อจะพัฒนาปรับปรุงแนวทางการเลือกใช้มาตรการให้เหมาะกับลูกหนี้และได้รับความ

พึงพอใจสูงสุดทั้งสองฝ่าย เพื่อลดการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) รวมถึงช่วยให้ลูกหนี้กลับไปทำธุรกรรมทางการเงินได้อีกครั้ง

5.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย

จากการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบ 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.) แนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อให้พนักงานนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ ทั้งนี้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่สำคัญ สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) นโยบายด้านการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญ (2) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ (3) กลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งแนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ช่วยแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับภาครัฐ ช่วยให้การธนาคารพาณิชย์สามารถทำธุรกรรมต่อไปได้อย่างคล่องตัว ทั้งนี้ยังช่วยให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน และลดการกลับมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อส่งผลให้เศรษฐกิจโดยรวมสามารถขับเคลื่อนต่อไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

2.) ทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) พบว่า มีมาตรการที่เลือกใช้มาก 3 มาตรการ คือ (1.) การขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป, (2.) การลดเงินต้นและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ และ (3.) การลดอัตราจะเห็นว่าทั้ง 3 มาตรการ ซึ่งมุ่งเน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในการลดภาระการผ่อนชำระค้างงวดต่อเดือน เนื่องจากเงินค้างงวดในการผ่อนชำระจะประกอบไปด้วยเงินต้นและดอกเบี้ยถ้าหากมีการปรับลดเงินต้นและดอกเบี้ยลง ก็จะทำให้เงินค้างงวดในการผ่อนชำระลดลง เช่นเดียวกับการลดอัตราดอกเบี้ยถ้าอัตราดอกเบี้ยลดต่ำลงก็จะทำให้เงินค้างงวดในการผ่อนชำระลดลง และการขยายระยะเวลาการกู้ยืมขยายระยะเวลานานการผ่อนชำระก็ต่ำลง ซึ่งช่วยให้ลูกหนี้สามารถที่จะจ่ายหนี้ได้ตามความสามารถของลูกหนี้ และพ้นจากการเป็นหนี้ NPL และสามารถกลับมาทำธุรกรรมทางการเงินได้อีกครั้ง

3.) ปัจจัยด้านลูกหนี้ต่อการพิจารณาเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งพบว่า ปัจจัยทางด้านรายได้ปัจจุบันและปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยจะมีความสัมพันธ์ต่อการพิจารณาเนื่องจากต้องพิจารณาคู่กัน ซึ่งจะบ่งบอกความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละราย ทั้งนี้ต้องพิจารณาคู่สัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้ว่ามีสัดส่วนที่เปอร์เซ็นต์ที่สามารถจะผ่อนชำระได้ตามเกณฑ์หรือไม่ นอกจากนี้ในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่สำคัญและขาดไม่ได้ คือ หลักประกัน เพราะหลักประกันเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพิจารณาการลดวงเงินกู้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดจากการไม่ได้รับชำระหนี้คืน

4.) คุณลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อทัศนคติในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) โดยพนักงานจะพิจารณาจากคุณลักษณะของลูกค้าเป็นหลักประกัน และพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คือ ปัญหาด้านลูกหนี้มีรายได้ลดลงและไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ได้ ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาที่เกิดจากบริษัทในด้านนโยบายที่ไม่ตอบโจทย์ เช่น ระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้สั้นเกินไปไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกค้า และระบบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน อย่างไรก็ตามการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต้องได้รับความเห็นชอบทั้งสองฝ่ายและอยู่บนพื้นฐานที่ลูกค้าสามารถปฏิบัติได้จริง

5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะต่อบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่นๆ และสถาบันการเงิน

5.4.1 ข้อเสนอแนะต่อบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

1.) ควรมีแคมเปญพิเศษออกมา เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้และเป็นแนวทางในการเพื่อปรับนโยบายให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น เช่น การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้น การลดอัตราดอกเบี้ย เพื่อช่วยลดภาระการผ่อนชำระหนี้และยังกระตุ้นให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้มากขึ้น ซึ่งจะพิจารณาตามรายได้ของลูกค้าและความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริง

2.) ควรมีปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยโดยใช้ระบบ ดิจิตอล (Digital) เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อให้ระบบการทำงานง่ายขึ้น ทันสมัยมากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และที่สำคัญตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้ระบบการทำงานรวดเร็ว และลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในระบบสถาบันการเงิน

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่นๆ และสถาบันการเงิน

1.) จากการศึกษ พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่สำคัญในการให้บริการหรือการปฏิบัติต่อลูกหนี้เทียบเท่าลูกค้ารายใหญ่ของธนาคารพาณิชย์และที่สำคัญเป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในการผ่อนชำระหนี้ โดยการเจรจาร่วมกันเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการเกิดหนี้ ตลอดจนจัดหาทางออกให้ลูกหนี้เพื่อชำระหนี้ต่อไปได้ และได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืนและหลุดพ้นจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ระบบสถาบันการเงินควรให้ความสำคัญกับลูกหนี้เหมือนลูกค้ารายใหญ่ของธนาคารและควรยืดหยุ่นเกณฑ์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ ให้โอกาสลูกหนี้ได้กู้ยืมอีกครั้ง เพราะถ้าลูกหนี้ไม่มีเงินชำระหนี้ทางสถาบันการเงินส่วนมากจะไม่ให้กู้ต่อทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และเกิด

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งเป็นปัญหาต่อระบบสถาบันการเงิน เศรษฐกิจ และเป็นการเพิ่มปริมาณของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

2.) เนื่องจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ให้โอกาสลูกหนี้ในการผ่อนชำระหนี้เริ่มต้นที่ 5-10 ปี เมื่อลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ด้วยดีเสมอมาจะให้โอกาสลูกหนี้สามารถไป Refinance กับสถาบันการเงินอื่นๆได้ โดยออกหนังสือรับรองการชำระหนี้ให้กับลูกหนี้ เพื่อแนบเอกสารในการยื่นกู้กับสถาบันการเงิน แต่ปัญหาที่พบคือ สถาบันการเงินไม่รับพิจารณาหรือไม่สามารถให้ Refinance ได้ เนื่องจากลูกหนี้มีประวัติทางการเงิน หรือ ตีตบจูโร (Bureau) ซึ่งจะสามารถ Refinance ได้จะต้องไม่ตีตบจูโร จึงทำให้ลูกหนี้ต้องไปหาญาติ พี่น้องมากู้แทน ทั้งนี้สถาบันการเงินควรให้โอกาสลูกหนี้ ในการ Refinance ไปยังสถาบันการเงินต่างๆ และสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้อีกครั้ง เนื่องจากลูกหนี้มีประวัติการชำระหนี้ที่ดี และมีหนังสือรับรองจากหน่วยงานบริหารหนี้

5.5 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางระบบที่ใหญ่ที่สุดในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ยังไม่ได้ทำการศึกษาในอีก 26 สาขา ที่อยู่ตามภูมิภาค โดยผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาในหลายพื้นที่เพื่อให้ได้ผลการศึกษาแล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และอาจจะต้องศึกษาเพิ่มเติมในด้านมุมมองของลูกหนี้ในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อจะได้ศึกษาถึงความสอดคล้องของการเลือกใช้มาตรการจากทั้งมุมมองของพนักงานและมุมมองของลูกหนี้ เพื่อนำมุมมองหรือแนวคิดที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงในการเลือกใช้มาตรการให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

วารสาร ธนาคารอาคารสงเคราะห์. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (2542),น.12-15.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2560. จาก

<https://www.bot.or.th/English/Statistics/Graph/Pages/NPL.aspx>

กุลกานต์ ตันติเตมิต. (2544). การแก้ไข โดยการปัญหา NPLs จัดตั้ง AMC. วารสารทางการเงินการคลัง,ปีที่ 15 ฉบับที่ (48),น.28-29.

ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. AMC แห่งชาติกับการแก้ปัญหา NPL ซีพจรเศรษฐกิจของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพ พาณิชย จำกัด (มหาชน).

รายงานประจำปี. บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย จำกัด (มหาชน), 2558

บุญธรรม กิจปริธาบริสุทธิ์. (2540). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:

เจริญผล.หน้า 11-12

ยงยุทธ์ วงศ์ภิรมย์ศานต์. (2531). ความหมายของทัศนคติ. สืบค้นจาก, หน้า 179

ดารณี พานทอง. (2542). ทฤษฎีจูงใจ.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 4

ธนาคารแห่งประเทศไทย.ทีมข้อมูลสถาบันการเงิน ฝ่ายสถิติและจัดการข้อมูล,2549

ธนาคารแห่งประเทศไทย. สายนโยบายสถาบันการเงิน. เรื่องการปรับปรุงความหมายของ Non-

Performing Loans และการจัดทำรายงานที่กำหนดให้บริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ยื่น, (22) ว.9/2546

ศิริน ศรีอ่อน.(2554) ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้า

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขารามอินทรา กม.10 กรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์ หลักสูตร

ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สิริวิทธิ์ เสียมภักดี. (2540, น. 22-29) การแก้ไขหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ธนาคารแห่งประเทศไทย. หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน สาย

นโยบายสถาบันการเงิน, 5/2559

ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ศคช. ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555

โฮมมันนี่. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2561 จาก <https://www.home2nd.com/>

นายสมบุญ จิตเป็นธรรม.2553.ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายความเสี่ยง ธนาคารแห่งประเทศไทย

สถิตย์ ลิ้มพงษ์ "บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย" (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิญญูชน 2547). หน้า 14)

ศาสตราจารย์ อะคิโอะ คูโรดะ. ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในญี่ปุ่น. (Japan World ปีที่ 7 ฉบับที่

46. หน้า 33)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. แผนนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ

- สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน, 2559
ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2543,มกราคม-มีนาคม). การปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.
วารสารราย 3 เดือน, 6(20), หน้า 23-24.
- จุฬาลักษณ์ ไทยไชยนต์.(2555). การวิจัยเฉพาะ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์
และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร
- พรชัย อภิธรรมวินัย.(2555). การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- วรรณภา ชำนาญเวช.(2551). สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อภิพงศ์ แซ่มลำเจียก.(2549). สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- อัญชุลี เรืองยุทธการณ.(2541). ค้นคว้าแบบอิสระ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
วุฒิปันธุ์ ดวันเที่ยง. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่.ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2.บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ
พาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2560
- ปรัชญา จันทราภัย.ผู้อำนวยการ กลุ่มข้อมูลและวางแผนสื่อสารองค์กร.ฝ่ายสื่อสารองค์กร.กลยุทธ์กลยุทธ์
การเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน), 2560
- รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณชาติ พานิชภักดิ์. Trea Talks Real Estate 2017-Future Thailand:ประเทศ
ไทย 4.0 ก้าวไปข้างหน้าอย่างไร ไม่ต้องทิ้งใครไว้ข้างหลัง

ภาษาอังกฤษ

Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1966). The Measurement of Attitude. Chicago: Chicago University. pp. 6–7

Norman L.Munn. Introduction to Psychology.Boston:Houghton Mifflin Company,1971.p. 77

Anne O. Krueger, A New Approach to Sovereign Debt Restructuring. (Stanford University,2001)

Paul Calem, Julapa Jagtiani, Raman Maingi, David Abell Federal Reserve Bank of Philadelphia Supervision, Regulation, and Credit ,January 2018

Min Hwang .George Washington University , Inwon Jang1 .Office of the Comptroller of the Currency ,Susan Wachter. University of PennsylvaniaDec 28, 2016

Andrew Haughwout, Ebiere Okah, and Joseph Tracy Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, no. 417 December 2009; revised August 2010 ,JEL classification: G21, R31





ภาคผนวก ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 1 ทศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการเลือก
มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	2	1.6	4.27	.914	มีความรู้ความเข้าใจใน การปฏิบัติงานมากที่สุด
น้อย	3	2.4			
ปานกลาง	19	15.9			
มาก	37	29.1			
มากที่สุด	66	52.0			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	3	2.4	4.13	.867	มีความรู้ความเข้าใจใน การปฏิบัติงานมาก
น้อย	3	2.4			
ปานกลาง	13	10.2			
มาก	63	49.6			
มากที่สุด	45	35.4			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	15	11.8	3.18	1.23	มีความรู้ความเข้าใจใน การปฏิบัติงานปาน กลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	35	27.6			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	20	15.7			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					
น้อยที่สุด	7	5.5	3.80	1.26	มีความรู้ความเข้าใจใน การปฏิบัติงานมาก
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	16	12.6			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	50	39.4			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					
น้อยที่สุด	30	23.6	2.92	1.48	มีความรู้ความเข้าใจใน การปฏิบัติงานปาน กลาง
น้อย	26	20.5			
ปานกลาง	21	16.5			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	27	21.3			

มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	4	3.1	4.10	1.05	มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	6	4.7			
ปานกลาง	22	17.3			
มาก	36	28.3			
มากที่สุด	59	46.5			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	3	2.4	4.07	.922	มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	6	4.7			
ปานกลาง	13	10.2			
มาก	61	48.0			
มากที่สุด	44	34.6			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	9	7.1	3.31	1.17	มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานปาน กลาง
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	37	29.1			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	23	18.1			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					
น้อยที่สุด	10	7.9	3.41	1.21	มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	26	20.5			
มาก	43	33.9			
มากที่สุด	26	20.5			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
น้อยที่สุด	36	28.3	2.81	1.47	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	20	15.7			
มากที่สุด	24	18.9			

มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	7	5.5	4.07	1.13	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	5	3.9			
ปานกลาง	20	15.7			
มาก	34	26.8			
มากที่สุด	61	48.0			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	3	2.4	4.03	1.07	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	12	9.4			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	40	31.5			
มากที่สุด	55	43.3			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	11	8.7	3.29	1.20	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	32	25.2			
มาก	39	30.7			
มากที่สุด	22	17.3			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					
น้อยที่สุด	1	.8	3.79	1.04	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	17	13.4			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	42	33.1			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
มากที่สุด	39	30.7			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					
น้อยที่สุด	34	26.8	2.92	1.50	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	20	15.7			
ปานกลาง	20	15.7			
มาก	27	21.3			
มากที่สุด	26	20.5			

มาตรการที่ 4 การลดต้นทุนและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	1	.8	4.30	.904	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
น้อย	5	3.9			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	69	54.3			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	2	1.6	3.92	.905	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	8	6.3			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	63	49.6			
มากที่สุด	33	26.0			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	17	13.4	3.26	1.31	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	26	20.5			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					
น้อยที่สุด	4	3.1	3.78	1.11	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	16	12.6			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
ปานกลาง	23	18.1			
มาก	44	34.6			
มากที่สุด	40	31.5			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					
น้อยที่สุด	36	28.3	2.85	1.49	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	25	19.7			

มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	5	3.9	4.22	1.09	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
น้อย	7	5.5			
ปานกลาง	13	10.2			
มาก	32	25.2			
มากที่สุด	70	55.1			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	4	3.1	3.87	1.06	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	14	11.0			
ปานกลาง	15	11.8			
มาก	55	43.3			
มากที่สุด	39	30.7			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	15	11.8	3.43	1.27	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	10	7.9			
ปานกลาง	39	30.7			
มาก	31	24.4			
มากที่สุด	32	25.2			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
น้อยที่สุด	3	2.4	3.74	1.06	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	16	12.6			
ปานกลาง	25	19.7			
มาก	49	38.6			
มากที่สุด	34	26.8			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					
น้อยที่สุด	31	24.4	3.07	1.43	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	11	8.7			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	39	30.7			
มากที่สุด	22	17.3			

มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มีความรู้ความเข้าใจในมาตรการนี้					
น้อยที่สุด	5	3.9	4.18	1.06	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	2	1.6			
ปานกลาง	26	20.5			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	68	53.5			
2. สื่อสารให้ลูกหนี้เข้าใจได้					
น้อยที่สุด	3	2.4	4.02	.971	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	9	7.1			
ปานกลาง	13	10.2			
มาก	59	46.5			
มากที่สุด	43	33.9			
3. ตอบคำถามข้อสงสัยได้					
น้อยที่สุด	13	10.2	3.18	1.23	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	37	29.1			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
มากที่สุด	20	15.7			
4. บอกประโยชน์ให้ลูกหนี้ได้รับอย่างเข้าใจ					
น้อยที่สุด	7	5.5	3.72	1.15	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก
น้อย	16	12.6			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	52	40.9			
มากที่สุด	35	27.6			
5. สามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพจากการชำระหนี้					
น้อยที่สุด	37	29.1	2.93	1.54	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
น้อย	17	13.4			
ปานกลาง	16	12.6			
มาก	31	24.4			
มากที่สุด	26	20.5			

ตารางที่ 2 ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้าน อสังหาริมทรัพย์

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	15	11.8	3.81	1.39	เลือกใช้มาตรการมาก
น้อย	9	7.1			
ปานกลาง	20	15.7			
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	60	47.2			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	45	35.4	2.42	1.24	เลือกใช้มาตรการน้อย
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	26	20.5			
มาก	20	15.7			
มากที่สุด	11	8.7			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	6	4.7	3.63	1.23	เลือกใช้มาตรการมาก
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	33	26.0			
มากที่สุด	41	32.3			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	11	8.7	3.78	1.31	เลือกใช้มาตรการมาก
น้อย	13	10.2			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	29	22.8			
มากที่สุด	53	41.7			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	21	16.5	3.33	1.41	เลือกใช้มาตรการปาน กลาง
น้อย	15	11.8			
ปานกลาง	26	20.5			
มาก	31	24.4			
มากที่สุด	34	26.8			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	27	21.3	3.08	1.48	เลือกใช้มาตรการปาน กลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	27	21.3			
มากที่สุด	30	23.6			



ตารางที่ 3 ปัจจัยด้านลูกหนี้ที่มีผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	21	16.5	3.12	1.29	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	16	12.6			
ปานกลาง	36	28.3			
มาก	34	26.8			
มากที่สุด	20	15.7			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	21	16.5	3.00	1.45	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	39	30.7			
ปานกลาง	16	12.6			
มาก	20	15.7			
มากที่สุด	31	24.4			
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	4	3.1	3.88	1.09	ใช้พิจารณาลูกหนี้มาก
น้อย	10	7.9			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	35	27.6			
มากที่สุด	48	37.8			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	8	6.3	3.27	1.07	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	20	15.7			
ปานกลาง	44	34.6			
มาก	39	30.7			
มากที่สุด	16	12.6			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้					
น้อยที่สุด	35	27.6	2.73	1.36	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	18	14.2			
ปานกลาง	36	28.3			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
มาก	22	17.3			
มากที่สุด	16	12.6			
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	15	11.8	3.30	1.33	ใช้พิจารณาถูกหนี้ปาน กลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	29	22.8			
มากที่สุด	31	24.4			

มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่าที่บดอกเบี้ยรายเดือน

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	25	19.7	2.93	1.33	ใช้พิจารณาถูกหนี้ปาน กลาง
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	32	25.2			
มาก	29	22.8			
มากที่สุด	18	14.2			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	37	29.1	2.29	1.15	ใช้พิจารณาถูกหนี้ น้อย
น้อย	42	33.1			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	10	7.9			
มากที่สุด	8	6.3			
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	5	3.9	4.15	1.12	ใช้พิจารณาถูกหนี้ มาก
น้อย	8	6.3			
ปานกลาง	18	14.2			
มาก	27	21.3			
มากที่สุด	69	54.3			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	9	7.1	3.34	1.01	

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
น้อย	12	9.4			ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
ปานกลาง	43	33.9			
มาก	52	40.9			
มากที่สุด	11	8.7			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนึ่ต่อรายไ้					
น้อยที่สุด	20	15.7	3.18	1.30	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
น้อย	18	14.2			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	41	32.3			
มากที่สุด	20	15.7			
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	29	22.8	2.72	1.30	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
น้อย	26	20.5			
ปานกลาง	40	31.5			
มาก	15	11.8			
มากที่สุด	17	13.4			

มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	17	13.4	2.81	1.09	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
น้อย	29	22.8			
ปานกลาง	52	40.9			
มาก	19	15.0			
มากที่สุด	10	7.9			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	41	32.3	2.25	1.15	ใช้พิจารณาถูกหนึ่น้อย
น้อย	36	28.3			
ปานกลาง	33	26.0			
มาก	10	7.9			
มากที่สุด	7	5.5			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	2	1.6	3.83	1.00	ใช้พิจารณาถูกหนึ่มาก
น้อย	9	7.1			
ปานกลาง	37	29.1			
มาก	39	30.7			
มากที่สุด	40	31.5			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	5	3.9	3.69	1.13	ใช้พิจารณาถูกหนึ่มาก
น้อย	15	11.8			
ปานกลาง	31	24.4			
มาก	39	30.7			
มากที่สุด	37	29.1			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้					
น้อยที่สุด	16	12.6	3.22	1.35	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	26	20.5			
ปานกลาง	29	22.8			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	30	23.6			
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	30	23.6	3.01	1.44	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	17	13.4			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	33	26.0			
มากที่สุด	23	18.1			

มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	23	18.1	2.91	1.31	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	40	31.5			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
มาก	18	14.2			
มากที่สุด	21	16.5			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	34	26.8	2.43	1.11	ใช้พิจารณาลูกหนีน้อย
น้อย	30	23.6			
ปานกลาง	40	31.5			
มาก	20	15.7			
มากที่สุด	3	2.4			
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	1	.8	3.89	.898	ใช้พิจารณาลูกหนีน้อยมาก
น้อย	4	3.1			
ปานกลาง	40	31.5			
มาก	44	34.6			
มากที่สุด	38	29.9			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	4	3.1	4.00	1.00	ใช้พิจารณาลูกหนีน้อยมาก
น้อย	5	3.9			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	47	37.0			
มากที่สุด	47	37.0			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้					
น้อยที่สุด	18	14.2	3.16	1.24	ใช้พิจารณาลูกหนีน้อยปานกลาง
น้อย	17	13.4			
ปานกลาง	36	28.3			
มาก	38	29.9			
มากที่สุด	18	14.2			
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	22	17.3	3.01	1.38	ใช้พิจารณาลูกหนีน้อยปานกลาง
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	32	25.2			
มาก	19	15.0			
มากที่สุด	27	21.3			

มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	17	13.4	2.88	1.25	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
น้อย	37	29.1			
ปานกลาง	35	27.6			
มาก	19	15.0			
มากที่สุด	19	15.0			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	45	35.4	2.25	1.13	ใช้พิจารณาถูกหนึ่่น้อย
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	41	32.3			
มาก	12	9.4			
มากที่สุด	4	3.1			
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	3	2.4	3.97	1.06	ใช้พิจารณาถูกหนึ่่มาก
น้อย	11	8.7			
ปานกลาง	22	17.3			
มาก	41	32.3			
มากที่สุด	50	39.4			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	6	4.7	3.85	1.15	ใช้พิจารณาถูกหนึ่่มาก
น้อย	7	5.5			
ปานกลาง	37	29.1			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	51	40.2			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้					
น้อยที่สุด	16	12.6	3.30	1.21	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปานกลาง
น้อย	16	12.6			
ปานกลาง	23	18.1			
มาก	57	44.9			
มากที่สุด	15	11.8			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	27	21.3	2.77	1.32	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	40	31.5			
มาก	13	10.2			
มากที่สุด	20	15.7			

มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. ปัจจัยด้านอาชีพปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	25	19.7	2.89	1.28	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	21	16.5			
ปานกลาง	39	30.7			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	16	12.6			
2. ปัจจัยด้านอายุงาน					
น้อยที่สุด	36	28.3	2.64	1.40	ใช้พิจารณาถูกหนึ่ปาน กลาง
น้อย	30	23.6			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	17	13.4			
3. ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน					
น้อยที่สุด	4	3.1	3.94	1.10	ใช้พิจารณาถูกหนึ่มาก
น้อย	7	5.5			
ปานกลาง	36	28.3			
มาก	25	19.7			
มากที่สุด	55	43.3			
4. ปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง					
น้อยที่สุด	6	4.7	3.43	1.10	ใช้พิจารณาถูกหนึ่มาก
น้อย	21	16.5			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
ปานกลาง	35	27.6			
มาก	42	33.1			
มากที่สุด	23	18.1			
5. ปัจจัยด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้					
น้อยที่สุด	29	22.8	2.81	1.31	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	34	26.8			
มาก	28	22.0			
มากที่สุด	14	11.0			
6. ปัจจัยด้านประวัติการชำระที่ผ่านมา					
น้อยที่สุด	29	22.8	3.03	1.47	ใช้พิจารณาลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	21	16.5			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	29	22.8			
มากที่สุด	27	21.3			

ตารางที่ 4 ทศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของแต่ละมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์

1. ช่วยให้ผู้ถูกหนี้ลดภาระการผ่อนชำระหนี้ต่อเดือน

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	6	4.7	3.88	1.17	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มาก
น้อย	13	10.2			
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	37	29.1			
มากที่สุด	50	39.4			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	38	29.9	2.81	1.46	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	15	11.8			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	25	19.7			
มากที่สุด	21	16.5			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	4	3.1	3.37	1.06	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	45	35.4			
มาก	34	26.8			
มากที่สุด	22	17.3			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	7	5.5	3.56	1.20	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มาก
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	32	25.2			
มาก	33	26.0			
มากที่สุด	36	28.0			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	20	15.7	3.02	1.27	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	24	18.9			
ปานกลาง	33	26.0			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
มาก	33	26.0			
มากที่สุด	17	13.4			
6. มาตรการที่ 6 การรับอินเทอร์เน็ตที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	45	35.4	2.51	1.44	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	26	20.5			
มาก	14	11.0			
มากที่สุด	19	15.0			

2. ช่วยให้ผู้กูหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายภายในครอบครัว

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	7	5.5	3.90	1.07	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	4	3.1			
ปานกลาง	25	1.7			
มาก	49	38.6			
มากที่สุด	42	33.1			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	21	16.5	3.22	1.44	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	23	18.1			
ปานกลาง	23	18.1			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	34	26.8			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	3	2.4	3.59	1.07	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	16	12.6			
ปานกลาง	42	33.1			
มาก	34	26.8			
มากที่สุด	32	25.2			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
น้อยที่สุด	4	3.1	3.62	1.15	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	21	16.5			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	36	28.3			
มากที่สุด	36	28.3			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	19	15.0	2.96	1.27	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	29	22.8			
ปานกลาง	35	27.6			
มาก	25	19.7			
มากที่สุด	19	15.0			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	62	48.8	2.07	1.32	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	9	7.1			
มากที่สุด	12	9.4			

3. ช่วยเหลือลูกหนี้มีวินัยทางการเงิน

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	11	8.7	3.16	1.28	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	35	27.6			
ปานกลาง	31	24.4			
มาก	22	17.3			
มากที่สุด	28	22.0			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	26	20.5	2.81	1.33	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	31	24.4			
ปานกลาง	27	21.3			
มาก	26	20.5			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
มากที่สุด	17	13.4			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	12	9.4	3.03	1.24	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	36	28.3			
ปานกลาง	39	30.7			
มาก	16	12.6			
มากที่สุด	24	18.9			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	12	9.4	3.27	1.29	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	38	29.9			
มาก	20	15.7			
มากที่สุด	32	25.2			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	26	20.5	2.74	1.22	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	26	20.5			
ปานกลาง	39	30.7			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	10	7.9			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	70	55.1	1.99	1.37	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	2	1.6			
มากที่สุด	16	12.6			

4. ช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตกลับมาเป็นลูกหนี้ปกติ

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	10	7.9	3.57	1.25	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	19	15.0			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
ปานกลาง	21	16.5			
มาก	42	33.1			
มากที่สุด	35	27.6			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	36	28.3	2.61	1.35	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	34	26.8			
มาก	16	12.6			
มากที่สุด	16	12.6			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	8	6.3	3.33	1.14	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	18	14.2			
ปานกลาง	51	40.2			
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	27	21.3			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	6	4.7	3.61	1.14	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มาก
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	24	18.9			
มาก	47	37.0			
มากที่สุด	31	24.4			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	20	15.7	3.19	1.38	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	21	16.5			
ปานกลาง	29	22.8			
มาก	28	22.0			
มากที่สุด	29	22.8			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	53	41.7	2.46	1.58	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	25	19.7			
ปานกลาง	12	9.4			
มาก	11	8.7			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
มากที่สุด	26	20.5			

5. ช่วยให้ผู้ถูกห็นเข้าถึงแหล่งเงินทุน

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	24	18.9	2.90	1.39	มีประโยชน์ต่อลูกหนี ปานกลาง
น้อย	32	25.2			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	18	14.2			
มากที่สุด	25	19.7			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	39	30.7	2.44	1.30	มีประโยชน์ต่อลูกหนี น้อย
น้อย	33	26.0			
ปานกลาง	25	19.7			
มาก	19	15.0			
มากที่สุด	11	8.7			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	11	8.7	3.12	1.16	มีประโยชน์ต่อลูกหนี ปานกลาง
น้อย	31	24.4			
ปานกลาง	30	23.6			
มาก	41	32.3			
มากที่สุด	14	11.0			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	9	7.1	3.58	1.36	มีประโยชน์ต่อลูกหนี มาก
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	20	15.7			
มาก	23	18.1			
มากที่สุด	48	37.8			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	20	15.7	2.87	1.17	มีประโยชน์ต่อลูกหนี ปานกลาง
น้อย	22	17.3			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
ปานกลาง	53	41.7			
มาก	18	14.2			
มากที่สุด	14	11.0			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	56	44.1	2.47	1.60	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	20	15.7			
ปานกลาง	12	9.4			
มาก	13	10.2			
มากที่สุด	26	20.5			

6. ช่วยให้ลูกหนี้สามารถวางแผนการเงินในอนาคต

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	10	7.9	4.03	1.32	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	13	10.2			
ปานกลาง	10	7.9			
มาก	24	18.9			
มากที่สุด	70	55.1			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	25	19.7	2.93	1.27	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	21	16.5			
ปานกลาง	28	22.0			
มาก	43	33.9			
มากที่สุด	10	7.9			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	14	11.0	3.21	1.10	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	10	7.9			
ปานกลาง	52	40.9			
มาก	37	29.1			
มากที่สุด	14	11.0			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
น้อยที่สุด	6	4.7	3.53	1.13	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ มาก
น้อย	19	15.0			
ปานกลาง	32	25.2			
มาก	41	32.3			
มากที่สุด	29	22.8			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	14	11.0	3.18	1.22	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ ปานกลาง
น้อย	22	17.3			
ปานกลาง	39	30.7			
มาก	31	24.4			
มากที่สุด	21	16.5			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	51	40.2	2.46	1.46	มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ น้อย
น้อย	15	11.8			
ปานกลาง	31	24.4			
มาก	11	8.7			
มากที่สุด	19	15.0			

7. ช่วยเหลือลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
1. มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
น้อยที่สุด	42	33.1	2.45	1.34	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้ น้อย
น้อย	27	21.3			
ปานกลาง	31	24.4			
มาก	12	9.4			
มากที่สุด	15	11.8			
2. มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
น้อยที่สุด	44	34.6	2.30	1.23	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้ น้อย
น้อย	35	27.6			
ปานกลาง	17	13.4			
มาก	27	21.3			

มาตรฐานค่า	จำนวนคน	สัดส่วน (%)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
มากที่สุด	4	3.1			
3. มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย					
น้อยที่สุด	10	7.9	3.36	1.23	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	20	15.7			
ปานกลาง	42	33.1			
มาก	24	18.9			
มากที่สุด	31	24.4			
4. มาตรการที่ 4 การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
น้อยที่สุด	8	6.3	4.03	1.11	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้มาก
น้อย	6	4.7			
ปานกลาง	10	7.9			
มาก	52	40.9			
มากที่สุด	51	40.2			
5. มาตรการที่ 5 การพักชำระดอกเบี้ยค้าง					
น้อยที่สุด	36	28.3	2.67	1.29	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้ปานกลาง
น้อย	15	11.8			
ปานกลาง	40	31.5			
มาก	26	20.5			
มากที่สุด	10	7.9			
6. มาตรการที่ 6 การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้					
น้อยที่สุด	15	11.8	4.10	1.41	มีประโยชน์ต่อ ลูกหนี้มาก
น้อย	7	5.5			
ปานกลาง	10	7.9			
มาก	13	10.2			
มากที่สุด	82	64.6			

วิเคราะห์แบบสอบถาม ลักษณะคำถามปลายเปิด ในเรื่องของทัศนคติของพนักงานต่อปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะ

หัวข้อ 6 – หลักประกันมีผลต่อการพิจารณาการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือไม่ เพราะเหตุใดเห็นด้วยว่ามีผล

1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้
3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกหนี้
4. ไม่เห็นด้วย ขึ้นอยู่กับลูกหนี้
5. ไม่เห็นด้วย ขึ้นกับต้นทุนของบริษัท

ตารางที่ 1 หลักประกันมีผลต่อการพิจารณาการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
1	มีผลต่อการประนอมหนี้จะใช้ <u>ราคาประเมินหลักประกัน</u> มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาขอตระนอมหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
2	มีเพราะหากหลักประกันมี <u>ราคาสูงการลดภาระหนี้</u> อาจได้ต่ำลง เมื่อคำนวณสัดส่วนต่อหลักประกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
3	มีผลในการ <u>พิจารณาการปรับปรุง</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
4	มีผล เพราะ <u>สภาพบังคับ</u> จากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้
5	<u>หลักประกันมีราคาสูง</u> เท่ากับขอตระนอมหนี้สูง หลักประกันมีราคาต่ำ เท่ากับขอตระนอมหนี้ต่ำ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
6	มีผลโดยวัดจาก <u>มูลค่าหลักประกัน</u> มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้
7	มีผล ขึ้นอยู่กับ <u>ศักยภาพของราคาหลักประกัน</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอตระนอมหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
8	มี โดยเฉพาะหลักประกันที่เป็นของบรรพบุรุษหรือมรดก	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
10	มีผล เพราะหลักประกันคือโอกาสได้รับชำระหนี้ของเจ้าหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
11	มีเพราะช่วยเพิ่มทางเลือกในการผ่อนปรนหนี้ให้ลูกหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
12	มีผลเพราะหลักประกันถือเป็นสิ่งที่สามารถสร้างสภาพบังคับกับลูกหนี้ได้	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้
13	มีผล เพราะต้อง ดูมูลค่าของหลักประกันก่อนผ่อนปรนหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
14	มีผล เพราะเจ้าหนี้ต้องคำนึงถึงประโยชน์จากหลักประกันประกอบการได้รับชำระหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
15	มีผลมาก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการผ่อนปรนหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
16	มีผล เนื่องจากสามารถสร้างสภาพบังคับแก่ลูกหนี้ได้	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้
17	มีผลเพราะผ่อนปรนหนี้จากราคาประเมินหลักประกันมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
19	มีผลเพราะมูลค่าหลักประกันบางกรณีมีมูลค่าสูงกว่าภาระหนี้คงค้างหากเปรียบเทียบแล้ว ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของธุรกิจมองว่า ลูกค้าอาจสามารถหาประโยชน์จากทรัพย์สินโดยการขายทรัพย์สินเพื่อนำเงินมาชำระหนี้และยังมีส่วนเหลือ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้
21	มีผล	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอผ่อนปรนหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
24	มีผล สามารถประเมินเงินในการให้กู้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
25	ไม่เสมอไปขึ้นอยู่กับเจตนาของลูกค้าหนี้และจุดประสงค์ของลูกค้าหนี้	4. ไม่เห็นด้วย ขึ้นอยู่กับลูกหนี้
26	มีผลมากเพราะการเลือกมาตรวจการขึ้นอยู่กับความสามารถ และสอดคล้องของภาระหนี้กับหลักประกัน	3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกค้าหนี้
27	มีผล เพราะการเลือกมาตรวจการปรับโครงสร้างหนี้ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของภาระหนี้และหลักประกัน	3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกค้าหนี้
28	มีผลผู้แก้ไขหนี้จะดูทรัพย์สินหลักประกันประกอบกับมูลหนี้ของลูกค้าหนี้	3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกค้าหนี้
29	มีผลเพราะหักหลักประกันมีมูลค่าสูงยอดเงินที่จะนำมาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ก็จะสูงตามไปด้วย	3. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกค้าหนี้
30	มี หากลูกหนี้ไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้แต่หลักประกันยังมีศักยภาพ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
31	มีผลหลักประกันอาจขายให้บุคคลภายนอกเพื่อเจรจาชำระหนี้ได้ข้อยุติ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
33	มีผลลูกหนี้ต้องการหลักประกันคืนก็ต้องตั้งใจชำระหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
36	มีเนื่องจากหากมีมูลค่าสูงทำให้คิดแก้ไขได้หลายทาง	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
38	มีผลสัดส่วนหลักประกันต่อที่มีผลต่อกรพิจารณาขอยอดหนี้ให้ลูกหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
40	มี เพราะหลักประกันมีมูลค่ามากลูกหนี้สามารถขายเพื่อชำระหนี้และอาจจะมีเงินเหลืออีกด้วย	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
41	มีผลต่อการพิจารณา เพราะในบางกรณีหลักประกันเป็นที่ต้องการของตลาด ลูกหนี้สามารถขายทรัพย์สินเพื่อนำเงินมาชำระหนี้ได้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
46	มีผล หลักประกันมีมูลค่าอาจใช้ขายชำระหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
47	มีผลพอสมควรเพราะหลักประกันถือเป็นแหล่งเงินที่จะนำมาชำระหนี้ช่องทางหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องใช้มาตรการทางกฎหมาย ซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้เงินที่นำมาชำระหนี้ลดลง บางครั้งก็อาจจะไม่คุ้มกับภาระหนี้ปัจจุบัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
48	มี ใช้เปรียบเทียบภาระหนี้สิน กับหลักประกันที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกหนี้
50	มี ทำเลที่ตั้ง การใช้ประโยชน์	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
51	มี เป็นที่อยู่อาศัยของลูกหนี้เอง	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
52	มี เป็นที่อยู่ของลูกหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
55	มีการรับชำระขึ้นอยู่กับศักยภาพหลักประกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
56	มีเพราะถ้าภาระหนี้ที่สูงกว่ามูลค่าหลักประกันมากลูกหนี้ก็จะไม่ประนอมหนี้	3.เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
59	มีเพราะหากลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ เงินที่จะได้จากลูกหนี้คือการขายทรัพย์สินหลักประกันและในอนาคตหลักประกันอาจมีราคาเพิ่มขึ้น	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้หรือการให้ออกรายทรัพย์สินชำระหนี้
60	มีผล เพราะหลักประกันจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปีแต่จะให้เห็นผลผ่านไป 5 ปีปรับประกันมีมูลค่าเพิ่มขึ้นประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์เป็นอย่างต่ำจากสถิติที่ผ่านมาลูกหนี้ 100 ราย	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
63	มีผล เพราะทรัพย์สินหลักประกันแต่ละอย่างก็จะมีมูลค่าที่ต่างกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
64	มีผล เนื่องจากหลักทรัพย์มีมูลค่าต่างกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
66	มีผลเพราะหลักประกัน มีมูลค่า	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
67	สัมพันธ์เพราะหลักประกันนั้นเป็นที่อยู่อาศัยของลูกหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
69	มีผล	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
70	มีผล	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
71	สำคัญมาก หากหลักประกันนั้น เป็นที่อยู่อาศัยหรือเพื่อทำธุรกิจ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
72	มีผลเนื่องจากใช้พิจารณาการรับขอประนอมหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้
73	มีผลเพราะต้นทุนในการซื้อ npl พิจารณาจากหลักประกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาขอประนอมหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
74	มีผลเนื่องจากใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
75	มีผลเนื่องจากการซื้อ npl มาเราซื้อจากมูลค่าหลักประกัน	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
78	มีขายทอดตลาดชำระหนี้ได้	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้หรือการให้โอนทรัพย์สินชำระหนี้
79	มีผลเพราะถ้ามีหลักประกันที่มีราคาประเมินสูงหรือต่ำ ก็จะมีผลต่อการใช้สิทธิในการเรียกเก็บหนี้เต็มสิทธิ หรือลดจากสิทธิ ที่ควรจะได้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
80	มีผลกระทบต่อมูลค่าหลักประกันสูงกว่าภาระหนี้มีแนวโน้มที่ลูกหนี้จะเข้ามาขอปรับปรุงโครงสร้างหนี้	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
83	มีผลต่อการพิจารณาเนื่องจาก มีความจำเป็นในการใช้ประโยชน์	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
84	ศักยภาพของหลักประกันเช่นทำเลที่ตั้ง สภาพคล่องการซื้อขาย อายุการใช้งานเป็นต้น	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
85	มีผล ถ้าไม่จ่ายก็บังคับหลักประกัน	2. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากสภาพบังคับจากหลักประกันทำให้ได้รับชำระหนี้หรือการให้โอนทรัพย์สินชำระหนี้
86	ไม่มีผลเพราะการประนอมหนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนของบริษัท	5. ไม่เห็นด้วย ขึ้นกับต้นทุนของบริษัท
90	มีผลหากอยู่ในทำเลที่ดี ย่อมทำให้ราคาประเมินสูง และยอดประนอมหนี้ก็มากขึ้น	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
91	มีผล	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
92	มีผลในการพิจารณา	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
93	มีผลเนื่องจากการพิจารณาว่าหลักประกัน <u>นั้นๆมีมูลค่าเท่าใดและเปรียบเทียบกับภาระหนี้</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
94	มีผลควรพิจารณาหลักประกันว่ามูลค่าเท่าใด <u>เพื่อเปรียบเทียบกับภาระหนี้</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
95	มีผล เพราะการประนอมหนี้ต้องใช้ราคา <u>ประเมินหลักทรัพย์ประกอบการพิจารณา</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
97	มีผล เพราะเป็นสิ่งที่ประกันมูลค่าของ NPL <u>แต่ละราย เป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณา</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
101	มีผล เพราะว่าการให้วงเงินกู้จำเป็นต้องดูจาก <u>ราคาของหลักประกัน</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
102	มีผล เนื่องจาก npl เป็นหนี้ที่มีโอกาสตามเก็บยาก การพิจารณาการปรับโครงสร้างจึงต้อง <u>คำนึงถึง หลักประกัน ในกรณีที่เกิดความเสี่ยง หากลูกหนี้ผิดนัดชำระ</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
103	มีผล เพราะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมจะ <u>ส่งผลกระทบต่อยอดหนี้ที่เรียก จากลูกค้า</u>	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
109	มีผล	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
112	มีผลเพราะมูลค่าหลักประกันต้องใช้ประกอบ	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
115	มีผลมาก	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
118	มีผลในการพิจารณา	1. เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากมูลค่าราคาประเมินหลักทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติประนอมหนี้
125	มีผล ดูภาระหนี้+หลักประกันและลูกหนี้ต้องมีความสามารถชำระได้	3.เห็นด้วยว่ามีผล เนื่องจากพิจารณาหลักประกันกับภาระหนี้และดูความสามารถของลูกหนี้



หัวข้อ 8 - หากท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานตามมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ บสภ เกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง

1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูลความจริง ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเงื่อนไข
3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้ มีปัญหาทางการเงิน ดำเนินธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจ
4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ เช่น ไม่สามารถติดต่อได้ เสียชีวิต
5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์ เช่น ระยะเวลาชำระสั้นเกินไป ไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกหนี้
6. จาก บสภ - ขั้นตอนการปฏิบัติ เช่น หลายขั้นตอน ยุ่งยาก หรือ หรือระบบที่ไม่อำนวยความสะดวก ประสานงานภายในองค์กร
7. จาก บสภ - ตัวบุคลากร เช่น จำนวนไม่เพียงพอ ศักยภาพไม่เท่ากัน

ตารางที่ 2 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
1	ประนอมหนี้ยากเนื่องจากลูกค้ำมีปัญหาทางการเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
2	1 ภาวะเศรษฐกิจ 2 กำลังในการชำระหนี้ของลูกหนี้	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
3	1 ลูกหนี้ไม่มีความจริงใจในการแก้ไข 2 ลูกหนี้ปกปิดความจริง	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
4	1 การติดตามลูกหนี้ 2 การสร้างสภาพบังคับตามกฎหมาย	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
5	ระยะเวลาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้จำกัด ทำให้ ไม่สอดคล้องกับจำนวนเงินที่ลูกหนี้ผ่อนชำระ	5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
6	ไม่สามารถติดต่อลูกหนี้ได้	4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ
7	ระยะเวลาการผ่อนชำระไม่เพียงพอกับยอดประนอมหนี้	5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
10	มาตรการไม่สอดคล้องกับรายได้ของลูกหนี้	5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
11	ลูกหนี้ไม่สามารถผ่อนชำระ เนื่องจากรายได้ต่ำมากจนไม่เข้าเกณฑ์ของบริษัท	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
12	ระยะเวลาในการผ่อนชำระสั้น	5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
13	ระยะเวลาในการผ่อนชำระ	5. จาก บสภ - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
14	ขั้นตอนปฏิบัติของมาตรการมีข้อปฏิบัติยุ่งยาก	6. จาก บสภ - ขั้นตอนการปฏิบัติ

รหัสผู้ตอบ	ข้อคำตอบ	การแปลความหมาย
15	ลูกหนี้ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
16	ลูกหนี้ไม่มีเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
17	ลูกหนี้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
19	1 ความสามารถของลูกหนี้ 2 สภาวะเศรษฐกิจ 3 กฎระเบียบข้อกฎหมาย 4 การเข้าถึงแหล่ง เงินทุนของลูกหนี้	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
21	ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ตามมาตรการ ทำให้การชำระผิด เงื่อนไขบ่อยครั้ง	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
25	1 ระบบจัดซื้อไม่สามารถสื่อสารกับบุคลากร ภายนอกหรือรูปนี้ได้ 2 ไฟไหม้ 3 น้ำท่วม 4 อุทกภัย	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
26	1 ลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง 2 ลูกหนี้ใช้ มาตรการไม่สอดคล้องกับความสามารถของ ตนเอง	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
27	1 ลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง 2 ลูกหนี้ไม่มี ความสามารถในการชำระหนี้	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
28	1 ใช้ดุลยพินิจในการตัดสิน การปรับโครงสร้าง หนี้ให้ลูกหนี้หรือไม่ 2 ความรู้ความเข้าใจของ เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีศักยภาพไม่เท่ากัน	7. จาก บสก - ตัวบุคลากร ศักยภาพไม่ เท่ากัน
29	ระยะเวลาในการชำระหนี้บางกรณีไม่สัมพันธ์ กับรายได้ของลูกหนี้	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
30	1 ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ 2 เจ้าหน้าที่ต้องทำ หน้าที่ทุกอย่าง	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
31	1 ลูกหนี้ไม่มีเงินได้ตกงาน 2 กิจการเกิดผล ขาดทุนต่อเนื่องจนปิดกิจการ 3 ลูกหนี้เสียชีวิต 4 เกิดความขัดแย้งในผู้ร่วมธุรกิจ	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
33	ลูกหนี้ตกงานหรือเสียชีวิต	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
36	1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก 2 มีงานอื่นที่ สืบเนื่องจากหน้าที่	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ

รหัสผู้ตอบ	ข้อคำตอบ	การแปลความหมาย
37	1 ระยะเวลาการผ่อนสั้นเกินไป 2 รายได้ไม่พอกับรายจ่ายครอบครัว	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
38	1 ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการประนอมหนี้ 2 นโยบายบริษัทไม่เอื้อต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
40	1 นโยบายของบริษัทในเรื่องระยะเวลาการชำระหนี้ 2 ลูกหนี้แจ้งว่าจะชำระหนี้แต่ไม่สามารถทำตามเงื่อนไขได้	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
41	1 สภาพเศรษฐกิจ 2 ปัญหาสุขภาพของลูกหนี้และครอบครัว	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
45	1 ลูกหนี้มีทรัพย์สินมรดกทำให้เกณฑ์ประนอมหนี้สูงไม่สัมพันธ์กับรายได้แท้จริง 2 ลูกหนี้มีหนี้หลายทางและไม่สามารถติดตามได้ทุกราย	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
46	ปริมาณงานมีมากกว่าปริมาณผู้ปฏิบัติงาน	7. จาก บสก - ตัวบุคลากร
47	1 ลูกหนี้มีภาระหนี้จากสถาบันการเงินหลายแห่งซึ่งโอนหนี้ให้จบกันในคราวเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เพื่อประนอมหนี้ในคราวเดียวกันได้ ข้อมูลประกอบความสามารถของลูกหนี้แต่ละรายต้องตรวจสอบจากแหล่งภายนอกบริษัททำให้เสียเวลาและมีค่าใช้จ่ายทำให้การบริหารจัดการไม่ยืดหยุ่น	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
48	ลูกหนี้มีหนี้สินสูงความสามารถในการชำระหนี้ไม่มี	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
50	1 ดูแลลูกหนี้จำนวนมากไม่ทั่วถึง 2 ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้หรือมีภาระหนี้เยอะเกิน 3 รายได้ลดลงเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ ตกงานค่าครองชีพสูง 4 ดอกเบี้ยสูง	7. จาก บสก - ตัวบุคลากร
51	1 ขาดการติดตาม 2 อัตราดอกเบี้ยไม่ถูกใจ	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
52	ระบบล่าช้า	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
56	ระบบติดตามที่ยังไม่เข้มข้น	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
59	ระยะเวลาที่ให้ลูกหนี้สั้นเพราะถูกกำหนดด้วยระยะเวลาบังคับคดี (10 ปี)	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์

รหัสผู้ตอบ	ข้อคำตอบ	การแปลความหมาย
60	1 รายได้ที่ไม่แน่นอน 2 เศรษฐกิจ 3 โครค 4 ปัญหาครอบครัว	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
63	ลูกหนี้ผิคนัดชำระ	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
64	1 เศรษฐกิจ 2 ลูกหนี้ไม่จ่าย	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
66	การผิคนัดชำระของลูกหนี้	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
67	1 ไม่มีวินัยทางการเงิน 2 มีภาระหนี้หลายทาง	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
70	1 ลูกหนี้ผิคนัดชำระ 2 <u>ไม่มีความสามารถชำระ</u> 3 <u>ไม่มีวินัยทางการเงิน</u>	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
71	1 <u>การไม่มีวินัยทางการเงิน</u> 2 การหวังทรัพย์นั้น 3 การไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหาหนี้เสีย 4 การก่อภาระหนี้หลายทาง	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
72	1 ติดตามลูกหนี้ไม่ได้ 2 <u>เจรจาไม่ได้ข้อยุติ</u>	4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ
73	1 ลูกหนี้ไม่จ่ายหนี้ 2 หาข้อยุติไม่ได้ 3 ลูกหนี้ติดต่อไม่ได้	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
74	1 การเจรจาไม่ได้ข้อยุติ 2 <u>ลูกหนี้ติดต่อไม่ได้</u>	4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ
75	1 <u>ลูกหนี้ไม่สามารถทำได้ตามเงื่อนไข</u> 2 หาข้อยุติกับลูกหนี้ไม่ได้	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
76	ลูกหนี้ไม่มีเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
78	1 อนุมัติชำระหนี้สูง 2 มีทรัพย์สินอื่น 3 <u>ระยะเวลา</u> 4 <u>อัตราดอกเบี้ย</u>	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
79	ลูกหนี้เข้ามาประนอมหนี้แล้วผิคนัดชำระหนี้ในรอบ	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
80	ลูกค้าให้ข้อมูลเป็นเท็จ	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
84	ลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระหนี้ที่ได้รับอนุมัติ ส่งผลให้ต้องมีการปฏิบัติงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น เช่นมาตรฐานทางคดี	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
85	ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการผ่อนชำระ	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
90	ลูกหนี้มีรายได้น้อย	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
91	1 ลูกหนี้อิทธิพล 2 ลูกหนี้รู้จักผู้ใหญ่ 3 ลูกหนี้รายย่อยได้รับการลดหยอดหนี้เล็กน้อย 4 ต้นทุนซื้อสูง	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
92	ขั้นตอนในการนำเสนอยุ่งยากเกินความจำเป็น	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
93	1 ระบบงานภายในบริษัท 2 เอกสารข้อมูลไม่ครบถ้วน 3 ลูกหนี้ขาดความรับผิดชอบ 4 การบริหารจัดการภายในองค์กร	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
94	1 เอกสารข้อมูลไม่ครบถ้วน 2 ลูกหนี้ขาดความรับผิดชอบ	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
95	ส่วนมากลูกหนี้มีปัญหาเรื่องการเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
97	1 ระบบที่รองรับในการดำเนินงาน 2 การทำงานที่ซ้ำซ้อน	6. จาก บสก - ขั้นตอนการปฏิบัติ
101	1 ลูกหนี้ผิดนัด 2 ลูกหนี้เข้ามาเจรจาประนอมหนี้และให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ 3 เอกสารในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไม่ครบ 4 ไม่สามารถติดต่อลูกหนี้ได้	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ
102	1 อนุมัติปรับโครงสร้างหนี้แล้วลูกหนี้ไม่ชำระตามกำหนด 2 ความล่าช้าในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 ข้อมูลของลูกหนี้ที่ได้รับจากสถาบันเดิมไม่ครบถ้วน	1. จากตัวลูกหนี้ - วินัยในการวางแผนทางการเงิน ชำระหนี้
103	นโยบายไม่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้	5. จาก บสก - นโยบาย ไม่ตอบโจทย์
109	ลูกหนี้ไม่มีเงินชำระ	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
112	ลูกหนี้รายได้น้อย	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
115	มีปัญหาเรื่องการเงิน	3. จากตัวลูกหนี้ - ความสามารถในการหารายได้
118	ติดต่อไม่ได้ และไม่ยอมจ่ายหนี้	4. จากตัวลูกหนี้ - อื่นๆ
125	ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ บอกข้อมูลไม่ครบ	2. จากตัวลูกหนี้ - ไม่ให้ความร่วมมือ

หัวข้อ 9 – ท่านมีวิธีการหรือแนวทางที่จะแนะนำในการปฏิบัติงานตามมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกหนี้ และ บสภ อย่างสูงสุด

1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสมกับลูกหนี้
2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น เช่น ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้น ยืดหยุ่นตามรายได้ของลูกหนี้
3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตามหนี้
4. ใช้แคมเปญเพื่อกระตุ้น จูงใจให้ลูกหนี้ชำระหนี้

ตารางที่ 3 วิธีการหรือแนวทางที่แนะนำในการปฏิบัติงานตามมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
1	ต้องแสดงความจริงใจและให้ข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อจะได้พิจารณาประนอมหนี้ได้ ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ลูกหนี้สามารถปฏิบัติได้ตามเงื่อนไข	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
3	รู้ปัญหาที่แท้จริงของลูกหนี้และมีความจริงใจในการแก้ปัญหา ร่วมกัน	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
4	การได้พบลูกหนี้เพื่อเจรจาหาข้อยุติให้ได้รับชำระหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
5	ควรขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวขึ้น	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
6	ติดต่อลูกหนี้ให้ได้มากที่สุดเนื่องจากลูกหนี้บางรายไม่ทราบสถานะความเป็นหนี้และผลกระทบที่จะเกิดตามมาไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงกับหนี้สินของตนเอง หากลูกหนี้ทราบถึงผลกระทบก็จะมีความกระตือรือร้นในการชำระหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
7	ควรมีนโยบายขยายระยะเวลาการผ่อนชำระให้ลูกหนี้	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
10	มีมาตรการที่ยืดหยุ่นตาม Cash Flow ของลูกหนี้	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
11	ให้ลูกหนี้สามารถเลือกเงื่อนไข การประนอมหนี้ได้เองตามความเหมาะสม ของตนเอง ซึ่งจะช่วย	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
	ให้ลูกหนี้ได้ข้อมูลมิติตามต้องการและ หน่วยงานในการเจรจาต่อรองกับลูกหนี้ได้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัท และได้ข้อยุติเช่นเดียวกัน	
12	มีมาตรฐานและหลักเกณฑ์การประนอมหนี้ที่ชัดเจนตรงกัน	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
13	เลือกมาตรการให้เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละราย	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
14	ควรขยายระยะเวลาการผ่อนชำระให้เพิ่มขึ้น	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
15	ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับความสามารถการชำระหนี้ของลูกหนี้และติดตามอย่างต่อเนื่อง	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
16	ลูกหนี้ต้องให้ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ ที่ดูแลให้ครบถ้วนและปฏิบัติตามข้อความ ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
17	บอกปัญหาของลูกหนี้ในปัจจุบันความสามารถที่ลูกหนี้สามารถชำระได้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
21	ลูกหนี้ที่บสภ. รับโอนมาเป็นลูกหนี้ที่เคยผัดนัดมาแล้วทั้งสิ้น จะมีเพียงลูกหนี้ส่วนน้อยที่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้วสามารถผ่อนชำระได้ตามเงื่อนไข แต่อาจจะไม่เสร็จสิ้นภายในเวลา 5 ปี ดังนั้นหากลูกหนี้รายใดที่มีวินัยในการผ่อนชำระแต่ไม่สามารถรีไฟแนนซ์ได้ควรขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไป	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
24	ให้คำนึงถึงความจำเป็น เป็นหลัก	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
26	เจรจายื่นข้อเสนอและตกลงกันได้วิธีการที่ดีที่สุดก่อนใช้มาตรการประนอมหนี้ในรูปแบบต่างๆ	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม

รหัสผู้ตอบ	ข้อคำตอบ	การแปลความหมาย
27	ตกลงกันให้ได้ใช้ทางที่ดีที่สุดก่อนใช้มาตรการ ประណอมหนึ้	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
28	ชี้แจงให้ลูกหนึ้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีที่จะใช้ใน การปรับโครงสร้างหนึ้ให้แก่ลูกหนึ้แต่ละราย	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
29	ควรมีความยืดหยุ่นในเรื่องระยะเวลาในการ ชำระหนึ้มากขึ้น	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไข มากขึ้น
30	ต้องมีการติดตามควบคุมการชำระหนึ้กับลูกหนึ้ ที่ทำ DTR อย่างเป็นระบบและอย่างใกล้ชิด อาจมีการเร่งรัดติดตามแยกต่างหาก	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
31	1 พิจารณาความสามารถตามรายได้ของลูกหนึ้ 2 พิจารณาภาระหนึ้หลักประกันทั้งหมดอาจมี การให้ ขายหลักประกันออกไปเพื่อให้ภาระหนึ้ ลดลงเพียงพอที่ลูกหนึ้สามารถผ่อนชำระได้	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
33	อย่าตั้งเงื่อนไขเยอะ	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไข มากขึ้น
36	ดูเป็นแต่ละรายที่หาทางเหมาะสม	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
37	ขยายเวลาการผ่อนชำระ ปรับลดอัตราดอกเบี้ย	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไข มากขึ้น
38	มีนโยบายที่จะจูงใจให้ลูกหนึ้เข้ามาเจรจา ประណอมหนึ้เช่นมีแคมเปญใหม่ๆในการลดยอด หนึ้	4. ใช้แคมเปญเพื่อกระตุ้น
40	ต้องแนะนำแนวทางการชำระหนึ้ที่เหมาะสมกับ ลูกหนึ้แต่ละคน	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
41	การให้ข้อมูลที่ถูกต้องระหว่างบสก. และลูกหนึ้ และการหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้ลูกหนึ้ปรับปรุง โครงสร้างหนึ้กับสถาบันการเงินหากเป็นลูกหนึ้ ผ่อนชำระขั้นดี	1. ทำให้ลูกหนึ้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนึ้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
45	กรณีลูกหนึ้เสียชีวิตควรผ่อนปรนการลงนาม สัญญาประណอมหนึ้ให้ยืดหยุ่นกว่าปัจจุบัน	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไข มากขึ้น

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
	เพราะคนตายแล้วไม่ฟื้นมาลงนามทายาทไม่ต้องการรับทราบหนี้สินของลูกหนี้ต้องใช้เวลานานกว่าจะยอมลงนามสัญญาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อลูกหนี้ที่เกี่ยวข้อง	
46	การกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานให้ชัดเจน	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม
52	พัฒนาระบบการทำงาน	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม
56	เพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม
59	ลดดอกเบี้ยต่อเดือน ตัดดอกเบี้ยคงค้างออกไปซัก 30 เปอร์เซ็นต์ โอนทรัพย์สินชำระหนี้	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
60	ลูกหนี้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้เท่ากับความสามารถที่ทำได้ในปัจจุบัน โอนทรัพย์สินชำระหนี้เพื่อล้างหนี้ควรตั้งต้นใหม่	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
62	ดูความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ตามความเป็นจริง	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
66	ติดตามลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนด	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
67	พิจารณาข้อประนอมหนี้ให้เหมาะกับลูกหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
69	ให้ลูกหนี้ชำระตามความสามารถ	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
70	พิจารณาประนอมหนี้ให้เหมาะกับลูกหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
71	เลือกมาตรการ 1-6 อย่างเหมาะสมและการเจรจาแบบให้ความร่วมมือจริงจังและ Win Win และบสขขยายเวลาโครงการสุขใจได้บ้านคืน	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
72	เลือกแนวทางการออมนี้ให้เหมาะสมกับลูกหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
73	ใช้มาตรการที่เป็นแบบแผนและพิจารณาให้เท่าเทียมกัน	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
74	ไม่มุ่งเน้นทำกำไรสูงสุดมีหลักเกณฑ์ประนอมหนี้ลูกค้าย่อย เท่าเทียบกับลูกค้าย่อยใหญ่	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
75	ควรเริ่มตั้งแต่ตอนก่อนกู้เงินการนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์การกู้และควรปรับปรุงเศรษฐกิจของประเทศชาติก่อน	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
76	พยายามให้ลูกหนี้ หาช่องทางในการหารายได้ให้มากขึ้น	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
79	มีแนวทางในการติดตามทวงถามลูกหนี้ในการชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอ	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
84	ลูกหนี้ต้องรักษาคำมั่นสัญญาตามที่ตกลงกับเจ้าหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
85	เข้ามาเจรจาและให้ข้อมูลเพื่อประกอบการประนอมหนี้ตามข้อเท็จจริง	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
90	โอนทรัพย์สินชำระหนี้	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
91	1.ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2 ลูกหนี้รายย่อยควรให้ แนวปฏิบัติในการนำเสนออย่างง่ายไม่ใช่เหมือนรายใหญ่ 3 ควรเข้าใจถึงพื้นฐานของลูกหนี้	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม
92	ให้เข้าใจหลักการขอการประนอมหนี้ว่ามีวัตถุประสงค์ใด	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
93	อันดับแรกเห็นควรปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์กรทำให้เกิดงานที่เป็นระบบ และทำให้พนักงานในแต่ละฝ่าย สามารถทำงานได้ง่าย	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
	และสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้โครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดการโยนงานไปมาของแต่ละฝ่าย อันดับ 2 พัฒนาระบบไอทีภายในองค์กรให้สามารถใช้งานได้จริง เพื่อให้สะดวกแก่การทำงาน มีการบันทึกข้อมูลลงในระบบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานซ้ำหรือผิดพลาด	
94	ปรับปรุงทำงานเป็นระบบ	3. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และระบบการติดตาม
96	ต้องมีความจริงใจ	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
97	การพิจารณาข้อเสนอในการประนอมหนี้อย่างสมเหตุสมผลเพื่อไม่ให้ บสภ. ขาดทุนและเพื่อให้ลูกหนี้ชำระได้ตามเงื่อนไข	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
101	อธิบายรายละเอียดในการประนอมหนี้ให้ลูกหนี้เข้าใจทุกประเด็นเช่นในเรื่องของการผัดนัดชำระค่างวด ถ้าผัดนัดแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง แต่ถ้ามีความจำเป็นก็ต้องเข้ามาเจรจากันไม่ใช่หายไปเลย	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
102	1 โดยปกติการปรับโครงสร้างหนี้จะทำโดยคำนึงถึงลูกหนี้ให้สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข แต่เมื่อปรับ แล้วลูกหนี้จะชำระไม่ตรงตามเงื่อนไข 2 ขยายระยะเวลาชำระหนี้ให้ยาวออกไปอีก ให้เท่ากับแบงค์ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ โดยไม่หนักในงวดสุดท้าย	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
109	ขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไปอีก สิ้นเกินไป	2. ปรับนโยบาย ให้สอดคล้องในการแก้ไขมากขึ้น
112	ลูกหนี้ต้องจริงใจ และเปิดเผยข้อมูลจริง	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม
115	ให้ข้อมูลจริง ไม่ปิดบัง จะได้ช่วยแก้ปัญหาได้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไขลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่เหมาะสม

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
118	เลือกมาตรการระงับข้อพิพาทให้เหมาะกับลูกหนี้	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม
125	ลูกหนี้ตั้งใจต่อกัน เพื่อหาทางออกร่วมกันและ ต้องอธิบายให้เข้าใจในการระงับข้อพิพาท	1. ทำให้ลูกหนี้ให้ความร่วมมือในการแก้ไข ลดหนี้ สร้างความเข้าใจ ใช้มาตรการที่ เหมาะสม



หัวข้อ 10 – ท่านคิดว่า การเลือกมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ บสก. สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการแก้ไขหนี้หรือไม่ อย่างไร

1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือกเพื่อให้เหมาะสมกับลูกหนี้ มีนโยบายช่วยเหลือลูกหนี้ โครงการพิเศษ
3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้ นโยบายด้านระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้
4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย ความมีวินัยและความสามารถในการชำระหนี้

ตารางที่ 4 การเลือกมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของ บสก. สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการแก้ไขหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
1	สามารถช่วยได้เนื่องจากมีนโยบายการผ่อนชำระนอกจากนี้ยังมีโครงการออกมาช่วยลูกหนี้ให้สามารถชำระหนี้ได้ในราคาพิเศษกว่าปกติ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดซึ่งได้ผลเท่าที่ควร	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
2	มีประสิทธิภาพเพราะจะเป็นการสร้างบรรทัดฐานและแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
3	ช่วยได้มาก	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
4	ได้โดยมาตรการของบสก.พิจารณาตามความสามารถชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นหลัก	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
5	ขึ้นอยู่กับวินัยและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
6	บางส่วน เพราะส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวินัยและศักยภาพของลูกหนี้	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
7	บางส่วน ขึ้นอยู่กับนโยบายแต่ละช่วง	3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้
8	ช่วย เพราะบสก. พยายามปรับปรุงมาตรการทบทวนวิธีการให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอยู่เสมอ	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
10	ช่วยในด้านการปรับลดดอกเบี้ยผิดนัดชำระดอกเบี้ยบางส่วน ทำให้การผ่อนชำระของลูกหนี้	3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
	ทำให้ภาระหนักลดลง 2 ไม่ช่วยในด้านระยะเวลา การผ่อนชำระที่สั้นกว่าธนาคารพาณิชย์มาก	
11	ช่วยได้เหมาะสมกับลูกหนี้ทุกราย	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
12	ลูกหนี้ npl จะสามารถผ่อนชำระได้ดีขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
13	ได้เพราะแต่ละมาตรการเหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละราย	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
14	ช่วยให้ลูกหนี้มีทางเลือกในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้หลายทาง เพราะสาเหตุและความสามารถการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละรายไม่เหมือนกัน การมีหลายทางเลือกทำให้ลูกหนี้เรื่องมาตรการที่เหมาะสมกับตนเองได้มากที่สุด	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
16	สามารถปฏิบัติได้โดยที่ต้องคุยกับลูกหนี้ก่อนว่าจะประนอมหนี้แบบผ่อนชำระหรือแบบจ่ายครั้งเดียวซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการแก้ไขหนี้	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
17	สามารถช่วยได้เนื่องจากมีนโยบายการบังคับแก้ไข มีโครงการช่วยเหลือลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
21	ได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
25	สามารถช่วยแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดแต่ขึ้นอยู่กับมุมมองของลูกหนี้หรือผู้มาติดต่อคิดว่าสามารถมองเห็นจุดประสงค์ข้อดีของบสภ.หรือไม่	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
26	ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพราะบสภ.จะหามาตรการที่ดีที่สุดให้กับลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
27	ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพราะบสภ. จะหามาตรการที่ดีที่สุดให้กับลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
28	ช่วยได้บ้าง	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
29	ได้เพราะเป็นการลดยอดภาระหนี้ และเป็นการให้โอกาสลูกหนี้ในการผ่อนชำระหนี้ ไปตามกำลังความสามารถในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
	เพื่อรอทรัพย์สินหรือหาแหล่งเงินทุนมาชำระหนี้ปิดบัญชี	
30	มีเพื่อยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ในกรณีที่ไม่สามารถชำระได้ตามสัญญา และเป็นการรวมยอดหนี้มาเป็นยอดเดียวกันและติดตามในอัตราที่ต่ำกว่าเกณฑ์ผิคนัด	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
31	การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เกิดความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง ตามความสามารถและรายได้ของลูกค้า มีการวางแผนการชำระหนี้ตามรายได้ที่ได้รับปัจจุบัน มีการลดภาระหนี้รูดดอกเบี้ยหรือพักชำระดอกเบี้ย	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
33	มี ทำให้ลูกหนี้มีทางเลือกที่ดีที่สุดของตนเอง	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
36	ให้แนวทางให้โอกาสได้แต่ลูกหนี้ต้องจริงใจและตัดสินใจ	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
37	การแก้ไขหนี้ตามบสภ. ภาคปฏิบัติตามเงื่อนไข จะช่วยให้ลูกหนี้กลับคืนสู่ระบบได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
38	มีประสิทธิภาพทำให้ลูกหนี้มา ชำระหนี้เพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายมากขึ้นในการเจรจาประนอมหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
40	ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเพราะลูกหนี้จะมีแนวโน้มสามารถกลับสู่ลูกหนี้ปกติได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
41	มาตรการของบสภ.สามารถใช้ได้กับลูกหนี้เพียงบางกลุ่มเท่านั้น	3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้
45	มีประสิทธิภาพในการประนอมหนี้ได้มาก ในกรณีที่ลูกหนี้ยังมีรายได้และมีผู้ช่วยแบ่งเบาภาระหนี้ แต่ในกรณีปล่อยสินเชื่อไม่สัมพันธ์กับมูลค่าหลักประกันเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการใหม่ๆต่อไป	3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้
46	ช่วยได้ไม่มากหลักหลักอยู่ที่ความสามารถของลูกค้า	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
48	เลือกมาตรการให้เหมาะสมกับภาระหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
50	ขึ้นอยู่กับความสามารถของลูกค้าแต่ละราย	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
51	ลูกนี้จะได้มี ทรัพย์สินหลักประกันกลับคืน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
52	ลูกหนี้ได้ศัพท์หลักประกันคืน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
55	ช่วยได้บางส่วน	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
56	ช่วยเพราะทำให้การเจรจาและชักจูงให้ลูกหนี้กลับมาชำระหนี้ได้มากขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
59	ช่วยได้แต่ต้องขึ้นอยู่กับลูกหนี้ว่าจะให้ความร่วมมือมากน้อยแค่ไหนเพราะลูกหนี้เป็นคนเลือกจำนวนเงินที่จะผ่อนชำระเอง	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
60	ได้หักลูกหนี้ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามสัญญาโดยไม่ปิดบัง	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
62	มีเนื่องจากหากเลือกมาตรการที่เหมาะสมจะทำให้แก้ปัญหาเรื่องภาระหนี้ด้วยคุณภาพได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
63	เกิดประโยชน์เพราะช่วยให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามสถานะของลูกหนี้และตามแผนของบริษัท	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
64	เกิดเพราะเป็น Case by Case	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
66	ลดได้บ้างแต่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ด้วย	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
67	เกิดเพราะทำให้ลด npl	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
69	เกิดประโยชน์เช่นโครงการสุขใจได้บ้านคืน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
70	เกิดประสิทธิภาพเพราะจะทำให้ลด npl	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
72	มีเนื่องจากทำให้หนี้ npl ลดลง	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
73	เกิดเพราะจะทำให้หาข้อมูลกับลูกหนี้ได้ง่ายขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
74	เกิดประสิทธิภาพเพราะทำให้หาข้อมูลได้ง่ายขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
75	เกิดประโยชน์เพราะบริษัทเรื่องมาตรการ Case by Case	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
76	มาตรการเป็นเพียงแค่แนวทางเลือกแก่ลูกหนี้ เท่านั้นสิ่งที่จะช่วยจริงๆคือการดำเนินอาชีพของลูกหนี้	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
78	มี <u>ทางเลือกของลูกหนี้ที่สามารถจะปฏิบัติได้ตามเงื่อนไข</u>	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
79	มาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบสก. ช่วยให้แก้ไขหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากที่ลูกหนี้มีความกังวลใจและความไม่เข้าใจที่จะเข้ามาประนอมหนี้ก็จะสามารถเลือกมาตรการที่เหมาะสมกับตัวเองและทำให้มีความตั้งใจในการชำระหนี้มากขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
83	<u>แก้ไขหนี้ได้แต่ควรมีความยืดหยุ่น</u> ตามความเหมาะสมของลูกหนี้	3. ยังต้องปรับปรุง - ยังไม่ครอบคลุมในบางกลุ่มลูกหนี้
84	ทำให้ลูกหนี้มีความตั้งใจจริงในการชำระหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
85	มาตรการช่วยให้มีการแก้ไขหนี้แต่ต้องได้รับความร่วมมือจากลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
86	แก้ได้ เพราะมีการลดหนี้จากธนาคารเดิม ส่งผลให้ลูกหนี้สามารถรักษาหลักประกันได้ เป็นผลดีต่อการกลับไปลงทุนต่อในอนาคต สร้างอัตราเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจมากขึ้น	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
90	ได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
93	สามารถช่วยแก้ไขได้ส่วนหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เอง	4. ช่วยได้บางส่วน - ขึ้นอยู่กับตัวลูกหนี้เองด้วย
95	บสก. มีโครงการช่วยเหลือและนโยบายช่วยเหลือลูกหนี้	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
96	ช่วยได้เพราะมีนโยบาย การผ่อนชำระ และมีโครงการพิเศษต่างๆเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก

รหัสผู้ตอบ	ข้อความตอบ	การแปลความหมาย
97	ช่วยได้เช่นการเลือกเงื่อนไขการผ่อนชำระในแต่ละราย เพื่อให้มีพื่อต่อความสามารถและการชำระหนี้ของลูกหนี้รายนั้นๆ	2. ช่วยได้ - มาตรการมีหลายทางเลือก
101	ช่วยได้เพราะแนวทางการประนอมหนี้ของบสก. นั้น เน้นการช่วยเหลือลูกหนี้เป็นหลักทำให้ลูกหนี้สามารถผ่อนชำระค้างงวดตามความสามารถของลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
102	เกิดประสิทธิภาพ โดยแก้ไขหนี้เสียกับเป็นหนี้ดี แต่ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างหนี้จะทำได้โดยลูกหนี้มีกำลังชำระหนี้ซึ่งส่วนใหญ่ลูกหนี้ไม่สนใจที่จะชำระหนี้คืน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
103	ช่วยได้ให้รูปแบบการประนอมหนี้สามารถทำให้ลูกหนี้ผ่อนชำระได้ตามฐานะของตนเอง	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
109	บสก.สามารถช่วยได้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
112	ช่วยได้เพราะ บสก. มีนโยบาย การผ่อนชำระ และวัตถุประสงค์ช่วยเหลือลูกหนี้	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
115	ช่วยได้มาก	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
118	ช่วยได้ ลูกหนี้ต้องให้ความร่วมมือด้วย	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว
125	ช่วยได้แน่นอน	1. ช่วยได้ - มาตรการมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานดีแล้ว

ข้อมูลการสัมภาษณ์ รอบที่ 1

- ดร.วุฒิพันธุ์ ตวันเที่ยง ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2
- คุณปรัชญา จันทราภัย ผู้อำนวยการกลุ่มข้อมูลและวางแผนสื่อสารองค์กรฝ่ายสื่อสารองค์กร

ตารางที่ 1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รอบที่ 1

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
1. บสก. คือหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) มีสัดส่วนการบริหาร NPL ร้อยละ 90/10 เดิม บสก. จะดู NPL หลักทรัพย์ที่เป็นอุตสาหกรรม (Industry) ต่อมาได้มีการเปลี่ยนมาดูหลักทรัพย์ที่เป็นลูกค้าย่อยหรือ Housing เป็นส่วนใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ • มีสัดส่วนการบริหาร NPL ร้อยละ 90/10 • ปัจจุบันดูแลลูกค้ารายย่อย (Housing) เป็นหลัก
2. บสก. แนวคิด เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดยมีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงินและ มุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • บสก. แนวคิด เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดยมีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงินและ มุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ
3. ปัจจุบัน ซึ่ง บสก. มีสาขาทั้งหมด 26 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งสาขาทั้งหมดจะมีฝ่ายที่พิจารณา NPL ถ้าเป็น สนย. จะมีฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ NPL ทั้งหมด 6 ฝ่าย.ฝ่าย NPA ทั้งหมด 6 ฝ่าย ส่วนทางสาขา จะดูทั้ง NPL/NPA ซึ่งเมื่อเทียบกับจำนวนคนจะน้อยกว่า สนย. ทั้งนี้ บสก. คือผู้เล่นรายใหญ่ในตลาด ซึ่งจะทำการรับซื้อรับโอนหนี้จากสถาบันการเงินอื่นๆมาบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • บสก. คือผู้เล่นรายใหญ่ในตลาด มีสาขาทั้งหมด 26 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ • สนย. จะมีฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ NPL ทั้งหมด 6 ฝ่าย
4. เมื่อนำมาบริหาร ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นกับความสามารถและประสบการณ์การทำงานของพนักงานว่าสามารถดูได้ลึกได้ชัด เหมาะที่จะซื้อหรือไม่ เพราะเวลาที่สถาบันการเงินขายพอร์ต NPL จะขายยกพอร์ต ซึ่งปัจจุบันสถาบันการเงินเองจะแยกพอร์ตออกมาเป็นย่อยๆ เพื่อให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนหรือเลือกซื้อได้มากขึ้น และอาจจะมียุทธวิธี NPL ที่ดีและไม่ดีคละกันมา แล้ว	<ul style="list-style-type: none"> • บสก. มินโยบายเน้นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมถึงพิจารณาถึงข้อดีข้อด้อยของลูกหนี้รายนั้นๆเป็นหลัก ถ้าลูกค้ารายนั้นมีข้อดีมาก ก็จะเพิ่มสิทธิพิเศษให้ แต่ถ้าลูกค้ารายนั้นๆมีข้อด้อยมากก็จะลดลง ทั้งนี้ถ้าลูกหนี้ปฏิบัติดีหรือ

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
<p>5. บสก.มีแนวนโยบาย จะเน้นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงพิจารณาถึงข้อดี ข้อด้อย ของลูกหนี้รายนั้นๆเป็นหลัก ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณานี้ทาง บสก. จะมี Formula หรือ โกด์ไลน์ ให้กับพนักงานแต่ละคน ถ้าลูกค้ายรายนั้นมีข้อดีมาก ก็จะเพิ่มสิทธิพิเศษให้ แต่ถ้าลูกค้ายรายนั้นมีข้อด้อยมาก ก็จะลดลง และที่สำคัญเลยคือ บสก. มีข้อดีในเรื่องของงบประมาณ จำนวนบุคคลากร จำนวนสาขา ที่สามารถ Utilized ได้ดี</p> <p>6. เมื่อ บสก. ได้มาดูแลลูกหนี้แล้ว ถ้าลูกหนี้ปฏิบัติดีหรือผ่อนชำระตรงตามงวดและครบจำนวนด้วยดีเสมอมาทาง บสก. จะมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ประสงค์จะขอยื่น Refinance กับสถาบันการเงินอื่นๆ และที่สำคัญ บสก. มีนโยบายช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริต ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ NPL จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ให้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน มีพฤติกรรมการออม การใช้จ่ายที่ดีขึ้น</p>	<p>ผ่อนชำระตรงตามงวดและครบจำนวนด้วยดีเสมอมา ทาง บสก. จะมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ประสงค์จะขอยื่น Refinance กับสถาบันการเงินอื่นๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● บสก. มีข้อดีในเรื่องของงบประมาณ จำนวนบุคคลากร จำนวนสาขา ที่สามารถ Utilized ได้ดี ● บสก. มีนโยบายการช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริต ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ NPL จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ให้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน มีพฤติกรรมการออม การใช้จ่ายที่ดีขึ้น
<p>7. บสก. จะมีการกำหนดมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ออกเป็น 6 มาตรการ ตามรายงานประจำปี ซึ่งจะเป็นการทำขึ้นเองเพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย ซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะกับลูกหนี้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ธนาคารเดิมจะส่งจดหมายแจ้งลูกหนี้ก่อนว่า ได้โอนหนี้ให้ทาง บสก. ดูแล ● ทาง บสก. ก็จะส่งจดหมายแจ้งลูกหนี้ให้ทราบและนัดหมายลูกหนี้ให้เข้ามาพบตามวันและเวลาที่ระบุในจดหมาย ● เมื่อลูกหนี้เข้ามาแล้วทางพนักงานที่ดูแลจะทำการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะกับลูกหนี้ โดยจะพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกหนี้ และหลักประกัน โดยได้ทำการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ● บสก. จะมีการกำหนดมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ออกเป็น 6 มาตรการให้เหมาะกับลูกหนี้ ● โดยจะพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกหนี้ และหลักประกัน โดยได้ทำการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
<ul style="list-style-type: none"> เมื่อได้ข้อยุติแล้วทางพนักงานจะส่งเรื่องเพื่อเสนอเข้าบอร์ดอนุมัติ ถ้าอนุมัติก็จะทำการเรียกลูกหนี้มาเซ็นด์รับทราบเงื่อนไขต่างๆ ถ้าในกรณีไม่ได้ข้อยุติ ก็จะทำการส่งเรื่องกลับไปยังพนักงานเพื่อเจรจาใหม่ หรือถ้าไม่ได้ข้อยุติเลยก็เข้าสู่กระบวนการทางกฎหมายและทำการขายทรัพย์สินทอดตลาด (NPA) 	
<p>8. กลยุทธ์ที่สำคัญในการเลือกมาตรการของ บสก. คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>บสก. มีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม มีบุคลิกภาพที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถ</u> <u>บสก. มีวิธีคิดในการกำหนดราคาหลักประกัน หรือส่วนลดให้กับลูกหนี้ เช่น กรณีที่ปิดบัญชี (การโอนทรัพย์สินชำระหนี้) จะช่วยลด Operation Cost และสามารถทำการ Hair Cut ได้มากขึ้น (80/100) และถ้าเป็นกรณีผ่อนชำระกับ บสก. ก็จะมีค่า Operation Cost เพราะบางรายผ่อน 5 ปี หรือ 10 ปี จะพิจารณาเป็นเคสๆไป</u> 	<ul style="list-style-type: none"> บสก. มีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถ บสก. มีวิธีคิดในการกำหนดราคาหลักประกัน หรือส่วนลดให้กับลูกหนี้ กรณีที่ปิดบัญชี (การโอนทรัพย์สินชำระหนี้) จะช่วยลด Operation Cost และสามารถทำการ Hair Cut ได้มากขึ้น (80/100)

สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รอบที่ 1

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจมีสัดส่วนการบริหาร หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ร้อยละ 90 ในระบบเมื่อเทียบกับ ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ปัจจุบันดูแลลูกค้ารายย่อย (Housing) เป็นหลัก มีสาขาทั้งหมด 26 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ มีฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ทั้งหมด 6 ฝ่าย และสาขาต่างจังหวัดจะมีแค่ 1 ฝ่ายต่อสาขา ส่วนของการบริหารงานในเรื่องของงบประมาณ จำนวนบุคลากร จำนวนสาขา มีระบบการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส และถูกต้อง และมีแนวคิดและนโยบายในการบริหาร ดังนี้

1.) มีแนวคิด เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และ ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดยมีส่วนช่วยเหลือลูกหนี้และช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สถาบันการเงินเพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของประเทศ

2.) นโยบายเน้นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมถึงพิจารณาถึง ข้อดี ข้อด้อย ของลูกหนี้รายนั้นๆเป็นหลัก ถ้าลูกค้ารายนั้นมีข้อดีมาก ก็จะเพิ่มสิทธิพิเศษให้ แต่ถ้าลูกค้ารายนั้นๆมี ข้อด้อยมากก็จะลดลง ทั้งนี้ถ้าลูกหนี้ปฏิบัติหรือผ่อนชำระตรงตามงวดและครบจำนวนด้วยดีเสมอมา ทาง บสภ. จะมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ประสงค์จะขอยื่น Refinance กับสถาบันการเงินอื่นๆ

3.) นโยบายการช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ NPL จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน มีพฤติกรรมการออม การใช้จ่ายที่ดีขึ้น ทั้งนี้ยังมีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม จัดอบรมให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถ ในการเจรจากับลูกหนี้เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งในการเลือกมาตรการที่เหมาะสมกับลูกหนี้นั้นทางบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ได้กำหนดมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ออกเป็น 6 มาตรการ เพื่อให้เหมาะกับลูกหนี้แต่ละราย โดยจะพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกหนี้ และหลักประกันเป็นสำคัญ ทั้งนี้ทางบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ยังมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ต้องการยื่นขอรีไฟแนนซ์ (Refinance) กับสถาบันการเงินอื่นเพราะวัตถุประสงค์ต้องการช่วยเหลือลูกหนี้ที่สุจริตให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน และมีพฤติกรรมการออมการใช้จ่ายที่ดีขึ้น

ข้อมูลการสัมภาษณ์ รอบที่ 2

- ดร.วุฒิพันธุ์ ตวันเที่ยง ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ ภูมิภาค 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์ รอบที่ 2

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
<p>บสก. แนวนโยบาย ในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จะเน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อด้อย ข้อดี ของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อเลือกมาตรการให้เหมาะกับลูกหนี้</p> <p>บสก. มีแนวนโยบายด้านเทคโนโลยี ที่จะมาช่วยในการพัฒนาองค์กร computer life เข้ามาช่วยในการทำงาน คือ พนง. 1 คน ถือพอร์ตคนละ 500 ลบ. ไม่สามารถมองด้วยตาเปล่า ซึ่งจะเข้าสู่ Digital Enterprise ที่มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าด้วยการตลาด Digital เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม พัฒนาให้เข้าสู่ระบบ Digital ระบบการทำงานให้ทันสมัยมากขึ้น เพราะปัจจุบัน เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ ปกติแบบเดิม ใช้เวลาตามหลักการภายใน 7 วัน มีเรื่องของความเสี่ยง ถ้าทำระบบใหม่สามารถออกในระบบได้เลย และหนังสือเดือนด้วย ถ้าลูกหนี้เยอะอาจจะหลุดงายต้องใช้ระบบนี้มาช่วย คิดว่าจะใช้ระบบในเร็วๆ นี้</p> <p>บสก. นโยบายในการปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคารพาณิชย์ อันดับแรกคือเรียกว่าลูกค้า ไม่เรียกลูกหนี้ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกดี Positon จะดีกว่า</p> <p>บสก. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยมีการฝึกอบรมอย่างดี เช่น พนักงานใหม่ จะมีการอบรมตั้งแต่ออนเข้ามา ทางผู้บริหารจะอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และจะมีพี่เลี้ยงคอยดูแล on the job ผ่านโปรเบชัน 1-1.5 ปี ครึ่งถึงจะสามารถทำงานเดี่ยวได้ ต้องให้พนักงานเรียนรู้ ถึงสถานการณ์จริง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • บสก. แนวนโยบาย ในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จะเน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อด้อย ข้อดี ของลูกหนี้แต่ละราย • แนวนโยบายด้านเทคโนโลยี บสก คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กร computer life เข้ามาช่วยในการทำงาน พัฒนาให้เข้าสู่ระบบ Digital ระบบการทำงานให้ทันสมัยมากขึ้น เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน ที่สามารถออกได้ทันที เพราะเดิมต้องใช้ระยะเวลาหลักการภายใน 7 วัน ถึงจะแจ้งให้ลูกหนี้ทราบได้ • แนวนโยบายในการปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคารพาณิชย์ • มีนโยบายการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมอย่างดี ซึ่งทางผู้บริหารจะมีการอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และจะมีพี่เลี้ยงคอยดูแลจนกว่าจะผ่านการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ • กลยุทธ์การบริหารงานของ บสก. จะมี โครงการพิเศษ ชื่อโครงการสุขใจได้บ้านคืน จะเป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ จากเดิมให้ระยะเวลา 5 ปี มีการปรับเพิ่มให้ 10 ปี และการลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้ลูกหนี้ MLR-3% (3.25%) ในช่วง 3 ปีแรก

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
<p>เพื่อให้เข้าใจเหตุและผล ทั้งนี้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เรื่องการเงิน เรื่องกฎหมาย</p> <p>บสก. กลยุทธ์การบริหาร มีโครงการพิเศษโครงการสุขใจได้บ้านคืน บสก. ครบรอบ 19 ปี บุคคลธรรมดา มีภาระหนี้ไม่ถึง 10 ลบ. หลักประกันที่อยู่อาศัย พิจารณาวงเงินที่ 80% ของราคาประเมิน <u>ระยะเวลาการผ่อนจากเดิมให้ 5 ปี ปรับ 10 ปี (ขึ้นกับการวิเคราะห์ความสามารถในการจ่ายลูกหนี้) อัตราดอกเบี้ยค่อนข้างดีถ้าเทียบกับตลาด (MLR=6.25%) เมื่อเทียบกับ 5 ธนาคารใหญ่ ให้อัตราดอกเบี้ย MLR-3% ในช่วง 3 ปีแรก</u> ยังทำกับลูกค้า SME และ เกษตรกร ใช้แนวทางการบริหารเหมือนกัน สัดส่วนรับมาเยอะ Housing</p>	
<p>ธนาคารมีแนวทางการบริหารหนี้ แต่ถ้าบริหารไม่ไหวก็จะ Cut ขายให้กับ บสก. เพราะ บสก. ชื้อหนี้มาก่อนข้างเยอะ ปี 2560 มีหนี้ NPL ที่ซื้อมาบริหารทั้งหมด 442,000 ลบ. และ NPA 38,000 ลบ. ช่วยเหลือลูกหนี้ผ่อนปรน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● บสก. มียอดหนี้ NPL ใน ปี 2560 ทั้งหมด 442,000 ลบ. และ NPA 38,000 ลบ.
<p>ผลที่ได้จากการศึกษา มาตรการที่เลือกใช้กันมากที่สุด เพราะอะไร ในมาตรการ 1,3,4 ลูกหนี้เป็น NPL จริงๆ บสก. ช่วยยืดระยะเวลา ตามความสามารถในการผ่อนชำระ มันเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเจรจากับลูกหนี้ ดูคุณสมบัติของลูกหนี้เป็นหลัก ทั้งนี้จะมีมาตรการ 2 คนเลือกน้อย มองเหมือนว่าเป็นการซื้อเวลา เป็นโปรลอง ไม่ลดเงินต้น <u>เหมาะกับลูกหนี้ที่คิดจะขายหลักประกัน ภายใน 1-2 ปี เมื่อขายแล้วจะนำเงินมาปิด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของลูกหนี้</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลที่ได้จากการศึกษา พบว่า มาตรการที่เลือกใช้กันมากที่สุด คือ มาตรการ 1,3 และ 4 เป็นการช่วยยืดระยะเวลา ตามความสามารถในการผ่อนชำระ พิจารณาคูณสมบัติของลูกหนี้เป็นหลัก ● มาตรการ 2 พนักงานเลือกใช้น้อย เพราะไม่ลดเงินต้น เหมาะกับลูกหนี้ที่คิดจะขายหลักประกัน ภายใน 1-2 ปี เมื่อขายแล้วจะนำเงินมาปิด ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของลูกหนี้
<p>ผลจากการศึกษา <u>ปัจจัยที่ใช้พิจารณาลูกหนี้ จะดูรายได้เป็นหลัก ความสามารถในการจ่ายและหลักประกันเป็นสำคัญ</u> คือ ถ้าลูกหนี้ไม่สามารถจ่ายได้ก็สามารถโอนทรัพย์สินชำระหนี้ <u>เหมาะสมกับลูกหนี้ที่มีบ้านอยู่อาศัยไม่เดือดร้อน พร้อมทั้งจะขาย จะพิจารณาจากหลักประกันของลูกหนี้ + เงินเก็บส่วนหนึ่งที่ลูกหนี้มี มาประนอมหนี้ เดิมอยู่บ้านราคา 10 ลบ. แต่แบกภาระหนี้ก็เยอะ พนักงานสามารถเสนอ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ใช้พิจารณาลูกหนี้ จะดูรายได้เป็นหลัก ความสามารถในการจ่ายและหลักประกันเป็นสำคัญ ซึ่งพนักงานจะมีกรอบแนวคิดที่ บสก. ปลุกฝังให้พนักงานรอบรู้ สังเกตให้เห็นว่าลูกหนี้เหมาะกับมาตรการแบบไหน และที่สำคัญมีความจริงใจต่อกัน

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
<p>ทางเลือกให้เหมาะสมกับลูกหนี้ เช่น อาจจะแนะนำให้ซื้อบ้านเล็กลง พนักงานมีกรอบแนวคิด บสก ปลุกฝั่งให้พนักงานรอบรู้ สิ่งเกิดให้เป็นลูกหนี้เหมาะกับมาตรการแบปไหน มีความจริงใจต่อกัน</p>	
<p>ผลการศึกษา ประโยชน์ของมาตรการมาตรการ 4 มีประโยชน์มากที่สุดวิเคราะห์ตามคุณสมบัติของลูกหนี้ อาจจะเจอลูกหนี้ในลักษณะนี้ มาตรการ 6 น้อยสุดสาเหตุเลือกใช้น้อย เพราะมองว่าทุกคนอยากมีบ้าน ไม่อยากทิ้งบ้าน มีความทรงจำเกี่ยวกับบ้าน มีความผูกผัน มันอยากที่จะโอนขายได้ง่ายๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการศึกษา พบว่า ประโยชน์ของมาตรการมาตรการ 4 มีประโยชน์มากที่สุดวิเคราะห์ตามคุณสมบัติของลูกหนี้ ● มาตรการ 6 พนักงานเลือกใช้น้อยสุด สาเหตุเนื่องจากลูกหนี้ทุกคนอยากมีบ้าน ไม่อยากทิ้งบ้าน มีความทรงจำเกี่ยวกับบ้าน มีความผูกผัน มันอยากที่จะโอนขายได้ง่ายๆ
<p>มองว่ามาตรการทั้ง 6 มาตรการ ดีกับลูกหนี้ จากการที่ประชุมกับหลายประเทศในอาเซียนมีวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้คล้ายๆกัน จะใช้หลักการเดียวกัน แต่จะต่างกันที่ลูกหนี้ ขึ้นกับการเรียนรู้และเข้าใจลูกค้า ต้องใช้ความจริงใจ บสก มีความสุขที่ลูกค้ากลับไปแล้วยิ้ม เป็นความสุขของพนักงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มาตรการทั้ง 6 มาตรการ เป็นมาตรการที่ดีหลายประเทศในอาเซียนมีวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้คล้ายๆกัน จะใช้หลักการเดียวกัน แต่จะต่างกันที่ลูกหนี้ ขึ้นกับการเรียนรู้และเข้าใจลูกค้า ต้องใช้ความจริงใจ บสก มีความสุขที่ลูกค้ากลับไปแล้วยิ้มได้
<p>ผลจากแบบสอบถาม ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ NPL จัดวงเงินไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ จากธนาคารเดิมมากที่สุด ธนาคารต้องช่วยเหลือลูกหนี้เพราะให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ บางคนซื้อบ้านราคาสูง แต่พอเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้ต้องหากู้ยืมเงิน รูดบัตรเครดิตแทน ทำให้เกิดเป็นหนี้ NPL มองว่า บสก เป็นองค์กรที่ให้โอกาสลูกค้า หยัดหยุ่นในเรื่องของการผ่อนชำระ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ NPL คือ จัดวงเงินไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ ธนาคารต้องช่วยเหลือลูกหนี้เพราะให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ ธนาคารต้องช่วยเหลือลูกหนี้เพราะให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ และ บสก. เป็นองค์กรที่ให้โอกาสลูกหนี้ หยัดหยุ่นในเรื่องของการผ่อนชำระ
<p>ข้อเสนอแนะพง. อยากให้ บสก ขยายระยะเวลานานขึ้นให้เหมือนแบงก์เอกชน บสก เป็นองค์กรให้โอกาสลูกค้า มีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาการผ่อน 10 ปี ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถในการจ่ายของลูกหนี้ จะมีกรอบแนวคิดให้ พงง ไปเจรจาเบื้องต้นที่กำหนด 5 ปี เพราะ บสก อยากให้ลูกค้าไป Refinance ได้ ถ้าผ่อนชำระกับ บสก ได้ระดับหนึ่ง บสก มั่นใจว่าจะ ในช่วง 5 ปี จะสามารถ Refinance ได้ แต่ถ้าอาชีพ ขับแท็กซี่ ขายกล้วยทอด ต้องผ่อน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● พงง. มองว่าอยากให้ บสก ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานขึ้นให้เหมือนแบงก์เอกชน บสก ซึ่งทาง บสก. ก็มีนโยบายที่จะขยายระยะเวลาการผ่อนจาก 5 ปี มาเป็น 10 ปี ทั้งนี้อยากให้ลูกหนี้ Refinance ได้ในช่วงระยะเวลา 5 ปี แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาจากอาชีพด้วย ถ้าอาชีพ ขับแท็กซี่ หรือ ขายกล้วยทอด ต้องผ่อนชำระกับ บสก ถ้าไปกู้ที่อื่นคงไม่ผ่าน

คำสัมภาษณ์	สรุปสาระสำคัญ
ชำระกับ บสภ ถ้าไปกู้ที่อื่นคงไม่ผ่าน พนง ต้องวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาเบื้องต้นว่าลูกหนี้เหมาะกับอะไร	
<u>ลูกหนี้ปิดบังความจริง บสภ มีไลน์ ให้ไว้คุยกับลูกหนี้ กรณีที่ลูกหนี้ไม่ยอมเปิดเผยความจริง จะกลยุทธ์ วิธีการไว้เจรจากับลูกหนี้</u>	<ul style="list-style-type: none"> จะศึกษาวิธีการจาก Case Study ที่ผ่านมาไว้ให้พนักงานดูเป็นแบบอย่างในการเจรจากับลูกหนี้

สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รอบที่ 2

1.) นโยบายในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ จะเน้นการพิจารณาคุณลักษณะลูกหนี้และหลักประกันเป็นสำคัญรวมไปถึงจะพิจารณาถึงข้อดี ข้อด้อย ของลูกหนี้แต่ละราย ทั้งนี้ยังมีการออกหนังสือรับรองให้กับลูกหนี้ที่ต้องการยื่นขอรีไฟแนนซ์ (Refinance) กับสถาบันการเงินอื่น สำหรับลูกหนี้ที่ปฏิบัติดี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ลดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จากสถาบันการเงิน และช่วยเหลือให้ลูกหนี้ได้บ้านอยู่อาศัยกลับคืน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีการจัดระบบทางการเงิน และมีพฤติกรรมกรรมการใช้จ่ายที่ดีขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

2.) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างดี เช่น พนักงานใหม่จะมีการอบรมตั้งแต่ตอนเข้ามาทำงาน โดยทางผู้บริหารจะอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และจะมีพี่เลี้ยงคอยดูแลในช่วงระหว่างทดลองงาน (on the job) เพื่อกำหนดการผ่านงานใช้ระยะเวลา 1-1.5 ปี ถึงจะสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ทั้งนี้ยังฝึกให้พนักงานเรียนรู้ถึงสถานการณ์จริงในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับลูกหนี้ เพื่อให้เข้าใจเหตุและผลและที่สำคัญฝึกฝนให้พนักงานมีความรู้ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย รวมถึงการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม ปฏิบัติกับลูกหนี้เหมือนลูกค้าชั้นดีของธนาคารพาณิชย์

3.) นโยบายในด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กรด้วยระบบ computer life เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ Digital และให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน หรือมีแท็บเล็ตให้ใช้งาน เพื่อจะเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องขั้นตอนการทำงานแบบเดิมจะใช้ระบบแบบแมนนวล (Manual) ทุกขั้นตอน เช่น ระบบออกใบแจ้งหนี้ หนังสือแจ้งเตือน ที่สามารถออกได้ทันที เพราะเดิมต้องใช้เวลาหลักการภายใน 7 วัน จะแจ้งให้ลูกหนี้ทราบได้

4.) กลยุทธ์การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังนี้

4.1) โดยมีโครงการพิเศษ ชื่อโครงการสุขใจได้บ้านคืน จะเป็นโครงการที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ในด้าน การขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหนี้ จากเดิมให้ระยะเวลา 5 ปี ซึ่งมีการปรับเพิ่มระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานขึ้น เป็น 10 ปี และที่สำคัญทางบริษัทได้มีการลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้ลูกหนี้ จากเดิมอัตราดอกเบี้ยเท่ากับ (MLR=6.25%) มีการปรับลดให้เหลือ MLR-3% (3.25%) ในช่วง 3 ปีแรก ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือลูกหนี้ ให้โอกาสลูกหนี้ และหยุดหยุนในเรื่องของการผ่อนชำระหนี้

4.2) มีการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นคนสุภาพ นอบน้อม มีความรู้ ความสามารถ

4.3) มีวิธีคิดในการกำหนดราคาหลักประกัน หรือส่วนลดให้กับลูกหนี้ เช่น กรณีที่ปิดบัญชี (การโอนทรัพย์สินชำระหนี้) จะช่วยลด Operation Cost และสามารถทำการ Hair Cut ได้มากขึ้น (80/100) และถ้าเป็นกรณีผ่อนชำระกับ บสก. ก็จะมีค่า Operation Cost เพราะบางรายผ่อน 5 ปี หรือ 10 ปี จะพิจารณาเป็นเคส

นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อผลจากการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.) ผลที่ได้จากการศึกษา มาตรการที่เลือกใช้กันมากที่สุด มาตรการ 1, 3 และ 4 เป็นการช่วยยืดระยะเวลาตามความสามารถในการผ่อนชำระ ซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกหนี้เป็นหลัก และในส่วนมาตรการที่ 2 คนเลือกน้อย เพราะไม่ลดเงินต้น เหมาะกับลูกหนี้ที่คิดจะขายหลักประกันภายใน 1-2 ปี เมื่อขายแล้วจะนำเงินมาปิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของลูกหนี้

2.) ผลจากการศึกษา ปัจจัยที่ใช้พิจารณาลูกหนี้ จะพิจารณาจากรายได้เป็นหลัก ความสามารถในการจ่าย และหลักประกันเป็นสำคัญ ซึ่งพนักงานจะมีกรอบแนวคิดที่ บสก. ปลุกฝังให้พนักงานมีความรอบรู้ สังกศตุให้เป็นที่ลูกหนี้เหมาะกับมาตรการแบบไหน และที่สำคัญต้องมีความจริงใจต่อกัน ทั้งนี้ยังมีการฝึกอบรมอย่างดี ซึ่งทางผู้บริหารจะมีการอบรมตามหลักสูตร เพื่อปลุกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และจะมีพี่เลี้ยงคอยดูแล จนกว่าจะผ่านการทำงานและสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

3.) ผลจากการศึกษา ประโยชน์ของมาตรการมาตรการ 4 มีประโยชน์มากที่สุด ซึ่งวิเคราะห์ตามคุณสมบัติของลูกหนี้ ส่วนมาตรการ 6 มีประโยชน์น้อยสุด เนื่องจากมีสาเหตุจากการเลือกใช้น้อย เพราะมองว่าทุกคนอยากมีบ้าน ไม่อยากทิ้งบ้าน มีความทรงจำเกี่ยวกับบ้าน มีความผูกพัน และอยากที่จะโอนขายได้ง่ายๆ อย่างไรก็ตาม มาตรการทั้ง 6 มาตรการ เป็นมาตรการที่ดี หลายประเทศในอาเซียนมีวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้คล้ายๆกัน จะใช้หลักการเดียวกัน แต่จะต่างกันที่ลูกเล่น ขึ้นกับการเรียนรู้และเข้าใจลูกค้า ต้องใช้ความจริงใจ และบสก. มีความสุขทุกครั้งที่ถูกค่ากลับไปแล้วยิ้มได้

4.) ผลจากแบบสอบถาม ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ NPL คือ จัดวงเงินไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ ธนาคารต้องช่วยเหลือลูกหนี้เพราะให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ ธนาคารต้องช่วยเหลือลูกหนี้เพราะให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ และ บสก. เป็นองค์กรที่ให้โอกาสลูกค้า หยัดหยุนในเรื่องของการผ่อนชำระ และในความคิดเห็นของพนักงาน อยากเสนอแนะให้ บสก. ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานขึ้นให้เหมือนแบงก์เอกชน เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ได้มากขึ้น ทั้งนี้เหตุผลที่ให้ระยะเวลา 5 ปี เนื่องจากอยากให้ลูกหนี้ไป Refinance ได้ในช่วงระยะเวลา 5 ปี แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาจากอาชีพด้วย ถ้าอาชีพ ชับแท็กซี่ หรือ ขายกล้วยทอด ต้องผ่อนชำระกับ บสก. ถ้าไปกู้สถาบันการเงินที่อื่นคงกู้ไม่ผ่าน ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด



ภาคผนวก ข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสอบถาม

เรื่อง : ทักษะคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
 ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

เก็บข้อมูลวันที่ 7 เดือน กุมภาพันธ์ ปี 2561 เวลา 16.00 น.
 ชื่อ .รินนารา นามสกุล วิโย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีเนื้อหาสอบถามเกี่ยวกับเรื่อง ทักษะคติในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเหตุผลในการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพื่อให้เหมาะสมกับลูกหนี้และเกิดข้อยุติร่วมกัน

จึงใคร่ขอความร่วมมือท่านให้ข้อมูลตามความจริง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนำไปใช้เพื่อการศึกษา วิจัยเชิงวิชาการเพียงเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านทักษะคติของพนักงานต่อประโยชน์ในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านทักษะคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านทักษะคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- ส่วนที่ 6 ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน

นางสาวรินนารา วิโย

นิสิตปริญญาโท สาขาเคหการ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 เบอร์โทร 098-1019

แบบสอบถาม

เรื่อง ทศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
 ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 20-29 ปี 30-39 ปี 40- 49 ปี 50-59 ปี 60 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส โสด สมรส / อยู่ด้วยกัน หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท
5. ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์
 ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี
 4-6 ปี 7-9 ปี
 10 ปีขึ้นไป
6. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน ระดับผู้จัดการ ขึ้นไป พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ
7. จำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา
 น้อยกว่า 8 ชั่วโมง (หรือ 1 วัน) 9 – 16 ชั่วโมง (หรือ 2 วัน)
 17 – 24 ชั่วโมง (หรือ 3 วัน) 24 ชั่วโมง ขึ้นไป (หรือ 3 วันขึ้นไป)
8. รายได้ต่อเดือนของท่าน
 ต่ำกว่า 20,000 บาท 20,001- 40,000 บาท
 40,001 - 60,000 บาท 60,001 - 80,000 บาท
 80,001 บาท ขึ้นไป
9. ปัจจุบันท่านอยู่อาศัยในบ้านของใคร
 ของตนเอง (ท่านซื้อด้วยตนเอง) บ้านเช่า/อาคารเช่า บ้านของพ่อแม่/ญาติพี่น้อง
 บ้านพักสวัสดิการซื้อบ้านท่านจะซื้อ
10. ภายใน 5 ปีนี้ หากท่านจะซื้อบ้าน ท่านจะซื้อบ้านแบบใด
 คอนโด ทาวเฮาส์ บ้านเดี่ยว ไม่ซื้อเพราะ.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อประโยชน์ของการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

คำชี้แจง โปรดใส่หมายเลข 1, 2, 3, , 5 ลงในช่องระดับของความคิดเห็นในทุกมาตรการ ที่ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีประโยชน์ต่อลูกหนี้มากหรือน้อย

- 5 = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มากที่สุด
- 4 = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้มาก
- 3 = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้ปานกลาง
- 2 = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้น้อย
- 1 = มีประโยชน์ต่อลูกหนี้น้อยที่สุด

ประโยชน์ของการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		มาตรการที่ 1	มาตรการที่ 2	มาตรการที่ 3	มาตรการที่ 4	มาตรการที่ 5	มาตรการที่ 6
		การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป	การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบียรายเดือน	การลดอัตราดอกเบีย	ลดต้นเงินและ/หรือดอกเบียค้ำรับ	พักชำระดอกเบียค้าง	รับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันในการชำระหนี้
ตัวอย่าง		4	5	2	3	1	3
1	ช่วยให้ลูกหนี้ลดภาระการผ่อนชำระหนี้ต่อเดือน						
2	ช่วยให้ลูกหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายภายในครอบครัว						
3	ช่วยให้ลูกหนี้มีวินัยทางการเงิน						
4	ช่วยให้ลูกหนี้ที่สุจริตกลับมาเป็นลูกหนี้ปกติ						
5	ช่วยให้ลูกหนี้เข้าถึงแหล่งเงินทุน						
6	ช่วยให้ลูกหนี้สามารถวางแผนการเงินในอนาคต						
7	ช่วยให้ลูกหนี้สิ้นสุดภาระหนี้						

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

คำชี้แจง โปรดใส่หมายเลข 1, 2, 3, , 5 ลงในช่องระดับของความคิดเห็นในทุกมาตรการ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาท่านเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ผู้อนุมัติเห็นด้วยกับการเลือกใช้มาตรการของท่าน

5 = เลือกใช้มาตรการมากที่สุด

4 = เลือกใช้มาตรการมาก

3 = เลือกใช้มาตรการปานกลาง

2 = เลือกใช้มาตรการน้อย

1 = เลือกใช้มาตรการน้อยที่สุด

การเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		ระดับการเลือกใช้มาตรการ
1	มาตรการที่ 1 การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป	
2	มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน	
3	มาตรการที่ 3 การลดอัตราดอกเบี้ย	
4	มาตรการที่ 4 ลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ	
5	มาตรการที่ 5 พักชำระดอกเบี้ยค้าง	
6	มาตรการที่ 6 รับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้	

ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือกมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

คำชี้แจง โปรดใส่หมายเลข 1, 2, 3, , 5 ลงในช่องระดับของความคิดเห็นในทุกมาตรการ ที่ท่านเห็นว่า ปัจจัยหรือเหตุผลใด ที่ใช้ในการพิจารณาลูกหนี้ในแต่ละมาตรการเป็นลำดับแรกมากที่สุดจนถึงลำดับสุดท้าย น้อยที่สุด

5 = ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณามากที่สุด

4 = ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณา

3 = ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาปานกลาง

2 = ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาน้อย

1 = ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านลูกหนี้กับการเลือก มาตรการปรับปรุงโครงสร้าง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)		อาชีพ ปัจจุบัน	อายุงาน	รายได้ ปัจจุบัน	ภาระหนี้ คงค้าง	สัดส่วน ภาระหนี้ ต่อ รายได้	ประวัติ การ ชำระที่ ผ่านมา
ตัวอย่าง		4	5	2	3	1	3
1	มาตรการที่ 1 การขยายการ ชำระหนี้ระยะยาวออกไป						
2	มาตรการที่ 2 การผ่อนผัน ลดเงินงวดในการผ่อนชำระ เท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน						
3	มาตรการที่ 3 การลดอัตรา ดอกเบี้ย						
4	มาตรการที่ 4 ลดต้นเงิน และ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ						
5	มาตรการที่ 5 พักชำระ ดอกเบี้ยค้าง						
6	มาตรการที่ 6 รับโอน ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน ชำระหนี้						

**ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)**

คำชี้แจง โปรดใส่หมายเลข 1, 2, 3, , 5 ลงในช่องระดับของความคิดเห็นในทุกมาตรการ ที่ท่านเห็นว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย

5 = มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4 = มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมาก

3 = มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

2 = มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานน้อย

1 = มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

	ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจในแต่ ละมาตรการของการปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)	มีความ เข้าใจใน มาตรการนี้	สื่อสารให้ ลูกค้าเข้าใจ ได้	ตอบคำถาม ข้อสงสัยได้	บอก ประโยชน์ ให้ลูกหนี้ ได้รับอย่าง เข้าใจ	สามารถ ยกตัวอย่าง เปรียบเทียบ ให้เห็น ภาพจาก การชำระ หนี้
	ตัวอย่าง	4	5	2	3	1
1	มาตรการที่ 1 การขยายการ ชำระหนี้ระยะยาวออกไป					
2	มาตรการที่ 2 การผ่อนผันลด เงินงวดในการผ่อนชำระ เท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน					
3	มาตรการที่ 3 การลดอัตรา ดอกเบี้ย					
4	มาตรการที่ 4 ลดต้นเงินและ/ หรือดอกเบี้ยค้างรับ					
5	มาตรการที่ 5 พักชำระ ดอกเบี้ยค้าง					
6	มาตรการที่ 6 รับโอน ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน ชำระหนี้					

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กุลกานต์ ตันติเตมิต. (2544). การแก้ไข โดยการปัญหา NPLs จัดตั้ง AMC. วารสารทางการเงินการคลัง, 15(48), 28-29.

จุฬาลักษณ์ ไทยไชยนต์. (2555). แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตกำแพงเพชร. มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร.

ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. (2544). AMC แห่งชาติกับการแก้ปัญหา NPL ซีพจรเศรษฐกิจของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (มหาชน). โครงการวิจัยเศรษฐกิจและการเงิน แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ประจำเดือนมีนาคม(10), 1-4.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2555). ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ศคจ.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559a). การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559b). หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้และการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน สายนโยบายสถาบันการเงิน.

ธนาคารแห่งประเทศไทย ทีมข้อมูลสถาบันการเงิน. (2549). ฝ่ายสถิติและจัดการข้อมูล.

ธนาคารแห่งประเทศไทย สายนโยบายสถาบันการเงิน. (2546). เรื่องการปรับปรุงความหมายของ *Non-Performing Loans* และการจัดทำรายงานที่กำหนดให้บริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ยื่น.

ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2542). การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. Thailand.

บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2558). รายงานประจำปี.

http://www.bam.co.th/bam/corporate/images/attachments/BAM_Annual_report.pdf.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ.

ปรัชญา จันทราภักย์. (2560) แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ของ บสก./Interviewer: ร. วิโย.

พรชัย อภิธรรมวินัย. (2555). ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 1-6 ต่อปัญหาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.). (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

- พัฒนา สุภาวงศ์วณิช. (2545). การศึกษาเปรียบเทียบการปรับโครงสร้างหนี้โครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา บริษัทเงินทุนเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. (หลักสูตรเคหพัฒนาศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2531). ความหมายของทัศนคติ.
- รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณชาติ พานิชภักดิ์. (2560). Trea Talks Real Estate 2017-Future Thailand:ประเทศไทย 4.0 ก้าวไปข้างหน้าอย่างไร ไม่ต้องทิ้งใครไว้ข้างหลัง.
- วรรณภา ชำนาญเวช. (2551). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
- วุฒิปันธุ์ ตวันเที่ยง. (2560) แนวนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ บสก./Interviewer: ร. วิโย.
- ศาสตราจารย์ อะคิโอะ คุโรดะ. ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในญี่ปุ่น. *Japan World*, 7(46), 33.
- ศิขริน ศิริอ่อน. (2554). ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขารามอินทรา กม.10 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ(สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สถิตย์ ลิ่มพงษ์พันธ์. (2547). บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิญญูชน, 14.
- สมบูรณ์ จิตเป็นธรรม. (2553).
- สิริวุทธิ์ เสียมภักดี. (2540). การแก้ไขหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ 22-29.
- อภิพงศ์ แชมกล้าเจียก. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อบุคคล กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญา มหาบัณฑิต.
- อัญชุลี เรื่องยุติการณ์. (2542). ประสิทธิภาพของมาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (กบส.). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต.
- โฮมมันนี่. (2561). อัตราหนี้สินต่อรายได้ Retrieved from <https://www.home2nd.com/>
- ภาษาอังกฤษ

Calem, P., Jagtiani, J., Maingi, R., & Abell, D. (2018). *Federal Reserve Bank of Philadelphia Supervision, Regulation, and Credit* Philadelphia, USA.

- Haughwout, A., Okah, E., & Tracy, J. (2009). *Second Chances: Subprime Mortgage Modification and Re-Default*. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, no. 417.
- Hwang, M., Jang, I., & Wachter, S. (2016). *Evaluating Loan Modifications: 2008–2014*. Paper presented at the American Economic Association, USA.
<https://www.aeaweb.org/conference/2017/preliminary/paper/ThDHyzd9>
- Krueger, O. A. (2001). A New Approach to Sovereign Debt Restructuring. *Stanford University*, 2001.
- Munn, L. N. (1971). Introduction to Psychology. *Boston: Houghton Mifflin Company*, 77.
- Thurstone, L. L., & Chave, J. E. (1966). The Measurement of Attitude. *Chicago University*, 6-7.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรินนารา วิโย เกิดวันที่ 26 มิถุนายน 2528 ที่จังหวัดหนองคาย สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ ในปีการศึกษา 2555 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรเคหพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปี 2559 ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจุบัน ทำงานฝ่าย Secure Lending Product Mortgage ตำแหน่ง Secure Lending Product Manager ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

