มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของธนาคารออมสิน แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารออมสิน
   - 1.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน
   - 1.2 การบริหารจัดการธนาคารออมสิน
   - 1.3 ธนาคารออมสินในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
   - 1.4 การให้บริการของธนาคารออมสิน
   - 1.5 หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อตามโครงการธนาคารประชาชน
   - 1.6 สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
   - 1.7 นโยบายบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
   - 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
   - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ
   - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
   - 2.4 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม
   - 2.5 แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
   - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต
   - 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
   - 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
   - 3.2 ทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของ มาร์คโควิทซ์ (Markowitz)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
   - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1. ข้อมูลทั่วไปของของธนาคารออมสิน

1.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทานนามแบงค์ว่า “ลีฟอเทีย” ในปี พ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดีว่าควรใช้กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์เกื้อกูลเผื่อแผ่ไปถึงราษฎรโดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้น ในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาติประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมาก จึงเรียกได้ว่าเป็น“ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย” ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489” มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปธนาคารออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการ ในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย ปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 597 สาขาทั่วประเทศ มีอายุครบ 96 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2552 (ธนาคารออมสิน. 2553 : 18)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

วิสัยทัศน์ธนาคารออมสิน ปี 2552 – 2555

เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก (ธนาคารออมสิน. 2553 : 20)

พันธกิจของธนาคารออมสิน

1. เป็นสถาบันเพื่อการออม
2. เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
3. เป็นสถาบันเพื่อการลงทุนและการพัฒนา

นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

ธนาคารจะมุ่งดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของธนาคารที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า ประชาชน รัฐบาล (กระทรวงการคลัง) และพนักงาน และมุ่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตาม 4 นโยบายหลัก ดังนี้ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 23)

1. นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งระบบบริการลูกค้า ระบบข้อมูล และระบบบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบบริการลูกค้าในธุรกิจหลักของธนาคาร (Core banking) และระบบคลังข้อมูลธนาคาร

1.2 ปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ทั้งการบริหารอัตรากำลัง ระบบประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competencies based) และการสร้างบุคลากรให้สามารถเป็นวิทยากรภายในองค์กร (Train the trainer)

1.3 ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและกระบวนงานภายในให้มีมาตรฐานรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการให้สินเชื่อ กระบวนการติดตามหนี้ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สิน

1.4 ผลักดันให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน (Balanced scorecard : BSC) เชื่อมโยงกับระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic value : EVM)

1.5 จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล

2. นโยบายการเพิ่มและขยายธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2.1 ขยายช่องทางการให้บริการทางการเงินให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะในห้างสรรพสินค้า การขายผ่านระบบ การบริการเชิงรับ (Tele marketing) และการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2 พัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และจับคู่ผลิตภัณฑ์ (Product mundling) ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2.3 ใช้กลยุทธ์จูงใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Cores sell) และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร รวมถึงการดูแลลูกค้าคนสำคัญ

2.4 ขยายการลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน และบริหารการลงทุน

3. นโยบายการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน

3.1 ขยายการเปิดธนาคารโรงเรียน และจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพกับโรงเรียนและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.2 ประชาสัมพันธ์และรณรงค์เรื่องการออมให้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผ่านสื่อทุกรูปแบบ และจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานในส่วนกลางและองค์กรท้องถิ่น รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออมในวาระสำคัญ

3.3 ขยายช่องทางการให้บริการทางการเงิน โดยการเพิ่มช่องทางในการรับฝากเงินที่หลากหลายรูปแบบ และครอบคลุมทุกพื้นที่ของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่มีสถาบันการเงินให้บริการ ให้สามารถใช้บริการจากหน่วยเคลื่อนที่หรือช่องทางของพันธมิตร

4. นโยบายการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4.1 สนับสนุนสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนและชุมชนระดับฐานราก รวมทั้งการให้สินเชื่อต่อยอดสำหรับลูกค้าชั้นดีที่มีวินัย และมีความต้องการเงินทุนเพื่อขยายกิจการ

4.2 ฝึกอบรมพัฒนาอาชีพ ทักษะด้านการบริหารจัดการตามความต้องการของชุมชนเพื่อใช้ประกอบเป็นอาชีพได้อย่างแท้จริง

4.3 รณรงค์และเผยแพร่แบบอย่างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ

4.4 ส่งเสริมการตลาดของชุมชนให้มีการขยายตลาดจากชุมชนสู่ชุมชน รวมทั้งการใช้สาขาธนาคารเป็นศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าชุมชน

4.5 ส่งเสริมให้กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนมีระบบบัญชีและระบบการบริหารการเงินที่เป็นมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4.6 สนับสนุนทุนการศึกษาระยะสั้นและระยะยาวแก่เด็กและเยาวชน เพื่อนำความรู้กลับไปพัฒนาท้องถิ่น

1.2 การบริหารจัดการธนาคารออมสิน

หน้าที่หลักหรืออาณัติทางการบริหาร

ในฐานะที่ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทสถาบันการเงินสังกัดกระทรวงการคลัง ได้รับการกำหนดหน้าที่หลักทางการบริหารจากที่มา 2 ทาง คือ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 30)

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำแผนระยะยาว โดยให้ประกอบด้วยแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวแผนงานหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ส่วนที่เกี่ยวกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไปสู่เชิงธุรกิจให้มากขึ้น โดยพิจารณาระดับคุณภาพบริการให้ได้มาตรฐาน อีกทั้งให้มีลู่ทางเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ จะทำให้รายได้ของรัฐวิสาหกิจสูงขึ้น จะมีการเพิ่มการระดมทุนจากแหล่งภายใน เพื่อเป็นการลดการก่อหนี้กับต่างประเทศลง นอกจากนี้ให้มีการจัดทำแผนอัตรากำลังให้ได้สัดส่วนกับผลการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ อีกทั้งมีการให้ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารงานได้คล่องตัวและเหมาะสมในธุรกิจมากขึ้น

2. มติของคณะรัฐมนตรี กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทำแผนวิสาหกิจขึ้น ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งที่จะเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเสนอมา

หน้าที่หลักของธนาคารออมสินตามกฎหมาย

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2530-2534 (ธนาคารออมสิน. 2551 : 47) ได้กล่าวว่า จากการมอบหมายอย่างเป็นทางการในการประกอบกิจการธนาคารออมสินมีที่มาจากพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 และพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการรักษาเงินที่ประชาชนนำมาฝาก และรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร และเพื่อส่งเสริมสวัสดีภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สินซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักประหยัด และมีการออมทรัพย์กับธนาคารออมสินมากขึ้น

2. เพื่อให้บริหารรับฝากเงินโดยทั่วไป และให้ประชาชนที่เก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยมั่นคงอย่างทั่วถึง โดยมีประโยชน์ตอบแทนอันจะเป็นการคงไว้ซึ่งความเชื่อถือของสังคมในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. เพื่อระดมเงินมาให้รัฐบาลในการพัฒนาประเทศ

4. เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการทางการเงินกับประชาชน นิติบุคคล และหน่วยงานของรัฐอันจะเป็นการจูงใจให้นำเงินมาฝากไว้กับธนาคารออมสิน

5. เพื่อนำเงินลงทุนหาผลประโยชน์ให้มีรายได้มากพอที่จะนำเงินมาใช้จ่าย สามารถพัฒนาปรับปรุงกิจการขยายขอบเขต การดำเนินธุรกิจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้เพียงพอแก่พนักงาน

ดังนั้น ธนาคารออมสินจึงเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีความมั่นคง โดยมีรัฐบาลเป็นประกัน ทำหน้าที่ส่งเสริมการออมทรัพย์ รับฝากเงิน โดยจัดให้มีสถานที่รับฝากอย่างทั่วถึง ให้บริการและสนับสนุนทางการเงินแก่ประชาชน นิติบุคคล หน่วยงานของรัฐ และประกอบธุรกิจอื่น ๆ อันเป็นงานของธนาคาร

แนวทางการบริหารงาน

โดยกำหนดเป็นแผนวิสาหกิจ จากที่มาดังกล่าวทำให้ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนรัฐบาลในการนำเงินออมที่ระดมได้จากผู้ฝาก ด้วยการประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณ รายได้ของประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าจึงต้องดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2530 – 2534 ซึ่งแผนวิสาหกิจฉบับแรกที่ธนาคารออมสินดำเนินการให้มีขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการที่กำหนดไว้ (ธนาคารออมสิน. 2551 : 45) ดังนี้

1. นโยบายทั่วไป ซึ่งเป็นนโยบายที่ใช้เป็นหลักการบริหารในภาพรวมทั้งหมดของธนาคารไว้ 5 ประการ คือ

1.1 เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากขึ้น

1.2 เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีรายได้เพียงพอต่อการดำเนินงาน สามารถพัฒนาและปรับปรุงกิจการให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้พอเพียงแก่พนักงาน

1.3 ดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสิน ให้เจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกับสถาบันอื่น ๆ ในการระดมเงินฝาก การให้บริการและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้

1.4 ให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

1.5 สร้างภาพพจน์ให้ประชาชนเห็นว่า ธนาคารออมสินเป็นธนาคารสำหรับประชาชนทุกระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากนโยบายทั่วไปซึ่งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสิน ดังกล่าว ธนาคารได้กำหนดขอบเขตให้กระชับ และเด่นชัดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของธนาคาร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้กำหนดนโยบายเฉพาะขึ้นมา

2. นโยบายเฉพาะของธนาคารออมสินมี 5 ประการ คือ

2.1 นโยบายพัฒนาระบบงานและการจัดองค์การ

2.2 นโยบายการบริหารงานบุคคล

2.3 นโยบายการพัฒนาธุรกิจ

2.4 นโยบายการระดมเงินออม

2.5 นโยบายการเงินและการลงทุน

การนำนโยบายไปปฏิบัติในการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารออมสิน มีหน่วยงานรองรับตามโครงสร้างของธนาคารออมสิน ซึ่งโครงสร้างจะทำหน้าที่เป็นส่วนประสานงานเชื่อมโยงทั้งในส่วนกลางและสาขาต่าง ๆ โครงสร้างธนาคารออมสินเป็นส่วนแสดงถึงลักษณะการบริหารงานธนาคาร ตามระบบที่เรียกว่า ระบบธนาคารสาขา (Branch banking system) เป็นระบบธนาคารที่มีอยู่ทั่วไปในประเทศอังกฤษ มีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางและจะเปิดสาขาขึ้นใหม่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นในเมืองเดียวกับสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่หรือกระจายออกไปทั่วประเทศ รวมไปถึงการเปิดดำเนินงานในต่างประเทศด้วยก็ได้ สาขาของธนาคารแต่ละแห่ง จะใช้ชื่อเดียวกับทางสำนักงานใหญ่ การบริหารงานและการดำเนินงานของสาขาจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานใหญ่ รวมทั้งการแต่งตั้งผู้จัดการธนาคารสาขาและพนักงานระดับต่าง ๆ

ระบบธนาคารสาขาจะกระจายอยู่ตามภาคต่าง ๆ และในส่วนกลาง ดังนั้น สามารถแบ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ หน่วยงานในส่วนกลาง และหน่วยงานสาขา ซึ่งผู้เขียนได้ให้ความหมายของหน่วยงานทั้งสอง ดังนี้คือ

หน่วยงานในส่วนกลาง หมายถึง หน่วยงานต่าง ๆ ที่ปรากฏในโครงสร้างการแบ่งส่วนของธนาคารออมสินที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) รวมถึงหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของสาขาโดยตรง กล่าวโดยสรุปหน่วยงานในส่วนกลาง หมายถึงหน่วยงานที่ไม่ได้ทำการติดต่อกับผู้ฝาก

หน่วยงานสาขา หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่หลัก (Line) คือ การประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ ที่ธนาคารควรจัดให้มีขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ทำการติดต่อกับผู้ฝากโดยตรงเป็นประจำวัน หน่วยงานสาขานี้ในบางหน่วยจะมีที่ทำการอยู่ใน ส่วนกลางด้วย เช่น กองสลากและพันธบัตรส่วนกลาง สังกัดฝ่ายการสลายและพันธบัตรออมสิน ทำหน้าที่ติดต่อรับฝาก เกี่ยวกับธุรกิจด้านสลากออมสินพิเศษ เป็นงานหลักและส่วนการออมสินสำนักงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ใหญ่ (อสญ.) สังกัดฝ่ายการออมสิน มีสำนักงานการออมสินภาคกรุงเทพมหานครควบคุม ทำหน้าที่ให้บริการ ติดต่อรับฝาก ถอนเงินในธุรกิจ ด้านฝ่ายการออมสินโดยเฉพาะนอกจากนี้ยังมีกองกระแสรายวัน ฝ่ายการธนาคาร ทำหน้าที่ติดต่อให้บริการแก่ประชาชนในงานด้านการธนาคาร เกี่ยวกับการธุรกิจของธนาคารออมสินทุก ๆ ด้าน ภายในสาขาเดียวกันยกเว้นหน่วยงานสาขาที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ หรือในส่วนกลางดังตัวอย่างข้างต้น จะประกอบธุรกิจเฉพาะด้านที่หน่วยงานระดับฝ่ายที่ตนเองสังกัดมีหน้าที่หลักเท่านั้น (เสาวนีย์ วงษ์ม่วง. 2548 : 12 – 13)

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติ

จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ที่ธนาคารได้กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ถือปฏิบัติโดยให้สั่งการให้แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีของตน เป็นเบื้องต้นซึ่งในทางปฏิบัติบางหน่วยงาน ได้เสนองานประจำควบคู่ไปกับงานโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่มุ่งหวังจะนำไปปฏิบัติในระหว่างปี หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าการที่หน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคารออมสินได้กำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีขึ้นมา เป็นการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ จากการศึกษาถึงผลการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติระหว่างปี พ.ศ. 2530 ถึงปี พ.ศ. 2532 ได้มีการติดตามและประเมินผล ได้นำรูปแบบของแนวความคิดเชิงระบบ (Systematic approach) มาใช้เป็นกรอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยประมวลผลจากการดำเนินงานในแต่ละนโยบายเฉพาะ 5 ประการคือ นโยบายการพัฒนาระบบงานและการจัดองค์การ นโยบายการบริหารงานบุคคล นโยบายการพัฒนาธุรกิจ นโยบายการระดมเงินออม และนโยบายการเงินและการลงทุน ในส่วนที่สอง เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละปี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 41)

1. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติของธนาคารออมสิน ไปปฏิบัติในด้านปัจจัยภายในองค์การ ประกอบด้วย

1.1 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูง

1.2 บุคลากรมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน

1.3 มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน

1.4 การบริหารงานมีกำไรทุกปี

1.5 มีการบริหารงานแบบพึ่งพาตนเองตลอดเวลา

1.6 พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน เปิดโอกาสให้ดำเนินธุรกิจครบวงจร

1.7 มีสาขาเปิดบริหารทั่วประเทศ ทุกภูมิภาคมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการนำแผนไปปฏิบัติในธนาคารออมสิน ประกอบด้วย

ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่

2.1 เจ้าหน้าที่ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ความยินยอมพร้อมใจของพนักงาน

2.3 ขาดการยอมรับในขอบเขต หน้าที่ของงานระหว่างกันและกัน

2.4 ขาดการประสานงาน

2.5 ขาดการควบคุม การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร

2.6 ขาดมาตรการกำกับ

2.7 ขาดความเที่ยงตรงในหลักเหตุผล

2.8 ขาดองค์กรติดตามประเมินผล

2.9 ขาดสถานที่ปฏิบัติงาน

1.3 ธนาคารออมสินในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ธนาคารออมสินในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 2 เขต คือ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 23)

1. เขตพระนครศรีอยุธยา 1 ประกอบด้วย 8 สาขา ดังนี้

1.1 สาขาคลองสวนพลู

1.2 สาขาท่าเรือ

1.3 สาขาภาชี

1.4 สาขาอุทัย

1.5 สาขาบางปะอิน

1.6 สาขานครหลวง

1.7 สาขาวังน้อย

1.8 สาขาประตูน้ำพระอินทร์

2. เขตพระนครศรีอยุธยา 2 ประกอบด้วย 8 สาขา ดังนี้

2.1 สาขาเจ้าพรหม

2.2 สาขาผักไห่

2.3 สาขาบางปะหัน

2.4 สาขาอุทัย

2.5 สาขาวังน้อย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2.6 สาขาอยุธยา

2.7 สาขาบ้านแพรก

2.8 สาขาลาดบัวหลวง

1.4 การให้บริการของธนาคารออมสิน

การให้บริการของธนาคารออมสิน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 12)

1. บริการเงินฝาก คือ การฝากเงินที่ธนาคารถือเป็นการออมอีกวิธีหนึ่ง ที่ได้ผลมากที่สุด และธนาคารออมสินก็มีบริการ ฝากเงินที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ประชาชนเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม ซึ่งการออมไม่ได้หมายถึงการไม่ใช้จ่าย แต่หมายถึงใช้เงินเมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งการฝากเงินถือเป็นการออมอย่างหนึ่ง โดยประเภทของการฝากเงินที่ ธนาคารออมสินเปิดให้บริการ มีดังนี้

1.1 เงินฝากเผื่อเรียก ฝากถอนวันละกี่ครั้งก็ได้ คิดดอกเบี้ยเป็นรายวัน ใช้บริการหักเงินเพื่อชำระค่าสาธารณูปโภคได้

1.2 เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ ฝากถอนครั้งละไม่ต่ำกว่า 1,000 บาท ยกเว้นการถอนดอกเบี้ย คิดดอกเบี้ยเป็นรายวันโดยไม่เสียภาษีดอกเบี้ย

1.3 เงินฝากประจำรายเดือนยกเว้นภาษี ฝากประจำเดือนละครั้ง เท่านั้นทุกเดือน ตั้งแต่ 1,000 บาท ขึ้นไป แต่ไม่เกิน 25,000 บาท ติดต่อกัน 24 เดือน และยกเว้นภาษี

1.4 เงินฝากประจำ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน คิดดอกเบี้ยทบต้นได้ทุก 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน ใช้เป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ หรือค้ำประกันบุคคลได้

1.5 เงินฝากกระแสรายวัน ฝากครั้งแรกไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท ผู้ฝากจะได้รับความสะดวกในการถอนเงิน โดยใช้เช็คสั่งจ่าย และเบิกเงินเกินบัญชีได้

1.6 ออมสินสบายใจรูปแบบการฝากเงินพร้อมประกันชีวิต สำหรับผู้ที่ต้องการส่งฝากระยะสั้น และรับความคุ้มครองระยะยาว พร้อมทั้งรับผลประโยชน์เป็นบำนาญการันตี

1.7 ออมสินเงินได้รายเดือน รูปแบบการฝากเงินพร้อม ประกันชีวิตสำหรับผู้ที่ต้องการออมเงินเพื่อใช้ในอนาคต เปรียบเสมือนมีบำนาญเลี้ยงชีพทุกเดือนไปจนถึงอายุ 70 ปี พร้อมทั้งรับความคุ้มครองสูง

1.8 ออมสินเกษียณสุข รูปแบบการฝากเงินพร้อมประกันชีวิต สำหรับผู้เริ่มทำงานและต้องการสร้างความมั่นคงยามเกษียณพร้อมรับความคุ้มครองอย่างคุ้มค่า

1.9 แบบเพิ่มพูนทรัพย์เป็นแบบที่ได้รับความนิยม ต่อเนื่องกันมานาน ด้วยจุดเด่นที่มีอัตราการ ส่งเงินฝากต่ำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.10 แบบร่มไทร กรมธรรม์การฝากเงิน ที่สมบูรณ์แบบ ทั้งด้านความคุ้มครองชีวิต และการออมทรัพย์

1.11 แบบบำนาญสงเคราะห์ ใช้ชีวิตด้วยความมั่นใจ ตลอดอนาคตอันยาวนาน ของท่าน ด้วยหลักประกันรายได้ที่ ให้ผลประโยชน์ถึง 2 ลักษณะ

1.12 แบบทุนการศึกษา การศึกษาคือรากฐานสำคัญ ที่สุดของชีวิต มอบอนาคตการศึกษา ให้กับบุตรหลานของท่าน

1.13 แบบออมสินสะสมทรัพย์ จะทำให้ท่านพึงพอใจกับ ผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างคุ้มค่า ตลอดอายุสัญญา

1.14 แบบออมสินตลอดชีพ นับเป็นรูปแบบการออมทรัพย์ ที่ตอบสนองความต้องการ ของครอบครัวทุกกลุ่ม ทุกระดับ ได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สุด

1.15 แบบออมสินคู่ขวัญ เป็นแบบประกันที่ให้ความคุ้มครองชีวิตทั้งพ่อหรือแม่และบุตรในกรมธรรม์เดียวกัน

1.16 แบบออมสินอุ่นใจเป็นแบบประกันสำหรับผู้ที่ต้องการผลตอบแทนทั้งในรูปของเงินปันผลและความคุ้มครอง

1.17 แบบออมสินเพิ่มทรัพย์ 170 เป็นแบบประกันสำหรับผู้ฝากที่ต้องการผลประโยชน์ในรูปแบบเงินปันผลคืนเร็วพร้อมกับมีโบนัสให้

1.18 แบบออมสินเพิ่มทรัพย์ 200 เป็นแบบประกันสำหรับผู้ฝากที่ต้องการผลประโยชน์ในรูปแบบเงินปันผลคืนเร็วพร้อมกับมีโบนัสให้

1.19 แบบออมสินคุ้มนิรันดร์ เป็นแบบประกันที่เหมาะสำหรับผู้ที่มีรายได้สูงที่ต้องการผลประโยชน์ทางด้านการออมทรัพย์

2. บริการสินเชื่อ ธนาคารเปิดให้บริการสินเชื่อ แก่บุคคลรายย่อยทั่วไปผ่านเครือข่ายสาขา ซึ่งเป็นแนวทางที่ธนาคารมุ่งเน้น เพราะสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ได้สูงมากขึ้นได้โดยตรง โดยปัจจุบัน ธนาคารได้เปิดให้สินเชื่อประเภทต่างๆ แก่ประชาชนทั่วไป โดยคำนึงถึงประโยชน์ ที่ประชาชนจะได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

2.1 สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนดอกเบี้ยคงที่ ร้อยละ 0.50 ต่อเดือน เพื่อรอยยิ้มของคนไทยทุกคน

2.2 สินเชื่อธนาคารประชาชน แบบฉับพลัน ดอกเบี้ยคงที่ ร้อยละ 0.50 ต่อเดือน เพื่อรอยยิ้มของคนไทยทุกคน

2.3 สินเชื่อธุรกิจห้องแถวเพื่อหมุนเวียนซื้อสินค้า วัตถุดิบทุนในอาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตสินค้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2.4 สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ เพื่อเป็นเงินทุน หรือเงินหมุนเวียน ในการประกอบอาชีพ

2.5 สินเชื่อสานฝันสู่อาชีพ รองรับนโยบายรัฐบาล ในการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนให้หมดไป

2.6 สินเชื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ ให้ธนาคารมีส่วนร่วม ในการช่วยพัฒนาความเข้มแข็ง ให้กับองค์กรชุมชน และเครือข่าย

2.7 สินเชื่อเคหะธนาคารออมสิน เข้าใจและรู้ซึ้ง ถึงความต้องการมีบ้าน

2.8 สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs สนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจ ได้อย่างต่อเนื่อง

2.9 สินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท เป็นแบบที่ได้รับความนิยม ต่อเนื่องกันมานาน ด้วยจุดเด่นที่มีอัตราการ ส่งเงินฝากต่ำ

2.10 สินเชื่อเพื่อการศึกษาปลอดชำระเงินต้นในระหว่างการศึกษา

2.11 สินเชื่อไทรทองอเนกประสงค์เพื่อประกอบการค้า หรือการลงทุน

2.12 สินเชื่อเพื่อ ไปทำงานต่างประเทศ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงานต่างประเทศ

2.13 สินเชื่อสวัสดิการ เงินกู้ระยะปานกลาง แบบผ่อนชำระ

2.14 สินเชื่อชีวิตสุขสันต์ สำหรับการใช้จ่าย ที่สะดวกสบาย ในการใช้ชีวิต

2.15 สินเชื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา เป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อ เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา

3. บริการด้านการเงิน หัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง คือ การให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย นอกเหนือจากด้านเงินฝาก และสินเชื่อ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และยังเป็นแหล่งที่มาของรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารอีกด้วย

3.1 บัตรออมสิน วีซ่า เดบิต ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อทางการตลาดบัตรเดบิตจาก “บัตรออมสิน วีซ่า อิเลคตรอน" เป็น บัตรออมสิน วีซ่าเดบิต” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารซึ่งต้องการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการใช้บัตรมากขึ้น

3.2 บริการทางการเงินผ่านตู้ เอทีเอ็ม (ATM) การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเครื่องเอทีเอ็ม (ATM) ได้แก่ การสอบถาม การถอนเงิน การโอนเงิน การเปลี่ยนรหัสประจำตัว และบริการอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3.3 บริการชำระเงินออนไลน์ ธนาคารเปิดให้บริการรับชำระสินค้า และบริการผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารในระบบ ชำระเงินออนไลน์ (Payment online) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น

3.4 บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ธนาคารออมสินเปิดบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้กับชาวไทย และชาวต่างชาติทุกคน

3.5 เช็คของขวัญ เพื่อเป็นของขวัญ หรือของกำนัลในโอกาสต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานบวช งานวันเกิดสะดวกผู้ให้ ถูกใจผู้รับสามารถซื้อและขึ้นเงินสด ได้ที่ธนาคารออมสินทุกสาขาทั่วประเทศ

3.6 บาทเนต สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและวางใจได้ เมื่อใช้บริการโอนเงินผ่านระบบบาทเนต ของธนาคารออมสิน

3.7 บริการตรวจผลสลากออมสินผ่าน เอสเอ็มเอส (SMS) ธนาคารได้เปิดให้บริการแจ้งผลการตรวจรางวัลทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ (SMS) โดยให้ลูกค้าสามารถยื่นใบสมัครขอรับใช้บริการได้ทุกสาขา

3.8 โมบายออนไลน์ (Mobile online) และ เอทีเอ็ม (ATM) ขอเชิญท่านสัมผัสการบริหารรูปแบบใหม่รถ โมบายออนไลน์ (Mobile online) และ เอทีเอ็ม (ATM) สนใจสอบถามรายละเอียดการให้บริการได้ที่ กลุ่มงานธุรกิจ ฝ่ายกิจการนครหลวง 1 โทร. 0-2299-8475

3.9 เรือธนาคารออมสิน ธนาคารออมสิน จัดให้มีเรือเคลื่อนที่รับฝาก – ถอนเงินทางน้ำขึ้นเพราะเห็นว่าประชาชนที่มีบ้านเรือนอยู่บริเวณสองฝั่งแม่น้ำลำคลองต่างๆ ถ้าหากจะต้องเดินทางไปฝากเงินกับสำนักงานสาขาของธนาคารอาจจะไม่สะดวกในการเดินทาง

3.10 ระบบการรับฝากเงินโดยมอเตอร์ไซค์ (Motorcycle Banking) ธนาคารออมสินเปิดตัวบริการใหม่ล่าสุดในรูปแบบ หรือบริการธนาคารเคลื่อนที่ โดยใช้รถจักรยานยนต์เป็นสื่อกลางในการให้บริการธุรกรรมทางการเงินแก่ลูกค้าถึงหน้าบ้าน

1.5 หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อตามโครงการธนาคารประชาชน

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการให้กู้เงินสินเชื่อ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 21)

1. คุณสมบัติผู้กู้

1.1 เป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือผู้มีรายได้ประจำ หรือผู้ที่ยังไม่ได้ประกอบอาชีพใด ๆ ที่มีความตั้งใจจะประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ทั้งนี้ ผู้ประกอบการรายย่อย หมายถึง ผู้ประกอบอาชีพค้าขาย บริการ และผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อจำหน่าย และผู้มีรายได้ประจำ หมายถึง ข้าราชการ ทหาร ตำรวจ ลูกจ้างของหน่วยงาน ราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชน ที่มีเงินเดือนประจำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.2 มีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป แต่เมื่อรวมอายุผู้กู้ และระยะเวลาที่ชำระคืนเงินกู้ต้องไม่เกิน 65 ปี ในกรณีที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไขดังกล่าว ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการสินเชื่อสาขา โดยความเห็นชอบของผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขต ส่วนกรณีที่ผู้กู้มีอายุไม่ครบ 20 ปีบริบูรณ์ต้องให้บิดา – มารดา หรือผู้ปกครอง เป็นผู้กู้แทน

1.3 เป็นผู้มีถิ่นที่อยู่แน่นอนสามารถติดต่อได้

1.4 มีสถานที่ประกอบอาชีพที่แน่นอน

2. วัตถุประสงค์การกู้ เพื่อเป็นเงินทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพหรือเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ หรือชำระหนี้สินอื่น ๆ

3. จำนวนเงินให้กู้ ให้กู้ได้ตามความจำเป็นและความสามารถชำระคืน ไม่เกินรายละ 100,000 บาท

4. ระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ ระยะเวลาชำระคืนเงินกู้และดอกเบี้ยไม่เกิน 5 ปี (60 งวด)

5. วิธีการคำนวณการชำระคืนเงินกู้ ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นงวดรายเดือน การคำนวณชำระหนี้แบบอัตราดอกเบี้ยคงที่ (Flat rate)

6. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีวงเงินกู้ไม่เกิน 30,000 บาท อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 0.50 ต่อเดือน และวงเงินกู้ตั้งแต่ 30,001-100,000 บาทอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 0.75 ต่อเดือน

7. หลักประกันการกู้เงิน สามารถใช้หลักประกันประเภทใดประเภทหนึ่ง ดังนี้

7.1 กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

7.1.1 มีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป และเมื่อรวมอายุผู้ค้ำประกันกับระยะเวลาชำระคืนเงิน กู้แล้วไม่เกิน 65 ปี

7.1.2 มีถิ่นที่อยู่แน่นอน สามารถติดต่อได้

7.1.3 ค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 2 คน

7.1.4 หลักเกณฑ์และเงื่อนไข

วงเงินกู้ไม่เกิน 30,000 บาท เป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือบุคคลที่ธนาคารให้ความเชื่อถือ หรือเป็นบุคคลผู้มีรายได้ประจำตั้งแต่ 7,000 บาทขึ้นไป แล้วแต่กรณี ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า 1 คน

วงเงินกู้ตั้งแต่ 30,001 – 100,000 บาท เป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือบุคคลที่ธนาคารให้ความเชื่อถือ หรือเป็นผู้มีรายได้ประจำตั้งแต่ 7,000 บาทขึ้นไป แล้วแต่กรณี ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน หรือ เป็นผู้มีรายได้ประจำตั้งแต่ 15,000 บาทขึ้นไป จำนวนไม่น้อยกว่า 1 คน

การให้บุคคลใดค้ำประกันผู้กู้ได้เกินกว่า 2 คน ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการที่อนุมัติสินเชื่อ โดยพิจารณาจากรายได้และความน่าเชื่อถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กรณีใช้หลักประกันประเภทอื่น สามารถใช้หลักประกันที่เป็นของผู้กู้ หรือของบุคคลอื่นที่ยินยอมให้ใช้ค้ำประกัน ดังนี้

สมุดฝากเงินออมสิน และหรือสลากออมสินพิเศษ โดยให้กู้ ได้ไม่เกิน ร้อยละ 90 ของจำนวนเงินฝากคงเหลือในสมุดฝากเงินออมสินหรือให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของมูลค่า สลากออมสินพิเศษ

อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ที่มีความเจริญมีไฟฟ้าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ตามความจำเป็น และมีทางสาธารณประโยชน์ซึ่งสามารถเข้าออกได้สะดวก โดยให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 80 ของราคาประเมินที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างหรือไม่เกินร้อยละ 70 ของราคาประเมินที่ดินว่างเปล่าหรือห้องชุด หรือไม่เกินร้อยละ 60 ของราคาประเมินที่ดินที่เป็นที่ สวน ที่ไร่ ที่นา

2. การขอกู้เงินสินเชื่อ

เมื่อผู้ขอกู้มาติดต่อขอกู้เงินสินเชื่อ ให้สาขาปฏิบัติตามขั้นตอนการให้บริหารสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ดังนี้

2.1 ให้พนักงานอำนวยสินเชื่อชี้แจงและให้คำแนะนำการขอกู้แก่ผู้ขอกู้

2.2 ให้ผู้ขอกู้กรอกรายละเอียดในแบบคำขอกู้ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า และหนังสือให้ความยินยอมการตรวจสอบข้อมูลเครดิต ตามแบบที่ธนาคารกำหนด พร้อมแนบเอกสารหลักฐานประกอบการขอกู้เงินตามแบบที่ธนาคารกำหนด

2.3 ในการจัดทำแบบคำขอกู้ให้พนักงานคำนวณสินเชื่อแนะนำให้ผู้ขอกู้กรอกรายละเอียดให้ครบถ้วนและสัมภาษณ์ผู้ขอกู้ตามแบบสัมภาษณ์การขอกู้ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาสินเชื่อและวิเคราะห์สินเชื่อ

2.4 ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบคำขอกู้ แบบสัมภาษณ์การขอกู้และเอกสารประกอบการขอกู้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของธนาคาร

2.5 ให้พนักงานอำนวยสินเชื่อออกตรวจสถานประกอบการของผู้ขอกู้ ซึ่งอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของสาขา เพื่อตรวจสอบว่าผู้ขอกู้มีร้านค้า/สถานประกอบการ หรือมีความสนใจประกอบอาชีพจริง เพื่อประมาณการรายรับ – รายจ่ายของผู้ขอกู้ กรณีผู้ขอกู้มีรายได้ประจำให้ตรวจสอบรายได้จากเอกสารแสดงรายได้ หรือหนังสือรับรองการเป็นพนักงาน เพื่อประกอบการพิจารณาวงเงินให้กู้ได้อย่างเหมาะสม

3. อำนาจหน้าที่ของผู้ให้กู้

3.1 ผู้ให้กู้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1.1 สั่งจ่ายเงินกู้สินเชื่อ

3.1.2 ติดตามทวงถาม และเร่งรัดการชำระหนี้เงินกู้

4. การวิเคราะห์และการอนุมัติให้กู้เงินสินเชื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4.1 พนักงานอำนวยสินเชื่อของสาขามีหน้าที่ ดังนี้

4.1.1 พิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อในเบื้องต้น โดยให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอในการฝากเงิน ความจำเป็นในการใช้เงินตามวัตถุประสงค์ในการขอกู้ ความสามารถในการ ประกอบอาชีพ การชำระหนี้คืนธนาคาร และความน่าเชื่อถือของผู้ขอกู้เป็นหลัก โดยใช้ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของผู้ขอกู้จากระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา ดังนี้ ระดับความเสี่ยงของผู้ขอกู้ (ธนาคารออมสิน. 2552 : 24)

เกรด ระดับความเสี่ยง

A ความเสียงต่ำ

B ความเสี่ยงปานกลาง

C ความเสี่ยงค่อนข้างสูง

D ความเสี่ยงสูง

ทั้งนี้การใช้ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของผู้ขอกู้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) สำหรับสาขา (User Manual) ที่แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง วิธีปฏิบัติงานระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit Scoring)

4.1.2 ให้สาขาตรวจสอบการล้มละลายและถูกพิทักษ์ทรัพย์ (Black list) และให้ตรวจสอบข้อมูล เครดิตบูโร (Credit bureau) ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ยกเว้น ในกรณีวงเงินกู้ไม่เกิน 30,000 บาท ให้ตรวจสอบข้อมูล เครดิตบูโร (Credit bureau) เฉพาะภายในธนาคาร ทั้งนี้การยกเว้นดังกล่าวให้อยู่ในดุลยพินิจของสาขา เมื่อตรวจสอบแล้ว ให้จัดพิมพ์เอกสาร รายงานผลการตรวจสอบ เก็บเข้าแฟ้มสินเชื่อราย

4.1.3 กรณีกู้เงินโดยใช้หลักทรัพย์เป็นหลักประกัน ให้บันทึกเรื่องส่งให้คณะกรรมการประเมินราคาหลักทรัพย์ดำเนินการประเมินราคาหลักทรัพย์ตามข้อ 5 ก่อน

4.2 การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อ ให้คณะกรรมการสินเชื่อสาขามีอำนาจพิจารณาอนุมัติเงินกู้สินเชื่อทั้งกรณีบุคคลค้ำประกัน และหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยคณะกรรมการทุกคนต้องลงความเห็นเป็นเอกฉันท์และลงลายมือชื่อรับรองทุกคน พร้อมทั้งบันทึกผลการพิจารณาใน “แบบคำขอกู้สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน” ดังนี้

4.2.1 กรณีเห็นสมควรให้กู้ ให้บันทึกผลการพิจารณาความเห็นในเรื่องจำนวนเงินอนุมัติระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ และวันนัดทำสัญญาเงินกู้

4.2.2 กรณีไม่เห็นสมควรให้กู้ ให้บันทึกผลการพิจารณาที่ชัดเจนเก็บไว้เป็นหลักฐานในแฟ้มไม่อนุมัติให้กู้เพื่อรอคืนเอกสารประกอบการขอกู้ให้กับผู้ขอกู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4.2.3 กรณีปรับโครงสร้างหนี้ ให้หมายเหตุในแบบคำขอกู้สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนว่าเป็นลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้/ประนอมหนี้

4.3 เมื่อคณะกรรมการสินเชื่อพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติสินเชื่อ ในแบบคำขอกู้สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ให้บันทึกข้อมูลสินเชื่อในระบบงานสินเชื่อ พร้อมเหตุผล

4.4 กรณีอนุมัติให้กู้เงินแล้ว แต่ผู้ขอกู้ยกเลิกการขอกู้เงิน หรือผู้ขอกู้ไม่มาติดต่อทำสัญญากู้เงินภายใน 60 วัน นับตั้งแต่วันอนุมัติ ให้ถือว่าผู้ขอกู้ยกเลิกการขอกู้เงิน และหากผู้ขอกู้รายดังกล่าวประสงค์ที่จะขอกู้เงินที่ถูกยกเลิก ให้ดำเนินการพิจารณาวิเคราะห์เช่นเดียวกับผู้ขอผู้รายใหม่

4.5 การจัดพิมพ์รายงานเพื่อการตรวจสอบ

4.5.1 ให้สาขาจัดพิมพ์รายงานสรุปรายละเอียดผู้กู้ รายงานแสดงข้อมูล การแก้ไขใบคำขอกู้ และรายงานผลการคำนวณ คะแนน (Score) หลังการแก้ไขข้อมูล แนบไว้ด้วยกัน โดยจัดเก็บในแฟ้มสินเชื่อรายตัว เพื่อการตรวจสอบ

4.2.2 ให้สาขา จัดพิมพ์รายงานสถานการณ์อนุมัติการประมวลผลคำขอกู้ รายงานแสดงเกรดลูกค้ารายตัว และรายงานผลการอนุมัติสินเชื่อ/ไม่อนุมัติสินเชื่อ เก็บไว้เพื่อการตรวจสอบ

5. การประเมินราคาหลักทรัพย์

ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการประเมินราคาหลักทรัพย์ ดังนี้

5.1 คณะกรรมการประเมินราคาเขต ตามคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่องการให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ ข้อ 6. การประเมินราคาหลักทรัพย์ หรือ

5.2 คณะกรรมการการประเมินราคาสาขา จากสาขาใกล้เคียง ประกอบด้วย

5.2.1 ชจส.สาขาพื้นที่ใกล้เคียง ประธานคณะกรรมการ

5.2.2 พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 กรรมการสาขาพื้นที่ใกล้เคียง

5.2.3 พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 กรรมการและเลขานุการสาขาเจ้าของเรื่องที่ไม่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการสินเชื่อสาขา

5.3 คณะกรรมการประเมินราคาสาขา ประกอบด้วย

5.3.1 ชจส.หรือพนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 ประธานคณะกรรมการที่ ผจส. แต่งตั้ง

5.3.2 พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 กรรมการ

5.3.3 พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 กรรมการและเลขานุการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

โดยที่กรรมการทั้ง 3 คน จะต้องไม่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการสินเชื่อสาขาที่พิจารณาสินเชื่อรายดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ ให้สาขาเลือกใช้คณะกรรมการประเมินใน 5.1 หรือ 5.2 ก่อน หากสาขาเจ้าของเรื่องเกิดความไม่สะดวก เนื่องจากมีระยะห่างจากเขต หรือสาขาใกล้เคียงมาก ให้พิจารณาใช้คณะกรรมการประเมินราคาใน 5.3 ได้ตามความเหมาะสม

6. การทำนิติกรรมสัญญา

การทำนิติกรรมสัญญา ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อแนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ และให้ปฏิบัติเพิ่มเติม ดังนี้

6.1 ให้ผู้กู้จัดทำ “หนังสือยินยอมให้หักบัญชีเงินฝากเพื่อชำระหนี้ (สำหรับผู้กู้)” (เอกสารแนบ) จำนวน 1 ฉบับ

6.2 กรณีใช้หลักประกันประเภทบุคคล และผู้ค้ำประกันมีสมุดฝากเงินออมสิน หากผู้ค้ำประกันสมัครใจและยินยอมให้ธนาคารหักบัญชีดังกล่าว เพื่อชำระหนี้เมื่อผู้กู้ผิดนัดชำระเงินงวด ให้จัดทำ “หนังสือยินยอมให้หักบัญชีเงินฝากเพื่อชำระหนี้ (สำหรับผู้ค้ำประกัน)” (เอกสารแนบ) จำนวน 1 ฉบับ

6.3 ในกรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันไม่สามารถลงชื่อในสัญญาได้ ให้สาขาดำเนินการ ดังนี้

6.3.1 ให้ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันพิมพ์ลายนิ้วมือหัวแม่มือข้างขวา

6.3.2 จัดให้มีพยาน 2 คน ลงนามรับรองลายพิมพ์นิ้วมือของผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกัน โดยผู้รับรองต้องรู้เห็นการพิมพ์นิ้วมือของผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกัน

6.3.4 กรณีไม่มีผู้รับรองลายพิมพ์นิ้วมือตาม (2) ให้พนักงานในสาขาจำนวน 2 คน ซึ่งรู้เห็นการพิมพ์ลายนิ้วมือของผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกัน เป็นผู้ลงลายมือชื่อรับรองลายพิมพ์นิ้วมือ

6.3.5 การรับรองสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้านของผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกัน ในกรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกัน ไม่สามารถลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องของเอกสารได้ ให้ดำเนินการตาม (1) (2) หรือ (3) แล้วแต่กรณี

6.3.6 กรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันเป็นบุคคลตาบอด การลงลายมือชื่อให้ดำเนินการตาม 6.3 โดยให้ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันจัดหาบุคคลซึ่งสามารถอ่านและเขียนหนังสือได้มาด้วยในวันทำสัญญา และให้บุคคลดังกล่าวเป็นผู้อ่านสัญญากู้เงิน สัญญาค้ำประกัน และหรือสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันฟัง และให้บันทึกข้อความไว้เป็นหลักฐานในสัญญากู้เงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

6.3.7 กรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันเป็นบุคคลที่ไม่สามารถอ่านหนังสือได้ แต่ลง ลายมือชื่อได้ ให้ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันจัดหาบุคคลมาอ่านสัญญา และให้ผู้อ่านบันทึกข้อความไว้ เป็นหลักฐานโดยปฏิบัติตาม 6.3.2

6.3.8 กรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันไม่สามารถลงลายมือชื่อด้วยการพิมพ์ลายนิ้วมือหัวแม่มือข้างขวาได้ ให้ใช้การพิมพ์ลายนิ้วมือหัวแม่มือข้างซ้ายแทน หรือกรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันไม่มีนิ้วหัวแม่มือทั้งสองข้างให้ใช้การพิมพ์ลายนิ้วมือนิ้วใดนิ้วหนึ่งแทน

6.3.9 กรณีที่ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันไม่สามารถลงลายมือชื่อด้วยการใช้มือเขียน ได้ ให้ผู้กู้และหรือผู้ค้ำประกันใช้อวัยวะอื่นที่สามารถขีดเขียนชื่อแทนได้ เช่น ปาก ข้อศอก เท้า เป็นต้น

7. การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลสำหรับผู้กู้

กรณีผู้กู้สมัครใจทำประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล เพื่อประกันสินเชื่อองค์การธนาคารประชาชน ให้ปฏิบัติตามคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลเพื่อประกันสินเชื่อโครงการธนาคารประชากรในส่วนที่ 5

กรณีที่ผู้กู้เสียชีวิตตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการประกันภัย ให้สาขาปฏิบัติตามคู่มือตามวรรคแรกแต่หากมิได้เสียชีวิตตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการประกันภัยตามโครงการธนาคารประชาชน ให้ปฏิบัติตามคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง วิธีปฏิบัติเมื่อผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน หรือผู้จำนองถึงแก่ความตาย หรือปฏิบัติดังนี้

7.1 ให้สาขาติดต่อทายาทของผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันตามสัญญาค้ำประกัน เพื่อชี้แจงให้ทายาทหรือผู้ค้ำประกันเข้าใจในสภาพหนี้ ให้สาขาจัดทำ “หนังสือรับสภาพหนี้” (เอกสารแนบ) จำนวน 2 ฉบับ ลงนามโดยทายาทผู้รับสภาพหนี้ และให้พนักงานอำนวยสินเชื่อลงนามเป็นพยาน

ต้นฉบับ ให้ทายาทผู้รับสภาพหนี้

สำเนา เก็บไว้เป็นหลักฐานพร้อมกับสัญญากู้

7.2 กรณีที่ทายาทผู้รับสภาพหนี้ไม่ยินยอมหรือไม่ผ่อนชำระหนี้ให้เป็นไปตามสัญญารับสภาพหนี้ ให้ดำเนินการทวงถามจากผู้ค้ำประกันต่อไป

7.3 กรณีทาทายประกอบอาชีพเข้าหลักเกณฑ์ของโครงการธนาคารประชาชน จะเสนอให้ทายาทเป็นผู้กู้เงินตามสัญญาใหม่ก็ได้ โดยให้ใช้มูลหนี้เก่าของผู้กู้ที่เสียชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของเงินกู้ที่ทายาทจะขอกู้เงินตามสัญญาใหม่ ทั้งนี้ ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการที่อนุมัติสินเชื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

8. การประกันอัคคีภัย

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

9. การจ่ายเงินกู้สินเชื่อ

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

10. การคำนวณเงินงวด

การคำนวณเงินงวดสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ให้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติระบบงานสินเชื่อ WEB

11. การคำนวณดอกเบี้ยเงินกู้สินเชื่อและดอกเบี้ยผิดนัด

11.1 คิดคำนวณอัตราดอกเบี้ยคงที่ตลอดสัญญา

11.2 ให้คำนวณดอกเบี้ยเป็นรายเดือน และถือว่า 1 เดือน มี 30 วัน

11.3 การคำนวณดอกเบี้ยเงินกู้ ให้คำนวณดอกเบี้ยนับตั้งแต่เดือนที่จ่ายเงินกู้ ถึงเดือนที่สิ้นสุดสัญญา โดยใช้สูตร

11.4 การคำนวณดอกเบี้ยปิดบัญชีก่อนครบกำหนดสัญญา ให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติระบบงานสินเชื่อ WEB

11.5 กรณีผู้กู้ผิดนัดไม่ชำระหนี้ในระหว่างสัญญา ผู้กู้ต้องชำระดอกเบี้ยเพิ่มกรณีผิดนัดไม่ชำระหนี้ โดยให้คิดดอกเบี้ยเพิ่มในแต่ละงวด

โดยกำหนดให้

12. การชำระหนี้เงินกู้สินเชื่อ

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

13. การบันทึกบัญชีสินเชื่อ

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

14. การเก็บเอกสารหลักฐานการกู้

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15. การจัดทำรายงานและการจัดส่งเอกสาร

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

16. การตรวจสอบและควบคุม

ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แบะวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่องการให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

ทั้งนี้ ในกรณีให้สินเชื่อนอกหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติงานการให้สินเชื่อรวมถึงการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการให้สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการสินเชื่อในสายงานกิจกรรมชุมชน

17. การปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

17.1 การปฏิบัติงานและการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการรู้จักลูกค้าและตรวจสอบเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า ให้ปฏิบัติตามคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรู้จักลูกค้า (Know Your Customers: KYC) และการตรวจสอบเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า (Customer Due Diligence: CDD)

17.2 การปฏิบัติงานและบันทึกข้อมูลในระบบงานสินเชื่อ WEB ให้ปฏิบัติตามคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง วิธีปฏิบัติระบบงานสินเชื่อ WEB

17.3 วิธีปฏิบัติงานและบันทึกข้อมูลในระบบ การวัดระดับความเสี่ยง (Credit Scoring) ให้ปฏิบัติตามคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง วิธีปฏิบัติงานระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring)

17.4 กรณีมีปัญหาหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) ให้ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

17.4.1 คำสั่งและวิธีปฏิบัติการให้สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน แบบคำขอกู้และแบบสัมภาษณ์การขอกู้ ติดต่อฝ่ายผลิตภัณฑ์สินเชื่อและช่องทางการบริการ

17.4.2 ระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) ติดต่อฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ งานสนับสนุนบริการคอมพิวเตอร์

17.4.3 แบบจำลองวัดระดับความเสี่ยงลูกค้าสินเชื่อ (Credit scoring model) ติดต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต งานบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านเครดิต

17.5 วิธีปฏิบัตินอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไขและวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ แนบท้ายคำสั่งธนาคารออมสิน เรื่อง การให้สินเชื่อ ส่วนที่ 1 การให้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.6 สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans : NPLs') หรือหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ คือ ลูกหนี้เงินกู้ของสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ของเอกชน ธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาล บริษัทเงินทุน รวมทั้งสาขาของธนาคารต่างประเทศในไทยด้วย ซึ่งลูกหนี้เหล่านี้ไม่สามารถจะชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนให้สถาบันการเงินเป็นระยะเวลาเกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป การพิจารณาว่าลูกหนี้รายใดจะเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs') หรือไม่ให้พิจารณาดูเป็นรายบัญชี และให้นับเฉพาะบัญชีที่ผิดนัดเกิน 3 เดือนขึ้นไป การเกิดวิกฤตในหนี้ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs') ที่ผ่านมา ทำให้สถาบันการเงินทั้งหลายต้องตั้งสำรองเผื่อหนี้ จัดชั้นหนี้ที่สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก รวมทั้งทำการเพิ่มทุน ในบางแห่งก็มีการร่วมทุนกับต่างชาติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแก้ไขและปรับสถานภาพทางการเงินของสถาบันเหล่านั้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551 : ออนไลน์)

เกณฑ์การจัดชั้นหนี้ตามประกาศกำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

ได้แบ่งหนี้มีปัญหาตามเกณฑ์ของระยะเวลาการผิดนัดชำระหนี้ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. ลูกหนี้ปกติ คือ ลูกหนี้ ไม่เกิน 1 เดือน หมายถึง ลูกหนี้ที่ไม่ผิดนัดชำระหนี้และไม่มีสัญญาณใดๆ แสดงว่าจะมีการผิดนัดชำระหนี้อันจะเป็นเหตุให้สถาบันการเงินได้รับความเสียหาย ได้แก่ ลูกหนี้ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นไม่เกิน 1 เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ

2. ลูกหนี้กล่าวถึงเป็นพิเศษ คือ ลูกหนี้ ไม่เกิน 3 เดือน หมายถึง ลูกหนี้ที่ไม่มีสัญญาณว่าจะเกิดความเสียหาย แต่มีฐานะหรือผลการดำเนินการอ่อนลง ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการแก้ไขในเวลาอันควรจะทำให้ความสามารถในการชำระหนี้อ่อนลงไปอีกจนไม่สามารถชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นได้ตามกำหนด ได้แก่ ลูกหนี้ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นไม่เกิน 3 เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ

3. ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ลูกหนี้ เกิน 3 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน หมายถึง ลูกหนี้ที่มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหากปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนไม่มีการแก้ไข หรือแหล่งที่มาหลักของการชำระหนี้อาจไม่เพียงพอ เนื่องจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้มีความไม่แน่นอน สถาบันการเงินจำเป็นต้องใช้แหล่งที่มาอื่น หรือหลักประกันในการชำระหนี้ ได้แก่ ลูกหนี้ที่ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นไม่เกิน 6 เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ

4. ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย คือ ลูกหนี้ ไม่เกิน 12 เดือน หมายถึง ลูกหนี้ที่มีคุณภาพด้อยกว่าลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน หรือคาดว่าจะไม่สามารถเรียกให้ลูกหนี้ชำระคืนได้ครบถ้วน ได้แก่ ลูกหนี้ที่ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นไม่เกิน 12 เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

5. ลูกหนี้จัดชั้นสูญ คือ ลูกหนี้ เกิน 12 เดือน หมายถึง ลูกหนี้ที่ไม่มีความสามารถชำระหนี้ได้โดยสิ้นเชิง หรือลูกหนี้ที่ค้างชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นเกินกว่า 12 เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการคือความเสียหายที่อาจจะเกิดจากความผิดพลาดในการควบคุมภายในหรือการละเลยต่อการใช้หลักบรรษัทบาลทำให้เกิดความผิดพลาด เช่น การฉ้อโกง ความล้มเหลว ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรือกรณีที่พนักงานตัดสินใจประนีประนอมเกี่ยวกับผลประโยชน์ของธนาคารโดยพลการ นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอื่น จากความบกพร่องของระบบการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น เพลิงไหม้ น้ำท่วม ภัยธรรมชาติอื่นๆ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายนั้นอาจอยู่ในรูปของความเสียหายทางการเงินหรือความเสียหายในรูปแบบอื่น เช่น การทำให้เกิดการสูญเสียความเชื่อมั่นของสาธารณชนซึ่งกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการติดต่อธุรกิจ ส่งผลต่อสภาพคล่องและการขยายตัวทางธุรกิจของธนาคาร (ธนาคารออมสิน. 2553 : 4)

ธนาคารบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายใต้กรอบนโยบายภายในของธนาคาร มีการควบคุมโดยระเบียบการปฏิบัติงานและมาตรการตรวจวัด กรอบนโยบายดังกล่าวครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญๆ แนวทางการจัดการควบคุม การประเมินตนเองของหน่วยงานทั้งด้านธุรกิจและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการตรวจสอบและการรายงานอย่างระมัดระวัง

ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานในการประกอบธุรกรรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่เกิดจากธุรกรรมใหม่ของธนาคารถูกระบุ วิเคราะห์และมีกระบวนการจัดการก่อนมีการอนุมัติให้ทำรายการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกเนื่องจากสามารถบริหารต้นทุนของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการกำหนดนโยบายดังกล่าวเพื่อใช้ควบคุมการใช้บริการจากบุคคลภายนอกอีกด้วย

ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญในการฝึกอบรมพนักงานในการปรับปรุงและยกระดับระบบ กระบวนการและระเบียบวิธีดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 4)

1. หน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรง เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ประกอบด้วย
   1.1 สายงานบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

หน่วยงานมีหน้าที่หลักในการจัดทำ และเสนอนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อพิจารณาและขออนุมัติต่อคณะกรรมการสินเชื่อ และ/หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงธนาคาร โดยรวมถึง การตรวจสอบและสอบทานความเสี่ยงด้านสินเชื่อ วิเคราะห์ผลการปล่อยสินเชื่อเพื่อปรับนโยบายและเกณฑ์ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารของธนาคาร นอกจากนั้น ยังเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบและสอบทานด้านสินเชื่อเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปล่อยสินเชื่อเป็นไปตามนโยบาย และขั้นตอนการทำงานของธนาคาร โดยมีเอกสารทางกฎหมายที่เหมาะสม

1.2 สายงานพิจารณาสินเชื่อ

หน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์คำขอสินเชื่อของหน่วยงานด้านธุรกิจอย่างอิสระ โดยให้ความเห็นด้านสินเชื่อแยกต่างหากให้กับผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา โดยการวิเคราะห์สินเชื่อของหน่วยงานนี้ จะพิจารณาระดับความเสี่ยงด้านต่างๆ และสิ่งที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงแต่ละด้านของผู้กู้ เพื่อประเมินว่าระดับความเสี่ยงของลูกค้าอยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้หรือไม่ การให้คำแนะนำด้านสินเชื่อจะคลอบคลุมถึงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือปรับวงเงินสินเชื่อ หลักประกัน และเงื่อนไขในการให้สินเชื่อเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.3 สายงานพัฒนาสินเชื่อ

หน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และติดตามหนี้สินเชื่อที่ไม่ก่อเกิดรายได้ สำหรับสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสียหายและความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับธนาคาร สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ซึ่งถูกโอนมาที่หน่วยงานนี้ มีการติดตามมากขึ้นและเจรจากับลูกหนี้ เริ่มจากที่ลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ในระยะแรก การดำเนินการทางกฎหมายกับลูกหนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากลูกหนี้ โดยจะเริ่มต้นเพื่อให้มีการชำระหนี้ รวมทั้งบังคับหลักประกัน นอกจากนี้ หน่วยงานยังมีหน้าที่ในการติดตามหนี้ที่มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด จนกระทั่งลูกหนี้แสดงให้เห็นว่ามีประวัติการชำระเงินที่ดี

1.4 สายงานติดตามสินเชื่อ

หน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามหนี้เสียของสินเชื่อเพื่อผู้บริโภค รวมถึง สินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รายละเอียดของสินเชื่อที่มีปัญหาดังกล่าวจะถูกส่งไปยังเจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ผ่านระบบติดตามหนี้โดยอัตโนมัติเพื่อดำเนินการได้ทันที เมื่อลูกค้ามีการผิดนัดชำระหนี้ และมีพนักงานที่ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และดำเนินการทางกฎหมายเพื่อให้ธนาคารได้รับชำระหนี้คืนมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.5 ฝ่ายกฎหมาย

ฝ่ายกฎหมายซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสายงานติดตามสินเชื่อ มีหน้าที่ดำเนินการและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านกฎหมายของธนาคาร นอกเหนือจากการดำเนินการทางกฎหมายในนามของธนาคารกับลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้แล้ว ฝ่ายกฎหมายยังรับผิดชอบต่อคดีความที่เกี่ยวข้องกับธนาคารอีกด้วย

1.7 นโยบายบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจของธนาคาร จึงได้ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในการกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวมขององค์กรแบบบูรณาการ กับแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite & tolerance) เกิดความสูญเสียน้อยที่สุดและสร้างโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value creation) ให้กับธนาคาร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียและก่อให้เกิดความมั่นคงในระยะยาว (ธนาคารออมสิน. 2553 : 23)

ความเสี่ยงของธนาคาร

ธนาคารแบ่งประเภทความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินงานของธนาคาร ออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk)
3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk)
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk)
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk)
6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance risk)

หลักการในการบริหารความเสี่ยง ธนาคาร ยึดถือหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

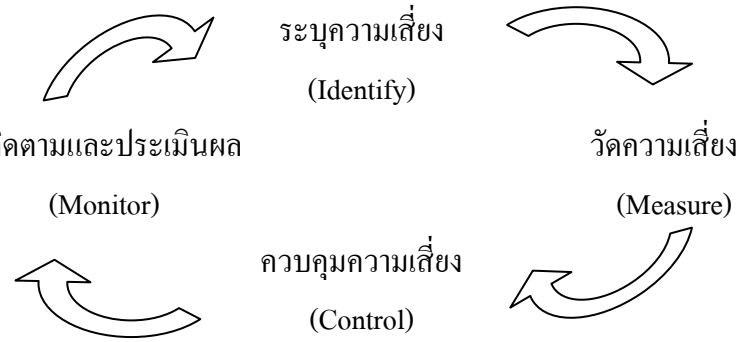
1. การมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
2. การบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวมจากความเสี่ยงทุกประเภทที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกรรม
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง โดยหน่วยงานที่เป็นอิสระจากหน่วยงานปฏิบัติ (Front office)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร โดยที่หน่วยธุรกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และพัฒนาให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในการปฏิบัติงานปกติของทุกหน่วยงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารจะพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย และพร้อมรองรับกับเกณฑ์ BASEL II ต่อไป โดยมุ่งพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ การระบุความเสี่ยง การวัดระดับความเสี่ยง การติดตามและควบคุมความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยง



ภาพประกอบ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : ธนาคารออมสิน. 2551 : 42

1. การระบุความเสี่ยง ธนาคารกำหนดให้มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคารทุกด้าน โดยพิจารณาความเสี่ยงในทุกมิติ ได้แก่ ความสูญเสียหรือความเสียหาย (Hazard) ความไม่แน่นอนจากความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลง (Uncertainty) และการสูญเสียโอกาส (Opportunity)

2. การวัดความเสี่ยง ธนาคารใช้กระบวนการและพัฒนาเครื่องมือ แบบจำลองต่าง ๆ เพื่อคำนวณค่าความเสี่ยง หรือความเป็นไปได้ของความเสียหายทั้งในเชิงปริมาณ ร่วมกับการวัดความเสี่ยงในเชิงคุณภาพ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และติดตามผลเพื่อประเมินความแม่นยำและปรับปรุงเครื่องมือวัดความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. การติดตามและควบคุมความเสี่ยง ธนาคารได้กำหนดเป็นนโยบายและกระบวนการในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้านที่สำคัญ โดยกำหนดเป็นเพดาน (Limits) ในลักษณะวงเงิน ค่าความเสียหาย และอัตราส่วน ที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามควบคุมเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายปักษ์ และรายเดือน ตามความเหมาะสม

4. การรายงานความเสี่ยง ธนาคารได้กำหนดการรายงานความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกสายธุรกิจที่สำคัญ และให้รายงานความเสี่ยงผ่านผู้บริหารของสายงานและผู้บริหารที่ดูแลด้านบริหารความเสี่ยงของธนาคาร เป็นประจำตามระยะเวลาที่เหมาะสม

การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง

กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk governance) ตามประเภทความเสี่ยงหลักของธนาคาร 6 ด้าน โดยมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

คณะกรรมการในระดับนโยบาย

1. คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการบริหาร (Board of director and management board) มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แนวทางและดูแลการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวม (Enterprise risk management : ERM) โดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน และฐานะการเงินของธนาคาร ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good corporate governance) และข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลธนาคาร

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk management committee) มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง อนุมัติการใช้เครื่องมือวัดติดตามและควบคุมความเสี่ยง

3. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committee) มีบทบาทในการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามข้อบังคับของทางการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตรวจสอบประสิทธิผลและความเพียงพอของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง

1. ธนาคารมุ่งเน้นในการสร้างจิตสำนึกของทุกคนในองค์กรให้ตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานประจำวัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการแต่งตั้งผู้จัดการความเสี่ยง (Risk manager) เพื่อดูแลและควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยภายในสายงาน พร้อมทั้งจัดให้มีเจ้าหน้าที่ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในทุกหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ดูแลและติดตามความเสี่ยงภายในหน่วยงาน และประสานงานกับฝ่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารมีประสิทธิภาพและครอบคลุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร

2. ธนาคารให้ความสำคัญในการพัฒนากระบวนการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในธนาคาร ระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและฝ่ายบริหารความเสี่ยง รวมถึงระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านการประชุมหารือร่วมกัน การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่ออิเลคโทรนิคส์และเอกสารต่าง ๆ ภายในธนาคาร

3. ธนาคารมุ่งที่จะใช้การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT governance) รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารสามารถพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน

1. การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) เครื่องมือวัดระดับความเสี่ยงด้านเครดิต

1.1 เป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ช่วยในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร

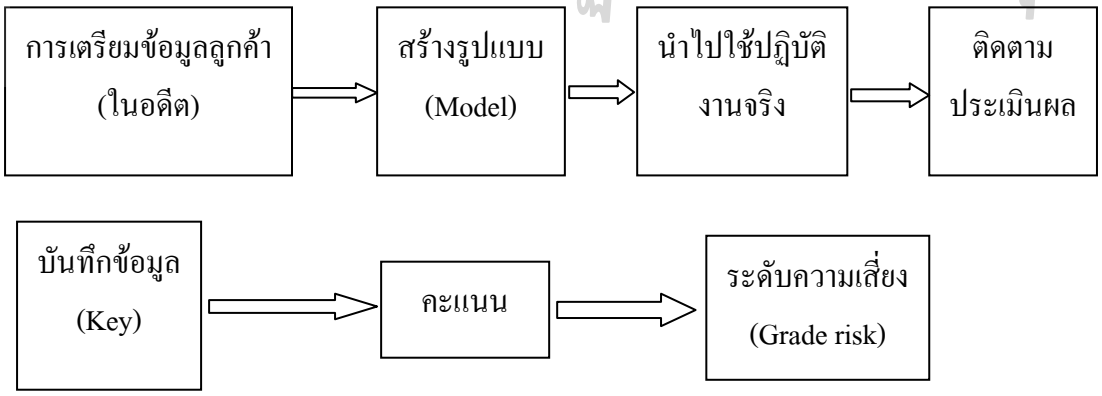
1.2 ได้จากการแปลงข้อมูลในอดีตของลูกหนี้ผ่านโปรแกรมประมวลผลทางสถิติออกมาเป็นปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พร้อมกับค่าคะแนนมาตรฐาน

1.3 ใช้วัดระดับความเสี่ยงของลูกหนี้แต่ละราย

1.4 เครดิต เรตติ่ง (Credit rating) เป็นการวัดระดับความเสี่ยงสำหรับลูกหนี้สินเชื่อรายใหญ่

1.5 การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) เป็นการวัดระดับความเสี่ยงสำหรับลูกหนี้สินเชื่อรายย่อย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 5 การพัฒนาแบบจำลองวัดความเสี่ยง (Credit scoring mode)

ที่มา : ธนาคารออมสิน. 2551 : 46

ตัวอย่างระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring)

ตาราง 2 ตัวอย่างระบบงาน การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring)

คุณลักษณะผู้กู้	**ข้อมูล**	**การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring)**
อายุ	35 ปี	75
สถานภาพสมรส	โสด	75
ระยะเวลาที่อยู่อาศัยใน	มากกว่า 5 ปี	86
ปัจจุบัน	ปริญญาตรี	78
ระดับการศึกษา	เป็นเจ้าของ	108
กรรมสิทธิ์ในร้านค้า	มากกว่า 10,000	110
รายได้สุทธิต่อเดือน		
รวม		532
ผลการพิจารณาสินเชื่อ	ความเสี่ยงปานกลาง	เกรด B

ที่มา : ธนาคารออมสิน. 2551 : 48

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การพิจารณาวิเคราะห์และการอนุมัติสินเชื่อ

ใช้การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาสินเชื่อเท่านั้น การอนุมัติยังขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สินเชื่อและการพิจารณาของคณะกรรมการสินเชื่อ โดยผลการวิเคราะห์ แบ่งระดับความเสี่ยงองลูกค้าได้ ดังนี้

ระดับ A : ความเสี่ยงต่ำพิจารณาตาม } เกณฑ์ปกติของธนาคาร
ระดับ B : ความเสี่ยงปานกลาง }

ระดับ C : ความเสี่ยงค่อนข้างสูง } เพิ่มความระมัดระวังเป็นพิเศษ
ระดับ D : ความเสี่ยงสูง }

ประโยชน์ของ การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring)

1. ช่วยคัดกรองลูกค้าสินเชื่อรายย่อยของธนาคารให้มีมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา
2. ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มคุณภาพในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ
3. ช่วยในการพิจารณาเพิ่มวงเงินตามความเหมาะสมของลูกค้าแต่ละราย
4. ในอนาคต สามารถใช้กำหนดอัตราดอกเบี้ยตามความเสี่ยงของลูกค้าได้
5. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การวัดระดับความเสี่ยง (Credit scoring) ที่มีประสิทธิภาพ

1. ระบบฐานข้อมูล (รวมถึงลูกค้าที่ไม่ได้รับการอนุมัติ) ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ
2. พัฒนาและทดสอบโดยใช้หลักการทางสถิติ ความสมเหตุสมผล ความน่าเชื่อถือ ความแม่นยำ
3. มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการเป็นศิลปะในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และโครงการทุกแห่งที่ตั้งขึ้นมิได้เจริญหรือบรรลุเป้าหมายได้เองจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ผู้จัดการที่ดีจะต้อง มีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการและมีศิลปะในการจัดการอีกด้วย ปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การจัดองค์การบรรลุเป้าหมาย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้และการจัดการ เครื่องจักร และตลาด

การบริหารจัดการมีหลายแนวคิดที่สำคัญได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถทุกด้านมีความภักดีต่อองค์กรและ จะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค จึงจะสามารถจัดการงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามทุกคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

อาจฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารได้หากมีความตั้งใจอย่างแท้จริง เมื่อมนุษย์ได้มีการรวมตัวกันเป็นองค์การแล้วนั้น ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่มีมนุษย์เพิ่มขึ้น เนื่องจากตามความเป็นจริงมนุษย์ยังมีการเกิด ทำให้มนุษย์มีเพิ่มมากขึ้นความต้องการในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งช่วยกันป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มมากขึ้น เมื่อมีการอยู่รวมกันย่อมต้องหาหัวหน้าเพื่อให้เป็นผู้ปกครองดูแลช่วยเหลือ เพื่อกำกับความประพฤติของสมาชิกให้อยู่รวมกันอย่างปกติสุข การปกครองจึงต้องอาศัยวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกิจกรรมมนุษย์ คือ การจัดการ มนุษย์มีการรวมกลุ่มกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายมนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว การจัดการตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย (สัมพันธ์ ภู่ไพบูลย์. 2540 : 1) จึงเป็นสิ่งสำคัญในการรวมกลุ่มของบุคคลและสังคมไม่ว่าจะเป็นองค์การที่หวังผลกำไร และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ด้วยสิ่งนี้ ทำให้มนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าเหนือสัตว์โลกทั้งปวง แม้แต่ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ถ้าความสามารถในการจัดการไม่เท่าเทียมกันจะทำให้ความสำเร็จของชีวิตแตกต่างกัน

2.1.1 ความหมายของการจัดการ

หากจะตอบคำถามที่ว่า “การจัดการคืออะไร” อย่างไม่พิถีพิถันนักก็อาจจะบอกได้ว่าการจัดการ คือ การรู้อย่างแน่ชัดว่าจะต้องทำอะไรแล้วคอยติดตามดูแลให้มีการทำงานนั้นออกมาอย่างดีที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วยเหตุนี้ นักวิชาการก็ได้นิยามความหมายของการจัดการไว้ ดังจะยกตัวอย่างดังนี้

สุพีร์ ลิ่มไทย (2541 : 81) กล่าวว่า การจัดการ (Management) คือ กระบวนการในการประสานบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาซึ่งสภาพแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Koontz & O’Denell. 1982 : 532)

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2537 : 1) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สมคิด บางโม (2538 : 29) กล่าวว่า การจัดการคือศิลปะในการใช้ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ในองค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2543 : 12) กล่าวว่า การจัดการคือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหาร มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การจัดการนั้นจะเน้นในเรื่องการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายซึ่งโดยทั่วไปมักจะอาศัยทรัพยากรหลักประเภทวัสดุอุปกรณ์ คน เงิน และข่าวสารข้อมูล โดยใช้กระบวนการจัดการเป็นเครื่องมือช่วยผู้จัดการที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการและมีศิลปะในการจัดการอีกด้วย

2.1.2 กระบวนการจัดการ (Process of management)

การจัดการเป็นกระบวนการ (Management as a process) มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) ซึ่งลูเทอร์และเออร์วิก (Luther & Urwick) ได้นำหลักการของ Fayol มาปรับปรุงประยุกต์ และได้เสนอเป็นหลักการว่า การบริหารจัดการจะประกอบด้วย 7 ด้านที่รู้จักกันในชื่อของ Posdcorb มีรายละเอียดดังนี้ (สมคิด บางโม. 2538 : 72)

1. การวางแผน (P = Planning) หมายถึง การจัดวางหรือกำหนดว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมวางอะไร และทำอย่างไรให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนควรประกอบด้วยหัวข้อ วัตถุประสงค์ นโยบายแนวปฏิบัติและมาตรฐานของงานโดยคำนึงว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงิน เท่าไร (How much) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อใด (When)

2. การจัดองค์การ (O = Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดแบ่งส่วนงาน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

3. การจัดบุคลากร (S = Staffing) หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผล การทำงาน และ การให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ (D = Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

5. การประสานงาน (Co = Coordinating) หมายถึง การประสานกิจการระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยยึดถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

หน้าที่วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเป็นปึกแผ่นและก้าวหน้าอยู่เสมอ

6. การรายงานผล (R = Reporting) หมายถึง การเสนอผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์ขององค์การให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบว่าการปฏิบัติงานรุดหน้าหรือไม่ มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใดผลการปฏิบัติสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์การและประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย

7. การจัดงบประมาณ (B = Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

จากศึกษาแนวคิดของ ลูเทอร์และเออร์วิก (Luther and Urwich) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ 7 ด้าน หรือที่รู้จักกันในชื่อของ “POSDCORB” นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์บริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมการดำเนินการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภออุทัย โดยการอาศัยกระบวนการจัดการนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดงบประมาณ จำแนกรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรการจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีแผนในการดำเนินงานอย่างรัดกุมและรอบคอบ คือ ต้องมี “การวางแผน” กระบวนการแรกของการจัดการ ก็คือ การวางแผน (Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน เป็นภารกิจแรกของการบริหารงาน ถ้าหน่วยงานได้มีการวางแผนที่ดี ตั้งแต่ต้นย่อมส่งผลให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนักการศึกษาได้กล่าวไว้คือ

สุพีร์ ลิ่มไทย (2541 : 83) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การและตัดสินใจว่าจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 79) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (Predetermine a course of action) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

คูนซ์ (สมคิด บางโม. 2538 : 82 ; อ้างอิงจาก Koontz. 1982. Principle of Management : An Analysis of Management Function.) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม เมื่อไร และใครทำ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 64) กล่าวว่า การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 3-4) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) จะกระทำเมื่อใด (When) จะทำที่ไหน (Where) และทำอย่างไร (How)

ความสำคัญของการวางแผน (Significance of planning)

สมคิด บางโม (2538 : 50) กล่าวว่า องค์การของธุรกิจจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี การวางแผนจะอำนวยประโยชน์แก่การ ประกอบธุรกิจดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคตองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวให้สามารถปรับตัวและเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ

3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อเป็นหลักประกันให้ธุรกิจดำเนินการไปด้วย ความมั่นคงและมีการเจริญเติบโตด้วยดี

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้การทำงานประสานสัมพันธ์กัน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนขึ้น และยังอำนวยประโยชน์ในการจัดระเบียบองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจที่ดำเนินอยู่

5. ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เพราะการวางแผนช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจที่ดำเนินอยู่

6. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ลักษณะของการวางแผน (The nature of planning)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 74-76) กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน คือ

1. การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ (The contribution to purpose and objectives) ทุกแผนจะช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การความคิดนี้ได้เกิดจากลักษณะของธุรกิจซึ่งดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม โดยอาศัยความร่วมมือกัน

2. การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการการจัดการ (Primary of planning) การวางแผนช่วยในการจัดการทุกหน้าที่ ทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้งานด้านอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยความ สอดคล้อง

3. ความหลากหลายของการวางแผน (The pervasiveness of planning) การวางแผนเป็นงานของผู้จัดการทุกระดับที่จะต้องทำแล้วแต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะผู้จัดการ ในระดับที่แตกต่างกันต่างก็มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง

4. ประสิทธิภาพของแผนงาน (The efficiency of plans) การวางแผนนั้น ผู้วางแผนจะต้องคำนึงให้แผนงานที่วางมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการลงทุนอย่างประหยัดและคุ้มค่า เช่น การใช้เวลา เงิน เครื่องมือ แรงงาน และการบริหารที่ดีที่สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์การ

กระบวนการวางแผน (Planning process)

เอกชัย ชีวะตระกูลกิจ (2538 : 37-37) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนสามารถแสดงด้วยการสร้างแผนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผนจากภาพข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1. การเตรียมการ (Plan to plan) หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบายและเป้าหมายขององค์การต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์ ความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบันและโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

2.2 มีทางเลือกกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.3 อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัด

2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือ กิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุด เหมาะสมกับสถานการณ์

2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.6 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.7 เขียนเป็นแผนงานให้ชัดเจนโดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึงการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2 การประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีกิจการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5 การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6 การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งอาจจะใช้เทคนิคพีพีบีเอส เพิร์ท (PPBS PERT/CPM) หรือ แก๊นท์ชาร์ท (Gantt chart) ช่วยในการควบคุมก็ได้

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อได้ข้อมูลกลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4 สมควรที่จะมีกิจกรรมทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่

4.5 ประเภทของการวางแผน (Types of planning)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การแบ่งแผนออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้โดยทั่วไปแล้ว การจัดแบ่งประเภทสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ประเภทของแผนตามระยะเวลา

1.1 แผนระยะสั้น (Short – range planning) มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 1 – 3 ปี มักจะเป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนระยะยาว

1.2 แผนระยะปานกลาง (Medium - range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการในช่วง 3 – 5 ปี

1.3 แผนระยะยาว (Long - range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เพราะต้องใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานสลับซับซ้อน ตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. ประเภทของแผนตามลักษณะเฉพาะ

2.1 แผนเฉพาะ (Specific planning) เป็นแผนที่กำหนดความต้องการ หรือ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง

2.2 แผนกำหนดทิศทาง (Directional planning) เป็นแผนที่กำหนดเพียงทิศทางความต้องการในการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ แผนประเภทกำหนดทิศทาง (Directional planning) นี้ อาจจะเทียบเคียงได้กับแผนประเภทกลยุทธ์ (Strategic planning)

3. ประเภทของแผนตามระดับการจัดการ

3.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นการวางแผนในลักษณะการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด (Overall planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2 แผนบริหาร (Administrative planning) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ (Operative planning)

3.3 แผนการปฏิบัติการ (Operative planning) เป็นแผนที่ไว้ใช้ดำเนินการในภาคปฏิบัติ

4. ประเภทของแผนตามลักษณะการปฏิบัติหรือสถานการณ์ใช้ เพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกันการเลือกใช้แผนย่อมแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว (Single–use planning) เป็นแผนที่ใช้เพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ เนื่องจากแผนที่ใช้ประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แผนชนิดนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์ช่วยความเสี่ยงและเป็นการใช้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4.2 แผนใช้ประจำหรือแผนหลัก (Standing planning) เป็นแผนที่มีลักษณะบ่งบอกถึงแนวความคิด หลักการและแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ รวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎวิธีการและมาตรฐาน แผนชนิดนี้จะมีจุดอ่อนเมื่อสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับสถานการณ์

สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) เป็นการเตรียมการโดยการหาข้อมูล แล้วสร้างแผนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติ ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ แล้วนำแผนนั้นไปปฏิบัติตามขั้นตอนแล้วประเมินผลแผนที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป

การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การมีความสำคัญต่อบุคคลเช่นเดียวกับบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ องค์การเปรียบเสมือนบ้านที่สองของบุคคล จึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดองค์การเช่นเดียวกับการจัดหาที่อยู่อาศัย การจัดองค์การเป็นการดำเนินงาน ขั้นที่ 2 ของกระบวนการจัดการโดยต่อจากการวางแผนการจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปร่างโครงสร้างองค์การ จัดแผนงานโดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและสายการบังคับบัญชา รวมถึงการเชื่อมโยงติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถกำหนดมาตรฐานของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปก็คือการจัดให้คน (Individuals) และงาน (Jobs) เข้ากันได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง

ความหมายของการจัดองค์การ

ชวลิต ประภวานนท์ (2549 : 147) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2549 : 220) กล่าวว่าการจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้

ศิริอร ขันธหัตถ์ (2547 : 176) ได้สรุปว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดแจ้ง เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์ นันทวรรธนะ และเอื้องฟ้า นันทวรรธนะ (2545 : 79) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือระบบของการประสานงานหรือแรงงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีความรู้สึกสำนึก

จากความหมายข้างต้น การจัดองค์การจะประกอบด้วย

1. การกำหนดส่วนงานและการแบ่งงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ

3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ความสำคัญของการจัดองค์การ (Significance of organizing)

ชวลิต ประภวานนท์ (2549 : 140) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไป จะมีทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ยังต้องมีการจัดองค์การ เพราะจะทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติงาน (Work flow) จึงทำให้พนักงานทำงานไม่ ซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ ทั้งยังให้ทราบขอบเขตของงานการติดต่อประสานงานกันจะได้สะดวกขึ้น จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสม จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ

1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนไม่มีแผนงานมากเกินไปเป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่อะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำให้งานไม่คั่งค้าง ณ. จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่ายขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปัดความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่ และขอบเขตงานของตนเองย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการจัดองค์การ (Process of organizing)

การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น เดล (Dale. 1978 : 132) ได้เสนอแนะการจัดองค์การเบื้องต้นไว้ 3 ประการดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่าง ๆ สร้างขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่าง ๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยต่างกันตามประเภท

ขั้นตอนที่ 2 การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคน ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้กับองค์การด้วยความชอบธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกแล้วขั้นต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานไม่ดี หรือไม่มีการประสานงานการทำงานอาจซ้ำซ้อนหรือขัดกัน ทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา

การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจ สภาพแวดล้อมตลอดจนขนาดขององค์การย่อมจะทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศิริอร ขันธหัตถ์ (2547 : 85) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อยความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line organization) เป็นโครงสร้างที่ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาจากบนลงล่างเป็นขั้น ๆ และชัดเจน ลักษณะโครงสร้างเข้าระดับแต่ปัญหาสำหรับโครงสร้างลักษณะนี้ ก็คือ ขาดผู้เชียวชาญเฉพาะการดำเนินงานไม่ครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดและให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

2. โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา (Staff organization) ให้เป็นสายงาน ช่วยเสนอแนะหรือให้ข้อมูลคำปรึกษา ดังนั้นหน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน แต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา หน่วยงานนี้จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การมีประสิทธิภาพความผิดพลาดลดลงแต่ในบางกรณีอาจเกิดความขัดแย้งกัน เนื่องจากมีความเห็นต่างกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

3. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional organization) เป็นโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้น โดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงาน ในประเภทนั้น ๆ และมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน จึงง่ายต่อการประสานงาน เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว สม่ำเสมอพร้อมทั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เกิดความประหยัดเพราะสามารถสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า แต่โครงสร้างลักษณะนี้จะเกิดผลเสีย คือ การประสานงานขององค์การจะยุ่งยาก เพราะมีหัวหน้าหลายคน การวางแผนงานยุ่งยากขึ้นและแต่ละฝ่ายก็จะเน้นความสำคัญของเป้าหมายของคนมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์การ

4. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix organization) การผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ในลักษณะเฉพาะกิจหรือในช่วงเวลาหนึ่งจนกว่าจะเสร็จ ทำให้องค์การสามารถนำพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะใช้จ้างผู้เชี่ยวชาญ ไม่ต้องรับบุคลากรเพิ่มและพนักงานได้ทำงานเต็มที่ แต่บางครั้งบุคลากรอาจเกิดความสับสน กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่าจะทำงานประจำหรืองานโครงการก่อน อาจมีปัญหาในเรื่องการปรับตัวในการทำงานร่วมกันเพราะเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่สามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้การทำงานจะล้มเหลวเกิดความขัดแย้งและองค์การจะไม่ประสบความสำเร็จ

5. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees organization) เป็นการตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น เนื่องจากใช้เวลาส่วนใหญ่ประชุมถกเถียงกันกว่าจะได้ข้อยุติก็อาจไม่ทันต่อการวินิจฉัยสั่งการ หรือยอมประนีประนอมกัน เพื่อให้ได้ ข้อยุติที่รวดเร็วทำให้ผลการตั้งคณะกรรมการไร้ผล

6. โครงสร้างองค์การงานอนุกร (Auxiliary organization) คือหน่วยงานช่วยซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการจัดการ เช่น งานเลขานุการ งานตรวจสอบเป็นต้น

สรุปได้ว่าการจัดองค์การ (Organization) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การกำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขตของงานแต่ละงาน การจัดกลุ่มงานเป็นฝ่าย แผนก กอง รวมทั้ง มีการจัดทำเอกสารเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจ และอาจมีการกำหนดคณะที่ปรึกษาเมื่อมีงานที่จำเป็นต้องใช้

การจัดบุคลากร (Staffing)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การมาก องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากองค์การไม่มีทรัพยากรมนุษย์หรือมีแต่ไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปได้โดยยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพ เข้ามาทำงานย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับการจัดบุคลากรที่ดี โบวี่ และคณะ (Bovee and others. 1993 : 414-424)

การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆในองค์การโดยสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1. การสรรหาบุคคล (Recruiting) เป็นกระบวนการของการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในองค์การ โดยหาได้จากภายในและภายนอกองค์การ

2. การคัดเลือกบุคคล (Selection) เป็นกระบวนการของการสรรหาผู้สมัครโดยเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งและความต้องการขององค์การ โดยจะมีวิธีการคัดเลือกดังนี้

2.1 การรับสมัคร (Applications) อย่างแรกของการสมัครงานโดยทั่วไป คือการให้ข้อมูลกับบุคคลทั่วไปที่สนใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน วิธีคัดเลือก และกรอกใบสมัคร

2.2 การสัมภาษณ์ (Interviews) วิธีคัดเลือกที่ใช้อย่างกว้างขวาง คือ การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะมีประสิทธิภาพมากถ้าผู้สัมภาษณ์สร้างไมตรี (ความเป็นกันเอง) กับผู้สมัคร และทำให้พวกเขาคลายความกังวลและพิจารณาดูข้อมูลที่ได้มาเกี่ยวกับผู้สมัครและตำแหน่งที่ต้องการ

2.3 ตรวจสอบกับบุคคลที่อ้างถึง (Reference) เป็นวิธีที่นิยมใช้เพราะการรับสมัครงานที่มีผู้สมัครมากอาจมีบางคนให้ข้อมูลเท็จดังนั้นองค์การจึงต้องตรวจสอบก่อนรับเข้าทำงานในองค์การ

2.4 การทดสอบ (Testing) โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัคร โดย มีการทดสอบแบบต่าง ๆ ดังนี้

2.4.1 การทดสอบความสามารถ (Ability tests)

2.4.2 การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality tests)

2.4.3 การทดสอบปฏิบัติ (Performance tests)

สรุปได้ว่า การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมีการฝึกอบรมการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น การบำรุงรักษาให้คงอยู่ พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน

การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นการใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร การจูงใจและการสั่งงานผู้ร่วมงานให้กระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกในองค์การ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การอำนวยการเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง มิใช่เป็นการสั่งการแต่อย่างเดียว การอำนวยการจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มิใช่ใช้อำนาจสั่งหรือบังคับให้ทำดังนั้นการอำนวยการจึงประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการดังนี้

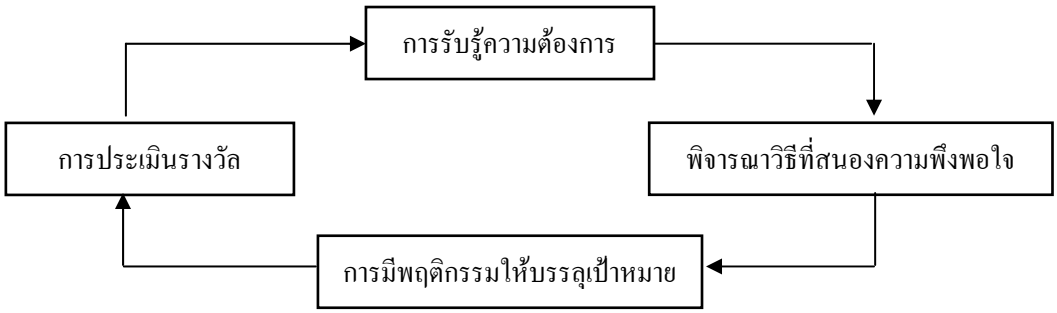
1. การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ โบวี่ และคณะ (Bovee and others. 1993 : 436)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.1 กระบวนการจูงใจ (The motivation process)

เป็นการเริ่มต้นด้วยความต้องการ (Need) เกิดขึ้น พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงานความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้นโดย การให้รางวัล ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 พื้นฐานของการจูงใจ (Basic model of motivation)

ที่มา : Bovee and others. 1993 : 436.

2. การสั่งการ (Commanding)

การสั่งการเป็นส่วนหนึ่งของการอำนวยการ การสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบของการสั่งการ การสั่งการสามารถทำได้ 4 แบบ เอกชัย ชีวะตระกูลกิจ (2538 : 63-67)

1. การสั่งแบบบังคับให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งการที่เน้นความสำคัญของงานหรือความสำคัญของตัวเองมากกว่าความพึงพอใจการสั่งการแบบนี้เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเห็นผลรวดเร็ว ในระยะเวลาจำกัด ต้องการผลงานมากกว่าการยอมรับคำสั่ง

2. การสั่งแบบขอร้องให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งการที่ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง โดยพยายามให้ผู้อื่นปฏิบัติด้วยความเต็มใจและมีความรู้สึกว่าไม่ได้ถูกบังคับจะใช้กับงานไม่เร่งด่วน

3. การสั่งแบบแนะนำให้ปฏิบัติ เป็นการสั่งการที่ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นเท่ากับความสำคัญของตนเองโดยพยายามจะให้ผู้อื่นเกิดความคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานด้วยตัวเอง และไปในทางที่ผู้สั่งต้องการด้วยมักใช้กับงานที่ไม่เร่งด่วนและผู้สั่งต้องการให้ผู้อื่นมีเวลาคิดและทบทวน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4. การสั่งแบบขออาสาสมัครในการปฏิบัติ เป็นการสั่งการที่ผู้สั่งให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าความสำคัญของตนเอง โดยต้องการให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับงานที่ต้องทำและอาสาสมัครทำงานด้วยความเต็มใจ แม้บางครั้งจะนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ทำ การสั่งการแบบนี้เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการจูงใจเข้าช่วย

ลักษณะของการสั่งการที่ดี สมคิด บางโม (2538 : 168) การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้การสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการสองทาง คือ ผู้รับควรมีโอกาสถามเพื่อซักซ้อมความเข้าใจกับผู้สั่งงานได้

2. คำสั่งต้องเหมาะสมชัดเจน เข้าใจง่ายไม่เยิ่นเยอ สามารถปฏิบัติได้

3. คำสั่งต้องแน่นอนควรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันความผิดพลาด

4. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

กระบวนการของการออกคำสั่ง ควรดำเนินเป็นขั้นตอน ดังนี้ สมคิด บางโม (2538 : 168)

1. การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ จะต้องคำนึงถึงประเภทของงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่จะรับคำสั่ง

2. การเลือกคนที่จะรับคำสั่ง ควรเป็นผู้มีความสามารถเหมาะสมกับงานและคำนึงถึงความรู้สึกของคนในหน่วยงานนั้นด้วย

3. การสั่งการ ควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรและเสนอแนะแนวทาง ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

4. การให้การสนับสนุน เช่น ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง แนะนำบุคคลที่จะต้องติดต่อด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้รับคำสั่งมั่นใจว่าผู้สั่งพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนตลอดเวลา

5. การตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงาน ต่อเนื่องกันไปอาจสอบถามด้วยวาจาหรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

6. การวัดความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นการทำงานแบบหนึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะได้รู้ว่าเมื่อรับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์เพียงใดและอาจจะถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย

การสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องมีความถูกต้องชัดเจน สั่งแล้วต้องมีความรับผิดชอบและติดตามผลงาน

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยในการอำนวยการดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะดังนี้ สมคิด บางโม. (2538 : 197)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1. ผู้ส่ง (Sender) เป็นผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่ม

2. ข่าวสาร (Message) เป็นสิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจ

3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นวิธีการที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ

4. ผู้รับ (Receiver) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร

ประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารในองค์การมี 2 ประเภท คือ แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สมคิด บางโม (2538 : 196)

การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ โดยเกิดตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถแบ่งเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์การได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารไปตามสายการบังคับบัญชาลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งการติดต่อแบบนี้สำคัญมาก เพราะ

2.1 การให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของบุคคลในระดับสูง

2.2 การให้โอกาสพนักงานถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงาน

2.3 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการทำงานจะช่วยให้พนักงานลดข้อขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาได้ถูกและพนักงานรู้สึกผูกพันในหน้าที่

2.4 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับสิ่งที่กล่าวมากน้อยเพียงใด

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเกิดขึ้น

การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสาร ที่ไม่ เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณา ถึงตำแหน่งของพวกเขา ทำให้เกิดสายใยของการติดต่อสื่อสารส่วนตัว มักมีลักษณะดังนี้

1. ใช้วาจา (ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร)

2. อิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง

3. ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

4. ความน่าเชื่อถือของข่าวสารอาจมีความถูกต้องน้อยกว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดประโยชน์อเนกประการ ดังนี้ สมคิด บางโม (2538 : 198)

1. ช่วยให้การติดสินใจสั่งการได้รวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้นก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและองค์การ
5. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้

อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการสื่อความหมายผิด ๆ มีหลายประการ คือ

1. การบิดเบือนความหมาย โดยใช้คำที่สื่อได้หลายความหมาย
2. ข่าวสารไม่มีคุณภาพชัดเจนโดยใช้คำฟุ่มเฟือยขาดการปะติดปะต่อเป็นต้น
3. ความผิดพลาดของการส่งข่าวสารและความจำไม่ดี
4. ข้อมูลมีมากเกินไป
5. การฟังที่ไม่มีคุณภาพ การฟังคำสนทนา การฟังต้องการสมาธิเต็มที่และควบคุมอารมณ์
6. ความไม่ไว้วางใจการขู่เข็ญความกลัวจะค่อย ๆ ทำลายการติดต่อสื่อสาร เพราะข่าวสารจะถูกประเมินด้วยความไม่เชื่อถือ

สรุปได้ว่า การอำนวยการ (Directing) เป็นการวินิจฉัยสั่งการและกำกับดูแลงานโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ คือ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจและการสั่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลทำงานให้แก่องค์การ ด้วยการใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

5. การประสานงาน (Coordinating)

5.1 ความหมายของการประสานงาน

ศิริอร ขันธ์หัตถ์ (2547 : 178) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึง หน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

การประสานงาน ก็คือ การให้ผู้ที่ต้องร่วมกันทำงานไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติหรือทำงานตามเป้าหมายที่องค์การมุ่งหวังโดยแต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่ของตนโดยไม่ก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน

จากความหมายดังกล่าว การประสานงาน จึงเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ งาน และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้การประสานงานอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

และระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้การประสานงานจะช่วยให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าตนและเพื่อนร่วมงานทำงานอยู่ ณ จุดใด ซึ่งจะช่วยขจัดความซ้ำซ้อนของงาน และสามารถเร่งรัดงานให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อม ๆ กันก็ได้ดังนั้น หัวใจของการประสานงานคือ ความร่วมมือซึ่งจะทำให้งานดำเนินไป อย่างประสานสอดคล้องกัน เพื่อนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จ

5.2 หลักการประสานงาน การประสานงานมีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ศิริอร ขันธ์หัตถ์. 2547 : 155-156)

1. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์การหรือคนในองค์การกับคนนอกองค์การก็ตามไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตัวบุคคล เครื่องมือสื่อสาร วันเวลา และสถานที่ตลอดจนหมายเลขโทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร เช่น บางองค์การจัดให้มีจดหมายข่าวประจำวันหรือประจำเดือน บางองค์การจัดให้มีระบบโทรศัพท์ภายใน และกำหนดให้พนักงานติดต่องานกันทางโทรศัพท์ได้แม้กระทั่งบุคลากรชั้นผู้น้อยกับผู้ใหญ่โดยถือหลักการว่าการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานได้ (Communication leads to understanding and coordination)

2. จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี คือ “ความร่วมมือและประสานงาน” โดยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจที่จะร่วมมือ (Willing to cooperation) ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี การประสานงานในองค์การควรจัดให้เป็นระบบทั้งการประสานงานจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนและในระดับเดียวกัน เช่น จัดให้มีการประชุม การเลี้ยงน้ำชา หรือการเลี้ยงสังสรรค์เป็นครั้งคราว เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์การ

4. จัดให้มีการประสานงานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้อง เพราะตามปกติทุกองค์การจะมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไว้ เป็นการยากที่สมาชิกในองค์การจะเข้าใจได้ อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานอย่างยิ่งดังนั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกันและง่ายต่อการปฏิบัติ

5. จัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจร การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กำหนดขั้นตอน

สรุปได้ว่า การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีมีการจัดเจ้าหน้าที่ประสานงานถ้าจำเป็นพร้อมทั้งมีการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แจ้งข่าวสาร ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือประชาชนทั่วไปทราบ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6. การรายงานผล (Reporting)

กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick. 1973 : 198) สรุปว่าการรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

1. แนวทางในการจัดทำรายงานที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ระบุวัตถุประสงค์ในรายงานให้ชัดเจน

1.2 ระบุขอบเขตการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดหรือความเสียหาย

1.3 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

1.4 แนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.5 ในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไรรายงานควรมีลักษณะสั้น กระชับ และได้ใจความ

2. สิ่งที่คาดว่าจะได้รับหลังการเขียนรายงาน

2.1 มีการดำเนินการตามที่เสนอ

2.2 วิธีดำเนินการที่เสนอนั้นเหมาะสามารถปฏิบัติได้

2.3 มีการดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตามลำดับความเร่งด่วนของงาน

2.4 ผลที่จะได้จากการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

3. ประเภทของรายงาน

3.1 รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานหน้าที่เกิดขึ้น และรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร

3.2 รายงานเชิงสถิติ คือรายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่ทางการประมวลสถิติของงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้รวบรวมหรือแจกแจงผลงานหรือจำนวนเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นจำนวนตัวเลขลำดับหมวดหมู่แสดงความเกี่ยวโยงกัน สะดวกแก่การค้น เช่น รายงานสถิติ รายงานการเงิน จำนวนวันมาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

3.3 รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจตราควบคุมสถานการณ์รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้น ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3.4 รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน

การรายงานทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี คือ

1. การรายงานด้วยวาจา
2. การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

สรุปได้ว่า การรายงานผล (Reporting) เป็นการเสนอผลการปฏิบัติงานและเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงข้อเท็จจริงหรือข้อมูลในการปฏิบัติงานมีอุปสรรค ข้อขัดข้องประการใด โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงาน

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

การจัดงบประมาณ (Budgeting) คือ แผนซึ่งแสดงวัตถุประสงค์เป้าหมายและโครงการต่าง ๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลขภายในขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดในอนาคต

การจัดทำงบประมาณ คือการจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่งที่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจเป็นแผนระยะยาวซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 หรือ 5 หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า

การควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่แตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

1. ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยการจัดทำควรมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การ

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

1.4 การกำหนดนโยบายปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

1.5 การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน

1.6 การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่าง ๆ

1.7 การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว

1.8 การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น

1.9 การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. ปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดทำงบประมาณได้ผล ในการใช้การงบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารมีปัจจัยบางประการที่สมควรจะได้รับการเอาใจใส่ ส่งเสริมและแก้ไข เพื่อให้การงบประมาณได้ผล ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 ต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

2.2 ต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน

2.3 งบประมาณและระบบบัญชีต้องสอดคล้องกัน

2.4 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงบประมาณต้องมีความเข้าใจในหลักการ และประโยชน์ของการงบประมาณ

2.5 การปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. งบประมาณของรัฐบาล การจัดทำงบประมาณของรัฐบาลจะแตกต่างไปจากธุรกิจทั่วไป กล่าวคือ รัฐบาลพิจารณากำหนดงบประมาณรายจ่ายก่อนโดยวิธี Top-down หรือวิธี Bottom-up หรือใช้ร่วมกันทั้ง 2 วิธี หลังจากนั้นจะพิจารณาประมาณการรายได้งบประมาณของรัฐบาล อาจออกมาในรูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง คือ

3.1 งบประมาณแบบสมดุล (Balance budget) ซึ่งรายได้จะเท่ากับรายจ่าย

3.2 งบประมาณแบบเกินดุล (Surplus budget) ซึ่งรายได้จะสูงกว่ารายจ่าย

3.3 งบประมาณแบบขาดดุล (Deficit budget) ซึ่งรายได้จะต่ำกว่ารายจ่าย

4. การใช้งบประมาณให้เกิดผล มีหลักการสำคัญหลายประการที่ต้องยึดถือได้แก่

4.1 ผู้ปฏิบัติต้องร่วมกันจัดทำและกำหนดในสิ่งที่ต้องเป็นไปได้ ไม่ใช่กำหนดตามใจของผู้มีอำนาจฝ่ายเดียว

4.3 ต้องมีการติดตามวิเคราะห์ผลแตกต่างระหว่าง “ความเป็นจริง” (Actual) กับ “งบประมาณ” (Budget) ว่าเกิดจากสาเหตุใดสมควรจะดำเนินการต่อไปอย่างไร และต้องมีการสั่งงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และถือปฏิบัติด้วย

สรุปได้ว่าการจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นการประมาณการใช้จ่ายขององค์การไว้ล่วงหน้าแล้วแสดง รายรับ – รายจ่าย ขององค์การที่เกิดขึ้นจริงจากนั้นนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อดูความเหมาะสม พร้อมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำครั้งต่อไป

เดล (สมคิด บางโม. 2542 : 61; อ้างอิงจาก Dale. 1978. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544 : 179) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

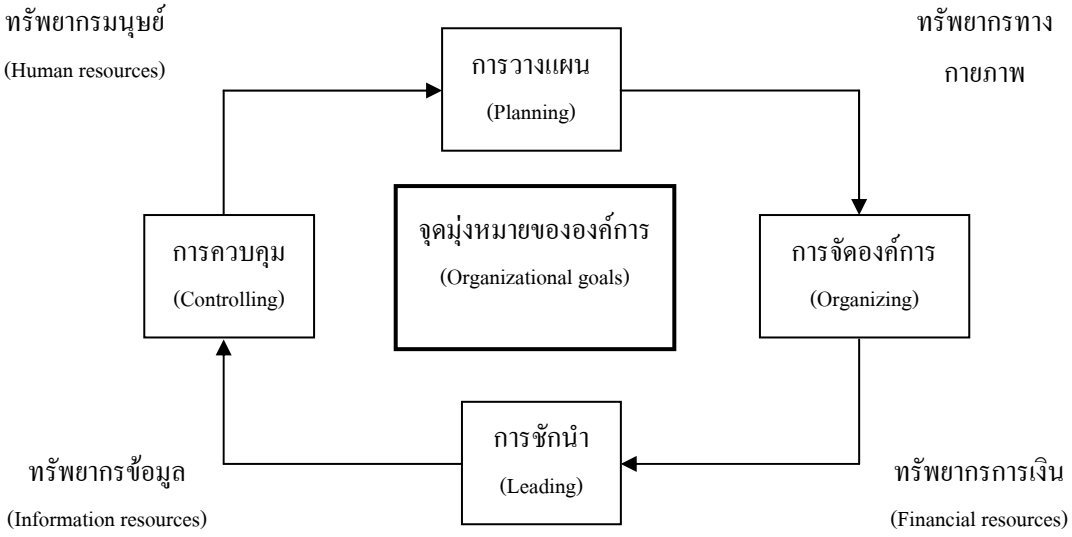
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการ เพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการยั่วยุให้เกิดการกระทำการควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน ทั้งในด้านของบุคคลและในด้านวัตถุ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปสาระสำคัญของการบริหารได้ คือ การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความเหมาะสม

คูนทส์ (สมคิด บางโม. 2542 : 61 ; อ้างอิงจาก Koontz. 1972. Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions.) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการทั้งนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 19) สรุปไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแสดงเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 20

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากภาพประกอบ แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ ซึ่งสามารถอธิบายให้ชัดเจนได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์ และการกระทำเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ การวางแผนต้องการการตัดสินใจ โดยเลือกจากทางเลือกที่จะกระทำในอนาคต การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กระบวนการวางแผนประกอบด้วยภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผน (Plans) ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการขยายตัวด้วยเป้าหมายและแผนขององค์การ เป้าหมายเป็นผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ประกอบด้วยเป้าหมายด้านพนักงาน การตัดสินใจและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ส่วนแผนเป็นวิธีการบรรลุเป้าหมาย เป็นสิ่งเชื่อมระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพอนาคตที่ต้องการขององค์การ แผนจะช่วยผู้บริหารในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้มีความสัมพันธ์กัน

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง

3. การชักนำ การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร การจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานในระดับสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการ และเป็นงานที่ลำบากงานหนึ่ง การจูงใจจะต้องคิดริเริ่ม อำนวยการ รักษาพฤติกรรมบุคคล และการกระทำ บทบาทของผู้บริหารก็คือ พิจารณาปัจจัยซึ่งกระตุ้นการจูงใจพนักงานและหาช่องทางกระตุ้นด้วยวิธีที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารในปัจจุบันจะเผชิญกับปัญหาหลายประการ ซึ่งประกอบด้วยการจูงใจ ปัญหาเหล่านี้ประกอบด้วยการกระจายแรงงาน การกำหนดโครงสร้างองค์การใหม่ และการใช้พนักงานในระดับที่น้อยกว่า และผู้บริหารที่มีมากเกินความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัด และการแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์การมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การควบคุมเป็นกระบวนการออกข้อกำหนด ซึ่งกำกับกิจกรรมการปฏิบัติขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ หน้าที่การควบคุมต้องการผู้บริหารที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม สามารถเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมต้องการการจัดการสำหรับ ความสำคัญของการควบคุม หน้าที่การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้บริหารใช้กระบวนการเพื่อเตรียมการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หน้าที่การควบคุมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การติดตามเป้าหมายขององค์การและใช้การป้อนกลับการทำงาน หน้าที่การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่จะปรับปรุงและช่วยให้องค์การเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 169-516)

จะเห็นได้ว่าการจัดการมีความสำคัญมาก เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การท่องเที่ยวในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันที่สูงมากในละภูมิภาค ทำให้ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาการจัดการ ให้สถานที่ท่องเที่ยวนั้นๆดังกล่าว โดยเริ่มจากการวางแผนการให้บริการโดยกำหนดแผนงานให้ตรงกับเป้าหมายขององค์การ จากนั้นก็ทำการหาบุคลากรมาทำงานให้เป็นไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ โดยต้องคำนึงว่าเราจะจัดองค์การในการให้บริการอย่างจึงจะทำให้ลูกค้าประทับใจมากที่สุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ

ชนินทร์ พิทยาวิวิธ (2550 : 3 – 10) การบริหารสินเชื่อ หมายถึง การจัดการคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บังคับทุกคนตามระดับชั้นการบริหาร (Level of management) นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) และผู้บริหารระดับล่าง (Supervisor) มีภาระที่จะต้องทำ ซึ่งแยก 3 ด้าน คือ

1. ด้านผู้นำ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นผู้นำในการกระทำใดๆ ที่มีอิทธิพลชักนำหรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามและเต็มใจที่จะทำหรือร่วมมือร่วมใจกันทำสิ่งที่ต้องการให้เขาทำ โดยการเป็นผู้นำที่ดีจะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ และทรัพยากรต่างๆ ที่มีจะถูกนำเอามาใช้ในในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ด้านภารกิจที่ต้องทำ หมายถึง การจัดการระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานดำเนินไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้เกอดบังเกิดผล

ปัจจุบันการเงินเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นแหล่งระดมเงินทุนและกระจายสินเชื่อไปยังภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การบริหารสินเชื่อธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินทีมีลักษณะการให้กู้ยืมคล้ายธนาคารพาณิชย์ จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การอำนวยสินเชื่อและการควบคุมสินเชื่อ แต่ในทางบริหารก็ต้องใช่ทฤษฎีการบริหารทั่วๆไป โดยกระบวนการบริหารประกอบด้วยหน้าที่ (Function) ทางการบริหาร 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวีถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้ผลสำเร็จตามความต้องการ นั้นก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ของการสินเชื่อ จากนั้นก็จะต้องพิจารณากำหนดถึงสิ่งจำเป็นต้องทำดีที่สุด เพื่อให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งเป็นลักษณะของการมองการณ์ไปข้างหน้าหรือมองอนาคตที่ธุรกิจจะก้าวไป การคาดการณ์ถึงสภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อมการคาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของโลก และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการค้าบริการที่จะเชื่อมกันทั่วโลกตามยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงแผนการอำนวยสินเชื่อ และแผนการควบคุมสินเชื่อ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสินเชื่อ ดังนี้

1.1 กำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ทั้งในด้านปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality) ของสินเชื่อ ซึ่งในการกำหนดทิศทางดังกล่าวปัจจัยหลักที่ควรจะนำมาพิจารณา คือส่วนแบ่งตลาด (Market share) การได้ลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) การรักษาลูกค้า (Customer retention) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความสามารถทำกำไรจากลูกค้า (Customer profitability) ทั้งนี้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือประสิทธิภาพการทำงาน และควบคุมคุณภาพ

1.2 การกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรจึง จะทำให้แผนงานด้านสินเชื่อนั้นสามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน การแบ่งสรรการใช้ทรัพยากร และสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำต่างๆ

1.4 กำหนดวิธีที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. การจัดองค์กร (Organizing) ธุรกิจทางด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์มีขอบข่ายงานกว้างขวางมาก การจัดสายงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารจึงมีความสำคัญมาก วิธีการดำเนินการจัดสายงานทางด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์จะมีลักษณะเดียวกันกับองค์กรอื่นๆ กล่าวคือจะต้องมีการแบ่งแยกงานอออกเป็นกลุ่มๆ และรวมเอากิจกรรมที่เหมือนกันเป็นประเภทเดียวกันเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม ต้องทำการมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามความชำนาญ และจะต้องมีผู้บังคับบัญชารับผิชอบกำกับควบคุมงานแต่ละกลุ่มนั้น พร้อมทั้งทำการมอบอำนาจหน้าที่ ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบไปทำ ขณะเดียวกันก็จะต้องคำนึงถึงหลักของการประสานงาน เพื่อให้มีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งในระหว่างสายงานสินเชื่อและฝ่ายต่างๆ ในธนาคาร ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น จะต้องมรการจัดองค์กร (Organizing) ให้สอดคล้องกับ ขนาดของธุรกิจและต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 จุดประสงค์ขององค์กรและวางแผนในการปฏิบัติ

2.2 กิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร

2.3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้ใต้บังคับจะต้องปฏิบัติตาม

2.4 ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามยุคโลกกาภิวัตน์ ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างจะมีข้อดีและข้อเสียภายในตัวเองของโครงสร้างเอง จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แงขัน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม

การจัดองค์กรของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินจะเป็นองค์กรขนาดกว้าง และเป็นแบบทางการ ซึ่ง 2 แบบ คือ การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง และการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน ซึ่งทั้ง 2 แบบจะมีข้อดีและข้อเสีย โดยองค์กรตามแนวดิ่ง สายการบังคับบัญชาจะมีหลายระดับ การรายงานหรือการนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับชั้น เช่น รายงานหัวหน้างาน จากหัวหน้างานถึงผู้จัดการ จากผู้จัดการถึงผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะมีความรัดกุมในการพิจารณา แต่ข้อเสีย คือ การดำเนินงานอาจจะล่าช้า ส่วนการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน จะใช้หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา ลำดับขั้นการรายงานจะน้อยลงจะทำให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาขนาดองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยนวัตกรรมที่สำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้

1. การอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานต้องชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. ความชัดเจนองแผนงาน
4. การใช้วัตถุประสงค์เป็นมาตรฐาน
5. เทคนิคการติดต่อสื่อสาร
6. จำนวนการติดต่อระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ
7. ความผันแปรของระดับขององค์กร

ซึ่งถ้าขาดหลักการใดหลักการหนึ่ง หรือหลักการใดหลักการหนึ่งบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์เพียงพอ ก็จำทำให้การดำเนินงานด้อยประสิทธิภาพลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายตามที่มุ่งหวัง

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะจะต้องเป็นผู้มีทักษะ รอบรู้วิชาการหลายด้าน ประกอบด้วยการมีปฏิภาณไหวพริบที่จะใช้ในการพิจารณาหรือวิเคราะห์สินเชื่อ ดงนั้น การจัดคนเข้าทำงานจึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่ออย่างหนึ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับสายงานด้านสินเชื่อตามที่จัดกลุ่มไว้เท่ากับเป็นการประกันได้ว่า การบริหารสินเชื่อมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไปได้แล้วส่วนหนึ่ง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ที่ดีย่อมช่วยให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ด้วย เช่น การมีทักษะ การมีความคิดริเริ่ม การมีประสิทธิภาพในงานที่เขาปฏิบัติ เป็นต้น

ประการสำคัญของการจัดคนเข้าทำงาน ก็คือ การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งงานบริหาร ซึ่งบุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นนักบริหาร ด้วย

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในสายงานสินเชื่อเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

4.1 รู้จักหลักวิธีในการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชา ให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด

4.2 ต้องรู้จักทำการมอบหมายงานให้ถูกต้อง

4.3 ต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานและทำงานด้วยความเต็มใจ

4.4 ต้องสามารถประสานงานให้ทุกหน่วยงานในความรับผิดชอบทำงานให้สอดคล้องและเข้าใจกันได้เป็นอย่างดี

4.5 การมีศิลปะในการกระตุ้นและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มและอุทิศกำลังแรงกำลังความคิดให้เป็นประโยชน์ต่องาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4.6 การรู้จักการขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ และหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

5. การควบคุม (Controlling) คือ การทำหน้าที่บังคับบัญชาหรือกำกับให้การทำงานในด้านสินเชื่อให้ดำเนินไปตามแผน เพราะการที่จะจัดให้งานต่างๆ สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์และแผนงานได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมงานอยู่เสมอ โดยการควบคุมนั้นส่วนใหญ่นั้นจะต้องมีมาตรการอยู่ 3 ประการ คือ

5.1 การจัดระบบงาน เพื่อใช้สำหรับควบคุมโดยต้องกำหนดข้อมูลหรือตัวเลขที่จำเป็นสำหรับการควบคุม

5.2 กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อใช้วัดผลการทำงานในการควบคุม

5.3 การจัดระบบการวัดผล เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ในการควบคุมสินเชื่อจะได้สามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ทำไปแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่จะทราบถึงปัญหาและดำเนินการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากแผนงานได้

การป้องกันความเสี่ยงภัย

ในการป้องกันความเสี่ยงภัยในการให้สินเชื่อ แต่เดิมการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินได้ยึดถือหลักประกันเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันความเสี่ยง เมื่อลูกหนี้มีปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็จะใช้วิธีการดำเนินคดีบังคับจำนอง ซึ่งอาจจะเกิดกรณีทรัพย์สินเสื่อมมูลค่าลงตามภาวะเศรษฐกิจทรัพย์สินประมูลขายได้ไม่เพียงพอที่ชำระหนี้ ทำให้ต้องทำการตัดหนี้สูญในจำนวนเงินที่ไม่ได้รับชำระหนี้ หรือกรณีทรัพย์สินตกเป็นของสถาบันการเงินเนื่องจากการชำระหนี้ หรือกรณีที่สถาบันการเงินซื้อทรัพย์สินที่จำนองจากการขายทอดตลาดโดยคำสั่งศาล หรือเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ซึ่งจัดเป็นประเภททรัพย์สินรอการขาย ก็จะทำให้เกิดทรัพย์สินที่ไม่ก่อเกิดรายได้ทับถมทวีคูณขึ้น แต่ในปัจจุบันการคัดเลือกลูกค้า และการวิเคราะห์ทางเทคนิคจะเป็นปัจจัยที่สำคัญเหนือกว่าหลักประกัน เพราะความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ จะเป็นเครื่องชี้วัดว่าเงินที่สถาบันการเงินให้ลูกหนี้กู้ยืมไปจะได้รับชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจนเสร็จเรียบร้อยหรือไม่ ซึ่งการคัดเลือกลูกค้านั้น ก็คือ

1. การพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้
2. การพิจารณาวัตถุประสงค์การขอกู้/โครงการ
3. ตรวจสอบข้อมูลเครดิตของผู้กู้จาก Credit bureau
4. การวิเคราะห์ทางด้านการตลาด
5. การวิเคราะห์ทางด้านเทคนิค

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

6. การวิเคราะห์ทางด้านการเงิน

7. การกลั่นกรอง ได้แก่การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ให้ผู้มีอำนาจพิจารณา เช่น ผู้จัดการฝ่าย, ผู้บริหารที่กำกับควบคุมสายงานสินเชื่อ กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการผู้บริหาร เป็นต้น

เมื่อได้มีการให้กู้ยืมแล้วหรือให้สินเชื่อแก่ลูกค้าไปแล้ว งานการบริหารสินเชื่อก็จะยังไม่หยุดลง ยังจะต้องมีการติดตามลุหนี้เป็นระยะๆ โดยการทบทวนสินเชื่อ และเมื่อพบว่า ลูกหนี้รายใดจะมีปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็จะต้องรีบหาสาเหตุของปัญหาและช่วยแก้ไขตามวิธี Workout ซึ่งได้แก่การประนอมหนี้และหาทางช่วยเหลือฟื้นฟูให้ธุรกิจของลูกหนี้เหล่านั้นสามารถทำธุรกิจหารายได้มาชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่ได้ แต่เห็นว่าลูกหนี้เหล่านั้นมีพฤติกรรมที่จะไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ถ่วงเวลาการเจรจาทำความตกลง หรือเจ้าของกิจการขาดคุณธรรมและจริยธรรมในการทำธุรกิจ มีการนำเงินที่กู้ไปใช้นอกวัตถุประสงค์ หรือทำธุรกิจล้มเหลว ยากจะเยียวยาแก้ไข ก็จะต้องรีบดำเนินการทางด้านกฎหมายโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทับถมเพิ่มขึ้นจนเป็นปัญหากับเงินกองทุนและสภาพคล่องของธนาคารหรือสถาบันการเงิน

การกระจายอำนาจ

ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ สถาบันการเงินจะมีการกระจายอำนาจออกไปหลายระดับ เพื่อก่อประโยชน์แก่การบริหารสินเชื่อ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม โดยการกำหนดขอบเขตของอำนาจ (วงเงิน) และเงื่อนไขการอนุมัติไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนอกคณะกรรมการจัดทำการกระจายอำนาจโดยมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับสูงแล้ว ในระบบการบริหารสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ได้มีการกระจายอำนาจออกไปยังระดับต่างๆ ดังนี้

1. คณะกรรรมการสินเชื่อ

2. ผู้บริหารสายสินเชื่อ เช่น สายสินเชื่อพาณิชยกรรม สายสินเชื่ออุตสาหกรรม สายสินเชื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

3. ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งจะมีหลายฝ่ายตามขนาดของดำเนินธุรกิจของธนาคาร เช่น สายพาณิชยกรรม อาจจะมีตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อพาณิชยกรรม กลุ่ม 1 ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อพาณิชยกรรม กลุ่ม 2 เป็นต้น

4. บางธนาคารจะมีการบอบอำนาจให้ Lending office (L/O) ด้วย

5. สาขาธนาคาร จะมีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการเขต หรือผู้จัดการภาค และผู้จัดการสาขาหรืออาจจะมอบอำนาจให้ Lending office สาขาด้วย

คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารและสถาบันการเงินก็คือต้องการให้มีกลุ่มบุคคลเป็นคณะประกอบด้วยกรรมการ ผู้บริหารสินเชื่อและเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เกี่ยวข้องให้เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น กลั่นกรอง และตัดสินใจในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ ซึ่งอาจจะเป็นการพิจารณาอนุมัติ หรือปฏิเสธ หรือให้ความคิดเห็นต่อกรรมการผู้จัดการหรือคณะกรรมการพิจาณาสินเชื่อที่มีอำนาจสูงขึ้นไป ในกรณีที่สินเชื่อเกินขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการพิจาณาสินเชื่อที่จะอนุมัติ

คณะกรรมการพิจาณาสินเชื่ออาจจะมีหลายคนอยู่กับขนาดและขอบข่ายการให้สินเชื่อของแต่ละธนาคารหรือแต่ละสถาบันการเงิน โดยจำนวนของกรรมการจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เช่น อาจจะมีประมาณ 5 คน ประกอบด้วยประธาน 1 คน กรรมการเลขา 1 คน และกรรมการอีก 3 คน ในการประชุมจะต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมกึ่งหนึ่ง หรือเต็มคณะในกรณีการพิจารณาสินเชื่อรายใหญ่การลงมติอาจจะถือเสียงเกินกึ่งหนึ่งของกรรมการที่เข้าประชุม เป็นต้น

สินเชื่อที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจ ของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อนั้น จะเป็นสินเชื่อที่เกินอำนาจอนุมัติของผู้บริหารสอนเชื่อ และในการเสนอเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อนั้นจะต้องดำเนินการมาตามสายงาน โดยกรรมการและเลานุการจะเป็นผู้รับเรื่องและบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุมและนัดวัน เวลา สถานที่ เพื่อประชุมพิจารณาต่อไป

ในกรณีที่มีคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อเกินกว่า 1 คณะ ก็จะต้องกำหนดขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อให้แตกต่างกันไปตามอาวุโสของผู้เป็นกรรมการก็ได้กล่าวคือคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อแต่ละคณะต่างก็มีอิสระในการพิจารณาตัดสินใจ และไม่มีสายงานขึ้นต่อกัน

หน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ

โดยทั่วไปหน้าที่และอำนาจที่สำคัญ ๆ ของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อจะมีดังนี้

1. อนุมัติหรือปฏิเสธคำขอสินเชื่อทุกประเภทของผู้กู้ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขอื่นๆ อันเกี่ยวกับข้อสัญญา

2. อนุมัติหรือปฏิเสธการขอต่ออายุสัญญา และ/หรือการขอผ่อนผันชำระหนี้ใดๆ ของลูกหนี้รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้ หรือการเพิ่มหลักประกัน

3. พิจารณากลั่นกรองและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สินเชื่อในรายที่เกินอำนาจ เสนอเสนอคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อหรือผู้มีอำนาจสูงถัดไป

4. มีอำนาจเรียกเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาให้คำชี้แจ้งหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณาสินเชื่อแต่ละครั้ง ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเท่านั้น อาจจะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ก็ได้ เช่นฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น

5. รับและปฏิบัติตามนโยบายการปล่อยสินเชื่อขององค์กร

6. ทบทวนนโยบายให้สินเชื่อเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

7. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของสายงานสินเชื่อและสำนักงานสาขารวมทั้งการมีอำนาจทวงติง สั่งการแก้ไข และหรือเสนอลงโทษทางวินัยหรือเสนอให้ลงโทษทางวินัยในกรณีที่การให้สินเชื่อของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยผิดระเบียบและก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร

8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ เกี่ยวกับสินเชื่อตามกรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปมอบหมาย เช่น การกำหนดระเบียบคำสั่ง หรือทบทวนแก้ไขระเบียบคำสั่งด้านสินเชื่อ ฯลฯ เป็นต้น

การกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติสินเชื่อ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2533 : 24 – 27) ขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้บริหารสินเชื่อสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท จะแตกต่างกันออกไปตามประเภท เช่น อุตสาหกรรมการค้าส่งการค้าปลีก หรือสถาบันทางการเงิน ขอบเขตการปฏิบัติงานจะมีลักษณะที่เหมือนกันดังนี้ คือ

ขอบเขตการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ

1. การแสวงหาลูกค้าใหม่ ในอดีตที่เคยปฏิบัติกันมา ผู้ที่มีความต้องการทางด้านสินเชื่อมักจะเป็นผู้ไปหาผู้ให้กู้ แต่ปัจจุบันการเริ่มด้วยกัน 2 ฝ่าย คือทั้งฝ่ายผู้กู้ และผู้ให้กู้ นี่คือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและการแย่งลูกค้าถึงแม้จะเป็นเรื่องการให้สินเชื่อก็ไม่มีข้อยกเว้น

2. การรับแบบคำขอสินเชื่อ เมื่อตกลงซื้อขายกันแล้ว ลูกค้าจะต้องกรอกแบบฟอร์มคำขอสินเชื่อเพื่อให้สินเชื่อได้ทราบข้อมูลของลูกค้า หลังจากได้รับสินเชื่อแล้วผู้ให้สินเชื่อจะอยู่ในสภาพที่เป็นต่อในการที่จะเลือกหรือไม่เลือกในการให้สินเชื่อก็ได้แบบคำขอสินเชื่อนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละธุรกิจว่าจะต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขอสินเชื่อ

3. การสัมภาษณ์ผู้ขอสินเชื่อ การได้พบกันโดยตรงระหว่างผู้ขอและผู้ให้มักจะเป็นเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ในทางปฏิบัติแล้วบางครั้งอาจจะเป็นไปได้ยาก ในการที่จะพบกันโยตรง หากผู้ขอสินเชื่อมีจำนวนมาก ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่ออาจจะจำเป็นต้องหาวิธีอื่นเพื่อขอทราบข้อมูลเพิ่มเติมได้

4. การอนุมัติสินเชื่อและการกำหนดวงเงินสินเชื่อ ในการอนุมัติการให้สินเชื่อจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงเป้าหมายและขอบเขตธุรกิจคู่แข่ง รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อธุรกิจ นอกจากนี้คุณภาพของผู้ขอกู้ก็มีความสำคัญ เมื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบแล้ว จะต้องตัดสินใจว่าสมควรจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ

ในการพิจารณาเพื่อตัดสินจะอนุมัติการให้สินเชื่อหรือไม่นี้ จะมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

4.1 การรวบรวมข้อมูลของผู้สินเชื่อ เพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณค่าทางเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ ข้อมูลต่างๆ จึงมีทั้งข้อมูลส่วนตัว และข้อมูลทั่วไป ข้อมูลที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เกี่ยวกับการเงิน ซึ่งการหาข้อมูลเหล่านี้ก็มีวิธีหาได้หลายวิธีแตกต่างกันออกไป แล้วการออกไปดูสภาพของลูกค้า ข้อมูลทางการตลาดของลูกค้า แนวโน้มในอนาคต ภาวะเศรษฐกิจที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า ผู้บริหารธุรกิจที่เป็นลูกค้า แต่หากลูกค้าเป็นส่วนบุคคลก็จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต ลักษณะการใช้จ่าย ภูมิลำเนา สถานะทางสังคม รายได้ และอื่นๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ก่อนที่จะตัดสินใจสินเชื่อ

4.2 การวิเคราะห์และการประเมินการเสี่ยงภัย โดยการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ต่างๆ เช่น การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์แนวโน้มของการดำเนินธุรกิจ หรือการการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยของธุรกิจเป็นต้น

4.3 การจัดลำดับคุณคาทางการเครดิตและการกำหนดวงเงินของการขอสินเชื่อดังที่กล่าวมาแล้ว คุณภาพของบุคคลหรือธุรกิจไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็สามารถที่จะจัดลำดับตามความเสี่ยงภัยได้

4.5 การตัดสินใจที่จะยอมรับโดยมีเงื่อนไขหรือไม่มีเงื่อนไขและการตัดสินใจปฏิเสธเกณฑ์ การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับการกำหนดนโยบายของธุรกิจด้วยว่าก่อนนะจะให้สินเชื่อกับใครจะดูอะไรเป็นหลักสำคัญ ส่วนใหญ่ธุรกิจจะคำนึงถึงคุณภาพของบุคคลเป็นหลัก ก็จะถ่วงน้ำหนักความสำคัญให้มากว่าคุณลักษณะอื่นๆ

4.6 การจัดทำรายงาน เพื่อสรุปการตัดสินใจและข้อเสนอแนะ

4.7 การจัดทำแฟ้มลูกหนี้ เพื่อรวบรวมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป เช่น การมีเงินสดมากไปจะเสียโอกาส

5. การแจ้งให้ลูกค้าทราบเมื่อได้รับการอนุมัติ การแจ้งคือการสื่อสารที่จะบอกให้ลูกค้ารู้และกระตุ้นให้ลูกค้าใช้สินเชื่อจากเรา ด้วยพิธีการสินเชื่อตามรูปแบบของแต่ละธุรกิจจะกำหนดขึ้น เช่น การจดจำนอนงสินทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกัน

6. การเรียกเก็บชำระ ต้องมีวิธีจะเรียกเก็บชำระหนี้ เพื่อให้ได้รับชำระหนี้มากที่สุดเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าด้วย

จะเห็นได้ว่าการบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพจะทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยงภัยลงได้ถ้าหากขั้นตอนต่างๆ ได้กระทำอย่างรอบคอบ ความเสี่ยงภัยในการให้สินเชื่อที่ควรระวังอาจจะเกิดขึ้นจากสาเหตุ ต่อไปนี้

1. เกิดจากตัวบุคคล คือ ผู้บริหารไม่มีความสามารถ วางแผนผลิต ตัดสินใจผิดหาข้อมูลได้ไม่ถูกต้องและครบถ้วน

2. เกิดนโยบายไม่เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม และไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ขยายการให้สินเชื่อมากเกินไป กำหนดขีดมาตรฐานการยอมรับต่ำไปและเรียกเก็บหนี้ไม่รัดกุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. เกิดจากการคาดคะเนตลาดผิดและไม่สอดคล้องกับลักษณะองสินค้า เช่น การขายสินค้าที่เสียง่ายถ้าหากสินค้านั้นไม่เกิดประโยชน์ในการเพิ่มยอดขายเท่าใดนัก

4. เกิดจากการหาเงินทุนมาดำเนินงานไม่เพียงพอในการที่จะต้องขายสินค้าเป็นเงินเชื่อและเงินทุนที่จมอยู่ในบัญชีลูกหนี้มากทำให้ขาดความคล่องตัวทางการเงิน

ดังนั้นการบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพจึงต้องประกอบด้วยการกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2533 : 24 – 27) ความเสี่ยงของสินเชื่อจะเกิดขึ้นได้ตั้งแต่เริ่มมีการติดต่อขอสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่อและยังคงมีอยู่เรื่อยไป ทั้งขณะที่ดำเนินการเรียกเก็บหนี้ จนกระทั่งสามารถเก็บหนี้ได้หรือต้องการจำหน่ายเป็นหนี้สูญไปในที่สุด ในการประเมินค่าความเสี่ยงของสินเชื่อจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงเกิดจากการขาดความเต็มใจ หรือขาดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้จะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียด ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของผู้อนุมัติสินเชื่อในการตัดสินใจยอมรับค่าความเสี่ยงในระดับใด การกำหนดความเสี่ยงในการอนุมัติสินเชื่อรายนั้นว่าสมควรที่จะให้สินเชื่อหรือและการมีข้อกำหนดต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างยอดขายเพิ่มและในขณะเดียวกัน ก็พยายามรักษาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำสุดอีกด้วย ฝ่ายบริหารสินเชื่อจะต้องตอบคำถามหลายประการเกี่ยวกับการนี้ และกิจการควรจะนำเงินลงทุนจำนวนนี้ไปใช้ในการลงทุนอย่างอื่นซึ่งให้อัตราผลตอบแทน และมีความเสียงจากการได้รับชำระเงินพอๆกับรายการนี้หรือไม่ ถ้าคิดว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงแล้วควรจะเป็นที่ยอมรับก็จะอนุมัติสินเชื่อรายนี้

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจะต้องเข้าใจก่อนว่าแต่ละอย่างมีผลกรทบกระเทือนต่อการตัดสินเชื่อและการเก็บหนี้มากน้องเพียงใด การอนุมัติทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเงินกระทำโดนคาดคะเนว่าจะได้รับชำระหนี้เป็นตัวเงินตามสัญญาหนี้ทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเท่านั้นเพราะว่าหลักประกันมิใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดในการอนุมัติสินเชื่อ จะเป็นเพียงข้อยุติในกรณีเพียงที่เกิดการชำระหนี้ขึ้นเท่านั้นเอง

บางธุรกิจอาจจะอนุมัติสินเชื่อโดยจัดลำดับให้ปัจจัยเงินทุนมีความสำคัญอันดับแรก และความสามารถในการชำระหนี้เป็นปัจจัยสำคัญอันดับ 2 ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ผู้ขอสินเชื่อจะต้องแสดงฐานะความมั่นคงทางการเงินองกิจการของเขาอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถหาเงินทุนมาใช้ในการดำเนินงานตามที่ต้องการได้

2. ผู้ขอสินเชื่อต้องพยายามทำให้อนุมัติสินเชื่อเห็นได้ว่าจะสามารถใช้เงินทุนนั้นด้วยการจัดการอย่างสุขุมรอบคอบ และจะสามารถหาเงินมาชำระหนี้ได้เมื่อครบกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. ผู้ขอสินเชื่อต้องแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และมั่นคง ความเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับเจ้าหน้าที่ไม่ว่าจะมีเหตุการณ์ฉุกเฉินใดๆ เกิดขึ้นก็ตาม

สุทธิพันธุ์ ถาวรวงษ์ และฉัตรพงศ์ วัฒนจิรัฏฐ์ สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า แนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่กำลังมีบทบาทสำคัญต่อธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบันคือ Basel II (บาเซิลทู) เนื่องจากเป็นแนวคิดระดับสากล ที่แม้ว่าเริ่มแรกจะใช้กับธนาคารพาณิชย์ที่มีธุรกรรมระหว่างประเทศ (International active banks) ในกลุ่ม G-10 แต่ได้แพร่ขยายไปยังอีกหลายประเทศทั่วโลก โดยในส่วนของไทยนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยจะนำหลักเกณฑ์นี้มาใช้ช่วงปลายปี พ.ศ. 2551 และคาดหวังให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปรับตัวตามเกณฑ์ Basel II ได้อย่างมีประสิทธิภาพในปี พ.ศ. 2553

เกณฑ์ Basel II นี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์กับการดำรงเงินกองทุนสำรองขั้นต่ำ โดยเป้าหมายของ Basel คือเพื่อสร้างเสถียรภาพให้กับระบบการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินต่างๆ เหล่านี้มีการทำธุรกรรมระหว่างกัน ดังนั้น หากสถาบันการเงินใดเกิดปัญหาขึ้นก็ย่อมส่งผลต่อเนื่องไปยังสถาบันการเงินอื่นด้วย หลักการพื้นฐานของแนวคิดนี้คือความเสี่ยงนั้นต้องสามารถประเมินได้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ และหากองค์กรใดมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี การประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้คำนวณเงินที่ต้องใช้กันสำรองไว้กับธนาคารกลางก็จะน้อยลง ทำให้ธนาคารสามารถนำไปสร้างประโยชน์ได้มากขึ้น

Basel ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย ธนาคารเพื่อการชำระราคาระหว่างประเทศ (Bank for international settlement) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างธนาคารกลางและธนาคารพาณิชย์ของประเทศต่างๆ ในการกำกับดูแลความเสี่ยง เสริมสร้างเสถียรภาพของระบบการเงิน ตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการทำวิจัยทางเศรษฐกิจและการเงิน โดยได้ตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการธนาคาร (Basel committee on banking supervision) ขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการคำนวณเงินกองทุนสำรองขั้นต่ำของธนาคารพาณิชย์

เกณฑ์ Basel ที่ออกมาในระยะแรกคือในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ.1992) ซึ่งกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8 ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยในปี 2539 กำหนดให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านภาวะตลาด โดยธนาคารสามารถเลือกใช้วิธีการคำนวณความเสี่ยงขั้นพื้นฐานคือ วิธีการมาตรฐาน (Standardized approach) หรือขั้นสูงเรียกว่า วิธีแบบจำลองภายใน (Internal model approach) ได้

นอกจากนี้ เพื่อให้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง สามารถสะท้อนความเสี่ยงและสอดคล้องกับภาวะตลาดการเงินที่มีความซับซ้อนได้ดียิ่งขึ้น จึงได้พัฒนาและออกเกณฑ์ใหม่ ขึ้นในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเรียกได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเกณฑ์เดิมอย่างมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เพราะนอกจากจะครอบคลุมความเสี่ยงด้านที่เหลืออยู่คือด้านปฏิบัติการ และเพิ่มเติมแบบจำลองการประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ แล้ว ยังรวมถึงการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงินด้วย

2.4 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม

สุทธิพันธุ์ ถาวรวงษ์ และฉัตรพงศ์ วัฒนจิรัฏฐ์ (2551 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า แม้องค์กรต่างๆ ทั้งสถาบันการเงินและบริษัทเอกชนจะเผชิญกับความเสี่ยงทางการเงิน 3 ด้านหลัก คือภาวะตลาด เครดิต และปฏิบัติการตามที่กล่าวไปนั้น หากลองปรับมุมมองมาพิจารณาในเชิงภาพรวมองค์กรแล้ว จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือสถานการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กร ก็จัดว่าเป็นความเสี่ยงเช่นเดียวกัน เนื่องจากความผิดพลาดในสิ่งเหล่านี้ก็มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรไม่น้อยไปกว่าความเสี่ยงด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงมีแนวคิดการบริหารความเสี่ยงอีกแบบหนึ่งที่ขยายขอบเขตมาพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กร หรือที่เรียกกันว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise risk management)

แนวคิด อีอาร์เอ็ม (ERM) นี้พัฒนาขึ้นโดยองค์กรชื่อ ด้านการบริหารความเสี่ยงมากำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยง (Committee of sponsoring organizations of the tread way commission) โคโซ (COSO) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2528 (ค.ศ. 1985) โดยรวบรวมผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงมากำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยง บนหลักการพื้นฐานว่าองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม รวมทั้งการดำรงอยู่ขององค์กรเอง

แนวคิดของ โคโซ (COSO) จำลองออกมาด้วยรูปลูกบาศก์ 3 มิติ เพื่อระบุถึงองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์กรที่มีการเชื่อมโยงกัน โดยมิติที่ 1 การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ การดำเนินการ การรายงานผล และการกำกับกิจการ มิติที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ต้องครอบคลุมโดยทั่ว คือบริษัทลูก หน่วยงานธุรกิจ ส่วนงาน และภาพรวม และมิติที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ ที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการ การระบุเหตุการณ์เสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม สารสนเทศ และการติดตามผล

โดยรวมแล้วลูกบาศก์ของ โคโซ (COSO) สื่อความหมายเกี่ยวกับกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรจะมีส่วนร่วม วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์เสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรรองรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์คือการดำรงอยู่และสร้างมูลค่าเพิ่มนั่นเอง ดังนั้น ประโยชน์ของ อีอาร์เอ็ม (ERM) ส่วนหนึ่งอยู่ที่การช่วยให้ผู้บริหารกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยง (Preventive actions)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รวมทั้งกำหนดมาตรการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (Corrective actions) อย่างเป็นระบบ

หากนำ อีอาร์เอ็ม (ERM) มาเปรียบเทียบกับการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านคือภาวะตลาด เครดิต หรือปฏิบัติการแล้ว จะพบข้อแตกต่างหลักคือ (1) อีอาร์เอ็ม (ERM) มองการบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์องค์กรมากกว่าการปฏิบัติงานเฉพาะฝ่าย โดยจะนำมาใช้กับทุกฝ่ายงานเพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และ (2) อีอาร์เอ็ม (ERM) คำนึงถึงการเพิ่มมูลค่ากิจการร่วมกับการป้องกันความเสียหาย ขณะที่การบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านจะเน้นป้องกันความเสียหายเป็นหลัก

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากลกันแล้ว คราวนี้ลองมาทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยง หมายถึงการพิจารณาเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบทางลบต่อการกิจการ เช่น ลดมูลค่ากิจการ (กำไรลดลง ขาดทุน หรือขาดประสิทธิภาพ) รวมทั้งเสื่อมเสียชื่อเสียง (ขาดธรรมาภิบาล ดำเนินการผิดกฎหมาย ศีลธรรม) เป็นต้น โดยขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้จะเน้นเฉพาะสถานการณ์ทางลบ ในขณะที่สถานการณ์ที่มีผลกระทบทางบวกจะเรียกว่าเป็นโอกาสซึ่งจะไม่จัดว่าเป็นความเสี่ยงต่อมาเมื่อระบุความเสี่ยงแล้ว องค์กรจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญว่าปัจจัยเสี่ยงใดที่ควรถูกเลือกมาสร้างแผนจัดการก่อน เพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ซึ่งโดยทั่วไปมักแสดงด้วย 2 มุมมองประกอบกัน คือระดับความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสการเกิดเหตุการณ์ การประเมินแบบนี้ทำให้สามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ส่วน

ภายหลังจากการจับปัจจัยเสี่ยงมาแบ่งตามมุมมองทั้งสองแล้ว ขั้นต่อมาคือการกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ วิธีการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ลดโอกาสเกิดความเสี่ยง ควบคุม ถ่ายโอน หรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง ขั้นตอนนี้รวมไปถึงการนำมาตรการดังกล่าวไปกำหนดเป็นนโยบายและสุดท้ายคือการติดตามผลการดำเนินนโยบาย ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผล รายงาน รวมทั้งการเสนอแนวทางแก้ไขต่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนด

2.5 แนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของทุกหน่วยงาน พนักงานในทุกหน่วยงานของธนาคารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารสายงานเป็นผู้รับผิดชอบให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามที่ธนาคารกำหนดให้มี คือ การระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะออกแบบไว้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ เพราะมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือการควบคุมของหน่วยงาน เช่น การสมรู้ร่วมคิดกัน การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด หรือการปฏิบัติผิดกฎระเบียบที่กำหนดไว้ (ธนาคารออมสิน. 2551 : 3)

1. คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ธนาคารออมสิน (2551 : 3) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) คือ ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมดูแลที่เหมาะสม โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน (พนักงานบุคคลภายนอก หรือลูกค้า) ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย แต่ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านชื่อเสียงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ยังครอบคลุมถึงเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss incidents) ที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานผิดพลาดของหน่วยงาน (Business unit) ใด ๆ ในธนาคาร และสามารถเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหนึ่ง อาจส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอื่นๆ ต่อเนื่องกันไปได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ในแต่ละหน่วยงานของธนาคารต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ และลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

2. ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกออกได้เป็น 7 ประเภทดังนี้ (ธนาคารออมสิน. 2553 : 4-5)

2.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน (Internal fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในธนาคาร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว การรับสินบน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก (External fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอก แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อธนาคาร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน และการฉ้อโกง เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมการจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องการลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้นอกจากนี้ ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

2.4 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients products and business practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจกระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่ธนาคารนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

2.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของธนาคาร อันเนื่องมาจากอุบัติภัยต่างๆ เช่น อุบัติเหตุอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

2.6 ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพเป็นต้น

2.7 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution delivery and process management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในธนาคารและพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

3. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk management)

ธนาคารได้จัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากลเช่นเดียวกับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ โดยจะครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นของแต่ละหน่วยงานในธนาคาร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเกิดผลดีและปฏิบัติงานได้ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ธนาคารออมสิน. 2551 : 5 – 18) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk management) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งธนาคารมีเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะให้ทุกหน่วยงานของธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จขณะเดียวกันก็หาทางลดความไม่แน่นอนที่จะส่งผลเชิงลบต่อการดำเนินงาน ซึ่งองค์ประกอบในการวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงาน มีกระบวนการดังนี้

4. การระบุความเสี่ยง (Risk identification)

การระบุความเสี่ยง (Risk identification) กล่าวว่า หน่วยงานควรมีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์ หรือในแต่ละระบบงานก่อนที่จะมีกิจกรรมการควบคุม (Control activities) โดยการระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้น ควรดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมของหน่วยงาน ทั้งนี้ หน่วยงานควรมีการทบทวนการระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการปฏิบัติงาน เช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ระบบหรือขั้นตอนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน ปริมาณความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรม เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีตหรือที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยข้อมูลที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้ระบุความเสี่ยงได้ในเบื้องต้น ได้แก่

1. แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Work process mapping) หน่วยงานต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างแผนผังกระบวนการทำงาน ซึ่งจะนำมาใช้ในการระบุจุดที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง (Key risk area) แก่หน่วยงานได้ ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องทราบถึงปัจจัยเสี่ยง และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ในแผนผังกระบวนการทำงานควรมีการระบุถึงปัจจัยความเสี่ยง เอกสาร ระบบงานและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน

2. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators: KRIs) จะช่วยให้หน่วยงานทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยอาศัยการชี้วัดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ดีนั้นจะต้องสามารถวัดได้ควบคุมได้ และสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงยังนำมาใช้สำหรับการติดตามความเสี่ยงของหน่วยงานอีกด้วย ธนาคารออมสิน (2551 : 5 – 18)

3. ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายของหน่วยงาน (Loss incidents) เป็นข้อมูลที่หน่วยงานรวบรวม และจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายในอดีต ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบถึงความรุนแรง (Severity) และโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยงเหล่านั้นอีก นอกจากนี้ยังช่วยให้หน่วยงานคาดคะเนหรือระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ หากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ของหน่วยงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เมื่อหน่วยงานได้มีการระบุจุดที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง (Key risk area) ในแต่ละกระบวนการทำงานแล้ว หน่วยงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยจะพิจารณาถึงการประมาณโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood/frequency) พิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต และประมาณโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity of impact) ที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ พิจารณาจากความรุนแรงของเหตุการณ์ในอดีตและประมาณความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อหน่วยงานจะได้ทราบถึงระดับความเสี่ยง ที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญในการ ดำเนินการปรับปรุง ควบคุมและลดความเสี่ยงต่อไปทั้งนี้ ในขั้นตอนของการระบุและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานนั้น จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานประกอบด้วย เช่น คุณภาพของบุคลากรอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน สภาพการแข่งขัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ การระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ

5. การติดตามความเสี่ยง (Risk monitoring)หน่วยงานควรมีระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยความถี่ในการติดตามสถานะความเสี่ยงที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับวิธีการและข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานเลือกใช้ หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รวดเร็วและตลอดเวลา หน่วยงานควรกำหนดความถี่ในการติดตามให้มากขึ้น เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน เป็นต้น แต่หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงน้อยและเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า หน่วยงานอาจติดตามเพียงไตรมาสละครั้ง ปีละสองครั้ง หรือปีละครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถติดตามสถานะของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลา และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานสามารถป้องกันและควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ การติดตามความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานใช้ประเมินระบบการควบคุมภายในว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดได้อีกทางหนึ่งด้วย โดยทั่วไป ข้อมูลที่หน่วยงานใช้ในการติดตามความเสี่ยงนั้น จะประกอบด้วย

1. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators: KRIs)หน่วยงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators: KRIs) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งดัชนีชี้วัดความเสี่ยงนี้ถือเป็นเครื่องมือในการวัดและบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานสามารถติดตามสาเหตุหลักของความเสี่ยงที่สำคัญ (Key risk driver) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อระดับของความเสี่ยง (Risk level) ของหน่วยงานได้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ดีนั้น นอกจากจะสะท้อนให้หน่วยงานเห็นถึงความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Lagging indicators) แล้ว ยังควรสามารถบ่งชี้หรือพยากรณ์ให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Forward looking indicators) จากระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่ชี้วัดได้อีกด้วยทั้งนี้ ความเสี่ยงบางอย่างอาจต้องใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลายตัวในการควบคุมและติดตาม ในขณะที่บางกรณีดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเพียงตัวเดียว ก็สามารถนำมาใช้ควบคุมและติดตามความเสี่ยงได้หลายชนิด ซึ่งประเภทของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงและความถี่ในการติดตาม ขึ้นอยู่กับประเภทความซับซ้อนและความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานมีแตกต่างกัน หน่วยงานควรมีการกำหนดระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance Level) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว และให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

2. ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss incidents) เป็นข้อมูลรายละเอียดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่หน่วยงานสามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses) รวมถึงเหตุการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นๆ หรือสถาบันการเงินอื่นๆ ก็ควรนำมาพิจารณาเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์และติดตามความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนอกจากนี้ การรายงานข้อมูลความเสียหาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

(Loss data) ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับเป็นดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญประเภทหนึ่ง ซึ่งต้องการความโปร่งใส และถูกต้องตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต้องรวบรวมและนำมาวิเคราะห์ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารโดยรวมลดลงได้ตามวัตถุประสงค์ จึงเน้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญของการรายงานข้อมูลความเสียหายที่ถูกต้องและพร้อมที่จะให้สำนักตรวจสอบภายในตรวจสอบได้

3. การควบคุมและบรรเทาความเสี่ยง (Risk control/mitigation) ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพนับเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่หน่วยงาน ดังนั้นเมื่อหน่วยงานได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแล้ว ควรดำเนินการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อหน่วยงานจะได้วางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภท ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของระบบควบคุม คือ การควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานและธนาคารสามารถยอมรับได้ และเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือธนาคารได้วางไว้ ซึ่งระบบการควบคุมที่ดีนั้น จะทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การป้องกัน ได้แก่ เป็นมาตรการป้องกันไม่ให้มีเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss incidents) เป็นการช่วยประหยัดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาว และตัวอย่างเช่น ระบบตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ตรวจสอบในขณะทำรายการ เป็นต้น

2. การตรวจสอบ ได้แก่ ตรวจสอบถึงสาเหตุ และรายละเอียดของเหตุการณ์ความเสียหาย เป็นตัววัดประสิทธิภาพของระบบการป้องกัน และตัวอย่างเช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยตรวจหาการทำรายการ (Transaction) ที่ผิดพลาดระหว่างวัน

3. การแก้ไข ได้แก่ มีมาตรการแก้ไขในทันทีอย่างเหมาะสม รวมไปถึงแนวทางการป้องกันในอนาคต ตัวอย่างเช่น มีกระบวนการในการติดตาม หรือเรียกร้องเงินคืน รวมทั้งระเบียบการรายงานผู้บังคับบัญชาอย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมของหน่วยงานนั้น หน่วยงานควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ด้วย คือ ความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมความเสี่ยง จะต้องสามารถลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสาเหตุหลักของความเสี่ยง ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยระบบการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น ควรสร้างผลกระทบที่น้อยที่สุดต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายบุคลากร และคุณภาพของงาน และความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ โดยควรมีต้นทุนของการนำไปปฏิบัติต่ำ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในเวลาที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รวดเร็วหลักสำคัญในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานนั้น

4. การรายงานความเสี่ยง (Risk reporting) กระบวนการสุดท้ายของระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ การรวบรวมข้อมูลและรายงานให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาการรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานจะประกอบด้วย ตารางวัดระดับความเสี่ยง (Risk matrix) และตารางการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทความเสี่ยง (Loss Event Type) จุดที่เกิดความเสี่ยง (Key risk area) สาเหตุหลักของความเสี่ยง (Key risk driver) ระบบการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมไปถึงการประเมินโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ประเมินได้จากข้อมูลในอดีตกับแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต) และการประเมินความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ

จากแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยมีหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารสายงานเป็นผู้รับผิดชอบให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามที่ธนาคารกำหนดให้มี คือ การระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยง

2.6 แนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายและให้ความหมายไว้ ดังนี้

นฤมล สะอาดโฉม (2552 : 87-89) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตได้รับการพัฒนาไปอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา วิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ ได้รับการคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดยนักสถิติและวิศวกรการเงินเพื่อช่วยให้การประเมินความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือมีความแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น เหตุผลหลักสืบเนื่องมาจากการบังคับใช้ บาเซิลทู (Basel II) ซึ่งทางสถาบันทางการเงินแต่ละแห่งสามารถเลือกใช้ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นภายในสถาบันการเงินสำหรับใช้ประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กร แต่ละสถาบันการเงินจึงเริ่มหันมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างจริงจัง ประกอบกับการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ในขณะที่มูลค่าหลักทรัพย์ ประกอบกับการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ในขณะที่มูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกันมีความแปรปรวนมากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งทั้งสองเหตุผลหลังนี้เป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

องค์ประกอบที่เพิ่มความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงินและทำให้สถาบันการเงินทั้งหลายหันมาให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตให้มีความแม่นยำมากขึ้น

วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. วิธีการประเมินเชิงปริมาณ

วิธีการประเมินเชิงปริมาณเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต โดยอาศัยข้อมูลและวิธีการทางสถิติเพื่อสร้างตัวแบบทำนายความเสี่ยงด้านเครดิต ตัวแบบควรจะสามารถแบ่งแยกผู้ขอกู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกหนี้ที่ดีออกจากผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกหนี้ที่ไม่ดีได้

นอกจากนี้ องค์กรหรือบริษัทยังสามารถสร้างตัวแบบเพื่อการทบทวนวงเงินด้วยข้อมูลพฤติกรรมการชำระเงินของลูกค้า เพื่อให้การทบทวนวงเงินเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวแบบทางสถิติที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย

2. วิธีการประเมินเชิงคุณภาพ

วิธีการประเมินเชิงคุณภาพเป็นการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตโดยไม่ได้ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อสร้างตัวแบบในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต แต่อาศัยความรู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น Expert system หรือการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตด้วยการจัดลำดับลูกค้าตามลำดับความเสี่ยง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อว่าส่งผลต่อความเสี่ยงด้านเครดิตระบบนี้ เรียกว่า Rating system นอกจากนี้ เทคนิคอื่นที่ไม่ใช่เทคนิคทางสถิติ แต่ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต ได้แก่ การเขียนโปรแกรมแบบจำลองเชิงเส้นข่ายงานประสาทและขั้นตอนวิธีทั่วไป (Linear programming model neural networks และ Generic algorithm)

นฤมล สะอาดโฉม บุษกร วัชรศรีโรจน์ และวาสิตา บุญสาธร (2551 : 65-74) ให้ความหมายไว้ว่าความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความไม่แน่นอนในการเกิดความสูญเสียทางเศรษฐศาสตร์ จากการที่คู่สัญญาจะไม่ปฏิบัติตามข้อผูกมัดหรือข้อตกลงในสัญญา ถึงแม้ว่าความเสี่ยงด้านเครดิตจะเป็นความเสี่ยงหลักของธนาคารพาณิชย์ แต่องค์กรที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์หรือไม่ใช่สถาบันการเงินก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านเครดิตเช่นกัน ธุรกิจทั่วไปเผชิญกับความเสี่ยงด้านเครดิตในบัญชีลูกหนี้การค้า บัญชีสินทรัพย์บงทุนกลุ่มตราสารหนี้ที่มีมูลค่าผันแปรตามอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit rating) ของผู้ออกตราสารหนี้หรือตราสารอนุพันธ์ ที่มีโอกาสที่คู่สัญญาจะไม่ปฏิบัติตามข้อผูกมัดหรือข้อตกลงในสัญญา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันของคู่สัญญา ทั้งนี้เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติตามข้อผูกมัดในสัญญาของคู่สัญญาในอนาคต คู่สัญญาในที่นี้อาจรวมถึงผู้กู้รายย่อย รายบริษัท ลูกหนี้การค้า เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ธนาคารหรือสถาบันการเงินในฐานะผู้ให้สินเชื่อ ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ลูกหนี้สินเชื่อจะไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ส่วนผู้ลงทุนในตราสารหนี้ก็เผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้ออกตราสารหนี้จะไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนได้ตามสัญญา ความเสี่ยงด้านเครดิตนี้อาจเป็นผลมาจากการไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ หรือความประสงค์ที่จะไม่ชำระหนี้ตามที่ตกลงกัน

เราสามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านเครดิตด้วยวิธีการกระจายความเสี่ยงภัย (Diversification) แต่การกำจัดความเสี่ยงด้านเครดิตให้หมดไป จากพอร์ตโฟลิโอของการลงทุนเป็นเรื่องยากที่จะทำได้สำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากบางส่วนของความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถกระจายออกไปได้หรือที่เรียกว่า ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (Systematic risk) บริษัทเอกชนให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กร บริษัทผู้จัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Rating agencies) เช่น บริษัท วู๊ดดี้ (Moody's) หรือ บริษัท สแตนดาร์ดแอนด์พัวร์ (Standard and poor's) จัดอันดับของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทต่างๆ ตามระดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอันดับความน่าเชื่อถือนี้จะส่งผลโดยตรงกับต้นทุนของเงินทุนขององค์กร ยิ่งอันดับความน่าเชื่อถือต่ำ ต้นทุนของแหล่งเงินทุนก็จะยิ่งสูง นอกจากนั้นนักลงทุนในตลาดก็ใช้ข้อมูลอันดับความน่าเชื่อถือนี้ในการเลือกลงทุนในตราสารหนี้ด้วย

ความเสี่ยงที่ราคาหรือมูลค่าตราสารหนี้จะลดลงจากการถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือ เรียกว่า ลดระดับความเสี่ยง (Downgrade risk) ในทางตรงกันข้าม บริษัทที่มีผลประกอบการและสถานะทางการเงินดีขึ้น ย่อมมีโอกาสได้เลื่อนอันดับเช่นกัน มูลค่าของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทที่ได้เลื่อนอันดับก็จะสูงขึ้นการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตสำหรับสินทรัพย์ ควรได้รับการประเมินในระดับพอร์ตโฟลิโอ ถ้าพอร์ตโฟลิโอประกอบไปด้วย N สินทรัพย์เสี่ยง ความเสี่ยงด้านเครดิตสามารถประเมินได้ด้วยผลคูณของสามตัวแปรเสี่ยง ดังนี้

การสูญเสียเครดิต (Credit loss) คือ ความสูญเสียทางเศรษฐศาสตร์ อันเป็นผลมาจากการผิดนัดชำระของลูกหนี้การค้าหรือคู่สัญญาทางการเงินขององค์กรหรือตราสารหนี้ที่ลงทุนไว้ถูกลดอันดับ

มูลค่า ปัจจุบันของสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงด้านเครดิต อีเอดี (EAD) (Exposure at default) คือ มูลค่า ปัจจุบันของสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น มูลค่าลูกหนี้การค้า มูลค่าตลาดของตราสารหนี้ที่ลงทุนไว้ เป็นต้น

b คือ ตัวแปรสุ่มที่มีค่าเท่ากับหนึ่ง เมื่อเกิด Default และเท่ากับศูนย์ ถ้าไม่เกิด Default และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

f คือ อัตราการกู้คืน (Recovery rate) เป็นสัดส่วนของมูลค่าสินทรัพย์เสี่ยงที่สามารถเรียกคืนได้

การประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญาควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์คุณสมบัติของฝ่ายบริหารจัดการของบริษัท การบริหารจัดการของบริษัทบ่งบอกถึงคุณภาพขององค์กร โดยรวมการวัดคุณภาพของฝ่ายบริหารจัดการเป็นเรื่องยาก แต่โดยรวมแล้วควรให้ความสำคัญกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหา ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1.1 ทิศทางและแนวโน้มของแผนกลยุทธ์

1.2 นโยบายแลแนวทางในการบริหารการเงิน

1.3 ประวัติการบริหารงานในอดีต ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในอนาคต

1.4 แผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต

1.5 ระบบการควบคุมการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้คุณสมบัติเหล่านี้ขององค์กร จะช่วยให้สามารถทราบถึงโครงสร้างพื้นฐาน ชื่อเสียง คุณภาพของธุรกิจ ผลประกอบการขององค์กร จริยธรรม และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานที่บ่งบอกความสามารถและความตั้งใจในการชำระหนี้ในอนาคต

การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของคู่สัญญา อิงการวิเคราะห์กระแสเงินสดของคู่สัญญาเป็นหลัก เงินสดที่บริษัทสามารถนำไปใช้จ่ายได้ เรียกว่า กระแสเงินสด (Free cash flow) ซึ่งสามารถนำไปใช้ชำระดอกเบี้ย ชำระหนี้หรือจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น รายละเอียดของงบการเงินเป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ กระแสเงินสด (Free cash flow) และอัตราส่วนทางการเงินที่จะเป็นตัวบ่งชี้สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้

3. การวิเคราะห์หลักทรัพย์ค้ำประกัน

การกู้เงินของบริษัทหรือตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทเอกชน จะมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Collateral) หรือไม่ก็ได้ หนี้สินที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เรียกว่า ตราสารหนี้มีประกัน (Secured debt) และหนี้สินที่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เรียกว่า ตราสารหนี้ไม่มีประกัน (Unsecured debt)

ตราสารหนี้มีประกัน (Secured debt) อาจค้ำประกันด้วยโรงงานหรือเครื่องจักร เรียกว่า หนี้จำนอง (Mortgage debt) หลักทรัพย์ค้ำประกันที่มีสภาพคล่องมากกว่า ย่อมส่งผลดีกว่าต่อผู้ให้กู้หรือผู้ถือตราสารหนี้ ตราสารหนี้มีประกัน (Secured debt) ส่วนมากจะได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit rating) สูงกว่า ตราสารหนี้ไม่มีประกัน (Unsecured debt)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สำหรับหนี้สินหรือตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทเดียว ในกรณีที่บริษัทผู้ออกตราสารหนี้ล้มละลาย สินทรัพย์ของบริษัทอาจจะถูกขายทอดตลาด (Liquidation) หรือองค์กรต้องมีการปรับโครงสร้าง (Reorganization)

ในกรณีที่สินทรัพย์ของบริษัทผู้ออกตราสารหนี้ถูกขายทอดตลาด (Liquidation) ผู้ถือตราสารทั้ง Secured debt holders และ Unsecured debt holders จะได้รับชำระหนี้ก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ แต่ในกรณีที่องค์กรมีการปรับโครงสร้าง (Reorganization) ผู้มีส่วนได้เสียในสินทรัพย์ของบริษัทบางราย เช่น Unsecured debt holders อาจได้รับชำระหนี้เป็นเงินสด ในขณะที่ผู้มีส่วนได้เสียในสินทรัพย์ของบริษัทบางราย เช่น Secured debt holders อาจได้รับชำระหนี้เป็นหลักทรัพย์ของบริษัทหลังจากปรับโครงสร้างแล้ว ทั้งนี้เพราะนักลงทุนที่ถือ Secured debt มักยินดีที่จะต่อรองกับผู้บริหารในขั้นตอนการปรับโครงสร้างมากกว่า ฉะนั้นลำดับของการได้รับชดใช้หนี้อาจไม่เป็นไปตามลำดับที่ตายตัว (Absolute priority rule)

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตประกอบไปด้วย

1. นโยบายและโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ควรเริ่มจากการปรับโครงสร้างพื้นฐานในองค์กรให้เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาตัวแบบเพื่อการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต ก็เป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาระบบด้านฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ นอกจากนั้นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตัวแบบ และติดตามความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์เสี่ยง ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตนี้ ควรได้รับการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ อย่างทั่วถึง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในตัวนโยบายหลังจากการทบทวนนโยบายที่ควรเกิดขึ้นเป็นระยะ เช่นทุกไตรมาส การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็ควรได้รับการสื่อสารลงไปยังผู้ปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจและรับทราบถึงข้อมูลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

2. การอนุมัติและต่ออายุสัญญาเครดิต การอนุมัติเครดิตหรือต่ออายุการให้เครดิตลูกหนี้การค้าหรือคู่สัญญาอื่น ควรพิจารณาข้อมูลประวัติการชำระหนี้ควบคู่กับอันดับความน่าเชื่อถือของคู่สัญญา ซึ่งอันดับความน่าเชื่อถือนี้อาจมาจากตัวแบบในการประเมินความน่าเชื่อถือที่จัดทำโดยบริษัทจัดอันอับความน่าเชื่อถือ เงื่อนไขของเครดิตที่จะอนุมัติหรือต่อสัญญาให้กับคู่สัญญา อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอันดับความน่าเชื่อดังกล่าว

สำหรับคู่สัญญาที่ไม่ใช่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ อันดับความน่าเชื่อถือจำเป็นต้องมาจากตัวแบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นใช้ภายใน ความแม่นยำของตัวแบบ ความเหมาะสมของสมมติฐาน และการปรับปรุงข้อมูลล่าสุดในการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่สัญญาจึงควรได้รับการทบทวนเป็นระยะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. การติดตามความเสี่ยงด้านเครดิต สัดส่วนของสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตและรับของความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับพอร์ตโพลิโอที่องค์กรมีอยู่ ควรได้รับการติดตามเป็นระยะ และควรมีการรายงานการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบอย่างน้อยทุกไตรมาส หากมีการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญ

ความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กรเองควรได้รับการติดตามอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพราะความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กรที่สูงขึ้น จะทำให้องค์การถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของแหล่งเงินทุน และส่งผลต่อสภาพคล่องขององค์กรด้วย อันอาจจะนำไปสู่ความสูญเสียทางการเงินที่สูงเกินคาด หากมิได้มีการจัดการอย่างเหมาะและทันท่วงที

มาตรการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตเพื่อลดโอกาสและขนาดของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น คือการกำหนดใช้เพดานความเสี่ยงอันได้แก่

จำกัดขนาดการลงทุนในแต่ละประเภทสินทรัพย์ (Individual exposure limit) เป็นเพดานความเสี่ยงระดับรายสินทรัพย์

จำกัดระยะเวลา (Tenure limit) เป็นเพดานความเสี่ยงด้านระยะเวลา

จำกัดขนาดการลงทุนในสินทรัพย์ที่แต่ละอันดับความน่าเชื่อถือ (Rating Exposure Limit) เป็นเพดานความเสี่ยงบนสัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงตามระดับความน่าเชื่อถือ

จำกัดการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration limit) เป็นเพดานความเสี่ยงบนสัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงตามประเภทอุตสาหกรรมของคู่สัญญา

4. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยวด้านเครดิตควรได้รับการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้นโยบายนั้นมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อมูลที่เปลี่ยนไป สมมติฐานและตัวแบบในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งที่ใช้สำหรับรายสินทรัพย์เสี่ยง และที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตระดับพอร์ตโพลิโอ ควรได้รับการทบทวนเป็นระยะเช่นกัน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถมั่นใจได้ว่าตัวแบบที่ใช้มีความแม่นยำดีพอ

วันทนี สุรไพฑูรย์กร และชูชัย ศรีศันสนีย์ (2548 : 12) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสียหายหรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย จากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินกู้คืน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ อาจเป็นได้ทั้งธนาคารกับลูกค้าทั่วไป ธนาคารกับบริษัท ธนาคารกับธนาคาร ผู้ซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิต กับบริษัทประกันชีวิต หรือผู้ซื้อพันธบัตรกับบริษัทผู้ออกพันธบัตร เมื่อมีการกู้ยืมเงิน สิ่งที่เกิดตามมาเสมอคือความเสี่ยง ความเสี่ยงเครดิตจะเกิดกับเจ้าหนี้เท่านั้น ส่วนความเสี่ยงสำหรับลูกหนี้ คือความเสี่ยงจากธุรกิจ เช่น ธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขาดทุนจนไม่สามารถชำระเงินกู้คืนแก่เจ้าหนี้ แต่ในแง่ของเครดิต ความเสี่ยงจากธุรกิจไม่ถูกพิจารณาเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความพยายามประเมินค่าความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ ตัวเลขที่ได้ช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงบริหาร เช่น กำหนดวงเงินสูงสุดสำหรับปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้าแต่ละรายกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับอนุมัติสินเชื่อแก่กลุ่มลูกค้า การตั้งเงินทุนสำรอง การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การกระจายการลงทุนสู่ธุรกิจต่างๆ การวัดประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจุบันมีการพัฒนาเครื่องมือวัดความเสี่ยงด้านเครดิตจนเป็นมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงิน และมีการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวัดความเสี่ยงด้านเครดิตเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ Credit scoring, Credit rating, Economic capital model เป็นต้น

เครดิตสกอริ่ง (Credit scoring) คือ เครื่องมือที่ใช้แบ่งเกรดลูกค้าขนาดเล็กที่ไม่มีงบการเงินเครื่องมือนี้จะคำนวณ Score สำหรับลูกค้าแต่ละราย เพื่อทำการจัดลำดับลูกค้าที่คุณภาพจากดีสุดไปจนถึงต่ำสุด ตัวอย่างของธุรกิจที่อาศัยเครื่องมือชนิดนี้ คือ การอนุมัติบัตรเครดิต การอนุมัติสินเชื่อเงินกู้ซื้อบ้าน และการอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคล เป็นต้น วิธีการที่ใช้ไม่ต่างจาก Credit rating มากนัก สิ่งที่ต่างไปจาก Credit rating คือการใช้ Attribute แทนที่ข้อมูลในงบการเงินและ Score แทนค่า PD ค่า Attribute เป็นค่าที่บอกคุณลักษณะ (Characteristics) ของลูกค้า หรือ อาจมองว่า characteristics คือ คำถาม ส่วน attribute คือ คำตอบ เช่น แบบสอบถามมี 2 คำถามเกี่ยวกับลักษณะของลูกค้า

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. การศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
   ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

เพศการศึกษา คือ คุณลักษณะของลูกค้า และเป็นคำถามที่ลูกค้าจำเป็นต้องตอบหากลูกค้าตอบว่าเป็น เพศชาย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ลูกค้ารายนี้มี Attribute เป็นชายสำหรับ Characteristics เพศ และ Attribute เป็นปริญญาตรีสำหรับ Characteristics การศึกษา ส่วน Score เป็นตัวบอกระดับความเสี่ยงสูง ถ้าลูกค้ามีคะแนนต่ำเกินไป ธนาคารชูวันอาจไม่อนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้า ในทางปฏิบัติธนาคารอาจกำหนดคะแนนมาหนึ่งค่าเรียกว่า Cutoff score หากลูกค้าที่ผ่านระบบ Scoring แล้วมีคะแนนสูงกว่า Cutoff score ธนาคารสามารถอนุมัติสินเชื่อได้ทันที ประเด็นนี้ต่างจาก Credit rating ซึ่งอาจต้องพิจารณาลูกค้าเป็นรายๆไป เหตุผลหนึ่งคือ ลูกค้าที่ใช้ระบบ Rating เป็นลูกค้าขนาดใหญ่ มีจำนวนรายลูกค้าไม่มาก ส่วนลูกค้าที่ผ่านระบบ Scoring มีจำนวนมาก แต่ละรายมีวงเงินไม่สูง หากต้องพิจารณาเป็นรายๆ คงไม่คุ้มกับต้นทุน คำถามสำคัญ คือการกำหนดค่า Cutoff score อย่างไร หากกำหนดให้มีค่าต่ำเกินไปลูกค้าส่วนใหญ่คงได้รับ การอนุมัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รวมถึงลูกค้าไม่ดีด้วย ก่อให้เกิดหนี้เสียเพิ่มขึ้น หากกำหนดสูงเกินไป ลูกค้าส่วนใหญ่คงถูกปฏิเสธรวมถึงลูกค้าดีด้วย ในทางปฏิบัติไม่มีโมเดลไหนสามารถแยกลูกค้าดี และไม่ดีออกจากกันได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้ทุกโมเดลมีความผิดพลาดในการอนุมัติ ลูกค้าไม่ดีและปฏิเสธลูกค้าดี การกำหนดค่า Cutoff score จำเป็นต้องศึกษาความผิดพลาด ดังกล่าวนี้ด้วย ศาสตร์ด้านสถิติได้บอกไว้ว่ามีความผิดพลาดในการตัดสินใจอยู่ 2 แบบ คือ

1. Probability of Type-I Error มีความหมายว่า ยิ่งมีค่ามากเท่าไร โอกาสที่จะไม่อนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้าดียิ่งมีมากเท่านั้น ทำให้ธนาคารเสียรายได้ที่ควรได้จากลูกค้า

2. Probability of Type-II Error มีความหมายว่า ยิ่งมีค่ามากเท่าไร โอกาสที่ธนาคารอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้าไม่ดียิ่งมีมากเท่านั้น ทำให้ธนาคารมีหนี้เสียเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต สรุปได้ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนในการเกิดความสูญเสียทางเศรษฐศาสตร์ ที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งธนาคารกับลูกค้าทั่วไป ธนาคารกับบริษัท ธนาคารกับธนาคาร ผู้ซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิต กับบริษัทประกันชีวิต หรือผู้ซื้อพันธบัตรกับบริษัทผู้ออกพันธบัตร

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ

ทุกครั้งในการขอสินเชื่อ สถาบันการเงินจะให้ผู้ขอสินเชื่อกรอกใบสมัครขอสินเชื่อ เอกสารประกอบ และหนังสือยินยอมเพื่อใช้ในการเรียกดูข้อมูลเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ ในเบื้องต้นสถาบันการเงิน มักใช้ข้อมูลจากทั้งใบสมัครขอสินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อ จากเอกสารประกอบ และข้อมูลจากเครดิตบูโร เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงประกอบการตัดสินใจว่า ผู้ขอสินเชื่อจะเป็นลูกค้าที่เมื่อรับเงินกู้ไปแล้ว จะมีความสามารถในการจ่ายคืนได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสถาบันการเงินเกือบทุกรายมักจะใช้หลัก 6 Cs ในการประเมินเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. 2547 : 9 – 16)

วิธีการ 6 C's

1. คุณลักษณะ (Character) คือ คุณลักษณะหรือวินัยในการใช้และการชำระสินเชื่อในอดีต ซึ่งบอกถึงการรักษาสัญญาในการใช้สินเชื่อ การชำระหนี้ตรงเวลาหรือไม่อย่างไร การจัดการกับสินเชื่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่มีปัญหาสะดุดทางการเงิน ได้ติดต่อสถาบันการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาได้ดีอย่างไร ซึ่งคุณลักษณะในปัจจัยนี้ก็จะได้มาจากรายงานของเครดิตบุโร

2. ความสามารถ (Capacity) คือ ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้คืน เป็นต้นว่า ผู้ขอสินเชื่อมีงานการที่มั่นคงหรือไม่และมีอายุการทำงานมานานเท่าไรในบริษัทที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รายได้เพียงพอต่อหนี้สินที่มีอยู่หรือไม่ ความสามารถของผู้ขอสินเชื่อที่จะสามารถชำระหนี้ได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยในข้อนี้แสดงถึงความมั่นคงของรายได้ที่จะนำมาชำระหนี้ในอนาคต

3. เงินทุน (Capital) คือ เงินทุน หรือสินทรัพย์ หรือเงินฝากของผู้ขอสินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินเชื่อที่ใช้เพื่อการประกอบธุรกิจจะให้ความสำคัญในปัจจัยนี้มาก สถาบันการเงินจะพิจารณาเฉพาะเงินทุนหรือสินทรัพย์ของผู้ขอกู้ในขณะที่พิจารณาสินเชื่อนั้นๆ แม้ว่าเงินทุน หรือสินทรัพย์ หรือเงินฝากจะไม่ใช่แหล่งของเงิน ที่สถาบันการเงินคาดหวังว่า จะได้รับการชำระจากแหล่งเงินเหล่านี้ก็ดี แต่แหล่งเงินทุนนี้จะเป็นแหล่งเงินสำรองสำหรับการชำระหนี้ของผู้กู้ในกรณีที่เกิดปัญหากับรายได้ของผู้กู้ขึ้น

4. เงื่อนไข (Conditions) คือ ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขอื่นที่มีผลกระทบต่อรายได้ เป็นต้นว่า เศรษฐกิจ อาชีพ หรือเงื่อนไขในการกู้ ตัวอย่างเช่น ในสภาวะของเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้รายได้สุทธิลดลง ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการชำระ ซึ่งสถาบันการเงินก็จะต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ในการพิจารณาสินเชื่อ อาชีพบางอาชีพมีความมั่นคงในรายได้ และการงาน เช่น การรับราชการ การกู้ร่วมก็เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาสินเชื่อเช่นกัน

5. หลักประกัน (Collateral) คือ หลักประกันที่เป็นทรัพย์สินซึ่งผู้กู้จะนำมาจำนำ หรือจำนองเพื่อให้สถาบันการเงินมีความมั่นใจและลดความเสี่ยงหากผู้ขอสินเชื่อไม่ชำระหนี้ตามกำหนด ก็สามารถนำมาขายทอดตลาดได้ตามที่กฎหมายกำหนด อาทิเช่น สินเชื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งการให้สินเชื่อประเภทนี้ก็มักจะมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ

6. สามัญสำนึก (Common sense) คือ ปัจจัยที่สถาบันการเงินใช้ในการพิจารณาสินเชื่อว่า ผู้ขอสินเชื่อจะใช้สินเชื่ออย่างสมเหตุสมผลและจะไม่เป็นการก่อร่างสร้างหนี้จนเกินตัว หรือไม่มีเหตุผลที่จะต้องมีสินเชื่อที่ขอเพิ่ม อาทิเช่น การมีบัตรเครดิตจำนวนหลายใบ ถึงแม้จะไม่เคยมีประวัติการผิดนัดชำระ หรือการใช้บัตรในแต่ละใบเลยก็ตาม การพิจารณาของสถาบันการเงินอาจมองว่าไม่มีเหตุผลที่จะให้บัตรเครดิตอีกใบเพิ่ม เพราะอาจทำให้สร้างหนี้จนเกินตัว หรือได้ไปก็ไม่ใช้ก็เป็นได้ ดังนั้น หากผู้ขอสินเชื่อมีบัตรเครดิตหลายใบและไม่ได้ใช้วงเงินสินเชื่อดังกล่าว ก็ควรที่จะแจ้งยกเลิกและปิดบัญชีเสีย อย่างนี้จึงจะ Make sense

วิธี 5 P's (นิวัฒน์ กาญจนภูมินทร์. 2552 : 72)

1. ตัวผู้กู้ (People) การวิเคราะห์ประวัติและเรื่องราวของผู้กู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้กู้ในการชำระคืน การสอบถามให้รู้เรื่องราวเกี่ยวกับผู้กู้ทำให้ธนาคารทราบถึงประวัติความเป็นมา และอุปนิสัยของผู้กู้ และหากได้ข้อมูลจากผู้กู้มาก เท่าใดจะทำให้รู้จักผู้กู้มากเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. วัตถุประสงค์การขอเครดิต (Purpose) การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ยืม เช่น บุคคลทั่วไปอาจจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเอาไปซื้อทรัพย์สิน เอาไปใช้หมุนเวียนหรือเป็นทุนหมุนเวียน เอาไปใช้เป็นทุนเพื่อขยายโรงงานหรือซื้อเครื่องจักร หรือลงทุนก่อสร้างสำหรับดำเนินกิจการค้าหรือบริการ หรือเพื่อการเคหะ เป็นต้น โดยวัตถุประสงค์จะมีจุดสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก อำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้ขอกู้ยืม เมื่อได้เงินไปใช้จ่าย หรือลงทุนตามวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดรายได้ หรือผลกำไรกลับคืนมาชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ตามเงื่อนไขประการที่สอง วัตถุประสงค์นั้นจะต้องสามารถสนองต่อเจ้าหนี้ได้ คือ การได้รับชำระหนี้และได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนเป็นดอกเบี้ย

3. การชำระคืน (Payment) หมายถึงความสามารถในการหารายได้มาชำระหนี้ โดยดูว่าผู้กู้มีแผนการชำระคืนหนี้อย่างไร ซึ่งความสามารถในการชำระหนี้จะต้องสอดคล้องกับรายได้ปัจจุบัน ที่มาของแหล่งรายได้ ได้แก่ รายได้ประจำ กำไรของกิจการ รายได้ จากการขายทรัพย์สิน และ การกู้ยืมจากที่อื่นมาเพื่อชำระหนี้

4. หลักประกัน (Protection) หมายถึง หลักประกันความเสี่ยงของธนาคารนอกจากความสามารถในการหารายได้ของตัวผู้กู้แล้ว ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการหารายได้ เพื่อนำมาชำระหนี้ ดังนั้นสิ่งสุดท้ายที่จะสามารถลดอัตราเสี่ยงของธนาคารได้ คือ ทรัพย์สินที่ผู้กู้นำมาเป็นหลักประกันให้กับธนาคาร

5. ความเจริญก้าวหน้าของกิจการ (Prospective) หมายถึง การพิจารณาถึงผลการดำเนินธุรกิจของกิจการที่ขอสินเชื่อ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพทางเศรษฐกิจ (นิวัฒน์ กาญจนภูมินทร์. 2552 : 71)

จากแนวคิดการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ สรุปได้ดังนี้ การประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ หมายถึง การประเมินเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการ 6 C's ซึ่งประกอบไปด้วย 1) คุณลักษณะหรือวินัยในการใช้และการชำระสินเชื่อในอดีต 2) ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้คืน 3) เงินทุน หรือสินทรัพย์ หรือเงินฝากของผู้ขอสินเชื่อ 4) ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขอื่นที่มีผลกระทบต่อรายได้ 5) หลักประกันที่เป็นทรัพย์สินซึ่งผู้กู้จะนำมาจำนำหรือจำนอง และ 6) ปัจจัยที่สถาบันการเงินใช้ในการพิจารณาสินเชื่อ และวิธี 5 P's ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ตัวผู้กู้ 2) วัตถุประสงค์การขอเครดิต 3) การชำระคืน 4) หลักประกัน และ 5) ความเจริญก้าวหน้าของกิจการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการบริหาร ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการสามารถพิจารณาในแง่ของกระบวนการที่เชื่อมโยงกับงาน หรือภารกิจทางการบริหารจัดการ และคนอื่นกล่าวว่า ถ้าพิจารณาจากความหมายอย่างกว้าง ๆ การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับคนอื่นและโดยอาศัยคนอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ระบุความรับผิดชอบทางการบริหารว่า ประกอบด้วยการดำรงรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ และการปรับตัวกับสภาพภายนอก

นอกจากนั้นผู้เขียนได้กล่าวว่า การบริหารยังอาจหมายถึงกระบวนการของภารกิจ ซึ่งภารกิจที่นักทฤษฎีต่าง ๆ กล่าวถึงได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม สำหรับกระบวนการบริหารมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลายท่าน มีรายละเอียด ดังนี้

เทย์เลอร์ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 38 ; อ้างอิงจาก Taylor. 1947) เป็นผู้ก่อตั้งแนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์งานต่าง ๆ แล้วทำการแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ แล้วพิจารณาหาทางที่จะทำให้งานนั้นเสร็จสิ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าจะกล่าวง่าย ๆ วิธีของ Taylor คือ ค้นหา “วิธีเป็นเลิศที่ดีที่สุด” ที่จะนำมาใช้ทำงานให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

เกรก (Gregg. 1975 : 274-316) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารต่าง ๆ ออกเป็น 7 ขั้น

1. การตัดสินใจสั่งการ เป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน มีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งจากหน่วยงานหนึ่ง ไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความและจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นต้องมีระบบการบังคับบัญชา ให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นผู้ทำงานให้ปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงานมีการติดต่อกัน สัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้าน บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

7. การประเมินผลเป็นการติดตามผลงานเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกันมีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แคมพ์เบลล์ (Campbell. 1977 : 145-150) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้น คือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้องถ่องแท้เสียก่อนแล้ววิเคราะห์สถานการณ์รอบด้านเก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาทางใดที่ดีเหมาะสมที่สุด

2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการ ซึ่งหมายถึง การจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับขั้นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป

3. การกระตุ้นหรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ มีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัยและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือ การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียงความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจดูว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาไว้ดี

สมยศ นาวีการ (2544 : 24-25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ พิจารณาถึงความพร้อมขององค์การตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. การจูงใจ หมายถึง กระบวนการของการจูงใจ และการจูงใจในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

จากทฤษฎีการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการของภารกิจซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3)ด้านการจูงใจ 4) ด้านการควบคุมที่จะนำมาใช้ทำงานให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของ มาร์คโควิทซ์ (Markowitz)

มาร์คโควิทซ์ (Markowitz) (จิรัตน์ สังข์แก้ว. 2544 : 203-204) ได้สังเกตว่า ผู้ลงทุนพยายามที่จะลดความเสี่ยงโดยการกระจายการลงทุน แต่มาร์คโควิทซ์ พบว่าการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ประเภทอาจมิได้ช่วยลดความเสี่ยงหรือความแปรปรวนของอัตราผลตอบแทนของกลุ่มหลักทรัพย์เลยหากอัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์แต่ละชนิดนั้นเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันตลอดเวลาข้อสมมุติฐานของทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของมาร์คโควิทซ์

ตามแนวความคิดการสร้างกลุ่มหลักทรัพย์ของมาร์คโควิทซ์ อยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ลงทุนดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจลงทุนในแต่ละทางเลือกของผู้ลงทุน จะพิจารณาจากการกระจายของโอกาสที่จะเกิดอัตราผลตอบแทนตลอดช่วงเวลาที่ลงทุนถือหลักทรัพย์นั้น ๆ

2. ผู้ลงทุนจะพยายามทำให้อรรถประโยชน์ที่ได้รับสูงสุดและจะคงเส้นอรรถประโยชน์ซึ่งแสดงถึงอรรถประโยชน์ส่วนเพิ่มในอัตราที่ลดลงตลอดช่วงการลงทุน

3. ผู้ลงทุนแต่ละคนจะประมาณความเสี่ยงในการลงทุน บนพื้นฐานของความแปรปรวนของอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ

4. การตัดสินใจของผู้ลงทุนขึ้นกับอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับและความเสี่ยงเท่านั้น

5. ภายใต้ความเสี่ยงระดับหนึ่ง ผู้ลงทุนจะเลือกการลงทุนที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงสุดในทำนองเดียวกันภายใต้อัตราผลตอบแทนระดับหนึ่งผู้ลงทุนจะเลือกการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำสุดภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าว หลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ใด ๆ จะถือได้ว่าเป็นหลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ที่มี”ประสิทธิภาพ” ได้ก็ต่อเมื่อไม่มีหลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ใด ๆให้อัตรา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ผลตอบแทนที่สูงกว่าระดับความเสี่ยงเดียวกัน (หรือต่ำกว่า) หรือไม่มีหลักทรัพย์ใดที่มีความเสี่ยงต่ำกว่า ณ ระดับอัตราผลตอบแทนที่เท่ากัน (หรือสูงกว่า)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นเรศวร์ สุกัณศีล (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อหนี้จัดชั้นของธนาคารพาณิชย์หนึ่งใน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ลูกหนี้ขาดประสบการณ์และมีความรู้ในการบริหารธุรกิจที่กู้ยืมเงินไปลงทุนไม่ดีพอ ดังนั้นจึงมีผลกระทบต่อรายได้ตอบแทนจากการลงทุนซึ่งมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอแก่การชำระหนี้คืนได้ นอกจากนี้แล้วลูกหนี้ยังปิดบังข้อมูลที่แท้จริงต่อธนาคารทำให้เมื่อเกิดปัญหาต่อธุรกิจนั้นๆ แล้ว ธนาคารไม่สามารถช่วยติดตามแก้ไขปัญหาให้ได้ประกอบกับหนี้มีหนี้ภายนอก ระบบธนาคารที่เสียดอกเบี้ยในอัตราสูงและมุ่งชำระหนี้เหล่านี้ก่อนจึงเป็นผลกระทบต่อวงจรหมุนเวียนของเงินในระบบธนาคาร และทำให้ธุรกิจยิ่งซบเซาและขาดสภาพคล่องมากยิ่งขึ้นซึ่งกล่าวได้ว่าเพราะสาเหตุของการใช้เงินที่ผิดวัตถุประสงค์โดยลูกหนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับหลักทรัพย์ค้ำประกันก็พบว่าหลักทรัพย์บางประเภทเกิดปัญหาการเสื่อมสภาพและราคาตกต่ำ และเมื่อการชำระหนี้คืนมีการยืดระยะเวลาออกไปจึงยิ่งทำให้มูลค่าหลักทรัพย์ใกล้เคียงกับภาระหนี้มากขึ้นและในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศก็พบว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ตลอดจนปัญหาภัยธรรมชาติก็ เป็นอุปสรรคและปัญหาสำคัญที่ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลผลิตที่ก่อให้ผู้ลงทุนเกิดรายได้ที่ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้

วารี หะวานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารการให้สินเชื่อเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารซึ่งอาจแบ่งอำนาจหรือกระจายอำนาจการบริหารให้กับพนักงานระดับรองลงไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมดูแลการให้สินเชื่อให้เป็นไปอย่างรอบคอบ รัดกุมและปลอดภัยโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและผลตอบแทนที่ธนาคารพึงได้รับพร้อมกับระมัดระวังการเกิดหนี้สูญการเตรียมพร้อมสำหรับการแก้ไขปัญหาการให้สินเชื่อและปัญหาของลูกหนี้ซึ่งอาจกระทบต่อฐานะและการดำเนินงานของธนาคารทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายและนโยบายของทางการที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันการเงิน การบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายสินเชื่อ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่างๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งถึงผลกำไรที่ธนาคารจะได้รับ และการจัดองค์กรด้านการให้สินเชื่อเพื่อให้การบริหารและการดำเนินงานด้านสินเชื่อเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ธนาคารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้านสินเชื่อที่ดีและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

ทวิติยา บุศยรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารด้านสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงของธนาคารธนาคารพาณิชย์ พบว่าการเกิดนี้ การเกิดหนี้ไม่มีคุณภาพนั้น เนื่องมาจากลูกหนี้ไม่มีประสบการณ์และขาดความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจของตนทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานนอกจากนี้ปัญหาภายในครอบครัวเนื่องจากการหย่าร้างก็มีผลต่อการชำระหนี้ของลูกหนี้ เพราะต่างฝ่ายต่างก็ผลักภาระหนี้ออกไปจากตัว ประกอบกับในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันลูกหนี้ประสบปัญหาทางการเงิน มีรายได้ลดลง และมีหนี้สินภายนอกซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารทำให้ลูกหนี้มุ่งชำระหนี้ภายนอกก่อนทั้งยังไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้หรือแก้ไขหนี้เพราะไม่เห็นความสำคัญของภาระหนี้ที่อยู่กับธนาคารทำให้มีผลต่อคุณภาพหนี้ สภาพคล่องและการหมุนเวียนเงินในระบบธนาคาร ในส่วนที่เกี่ยวกับหลักทรัพย์ค้ำประกัน จากการศึกษาพบว่าหลักทรัพย์บางประเภทเป็นหลักทรัพย์ที่มีปัญหา เนื่องจากไม่มีสภาพคล่องเป็นหลักประกันไม่แข็งแรงเพราะมีราคาใกล้เคียงกับภาระหนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอันเนื่องมาจากภาวะทางการเงินซบเซาทั้งในประเทศและนอกประเทศ ธุรกิจลูกหนี้ประสบเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจชะงักลงเนื่องจากการก่อสร้างสินค้า และบริการสาธารณะ และธุรกิจของลูกหนี้ประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการแข่งขันทำให้เกิดปัญหาซึ่งมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้คืนธนาคาร

พงศ์เชษฐ์ มังคลาภิบาล (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความล้มเหลวในการบริหารสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ในการพิจารณาสินเชื่อที่อยู่อาศัยเดิมจะเป็นการอนุมัติวงเงินกู้จากการพิจารณาหลักประกันซึ่งไม่มีการกำหนดอัตราการประเมินราคาที่แน่นอนทำให้ราคาหลักประกันสูงกว่าความเป็นจริงนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์มาแล้ว ดังนั้น การพิจารณาอนุมัติจึงควรเน้นถึงคุณสมบัติของผู้กู้และข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้กู้ควรมีอาชีพ รายได้ หรือเงินเดือนประจำที่ เป็นหลักแหล่ง 2) สัดส่วนในการให้วงเงินกู้ไม่ควรเกินร้อยละ 72 ของมูลค่าหลักประกันที่ธนาคารทำการประเมินได้ 3) สัดส่วนของจำนวนเงินผ่อนชำระจะต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของรายได้ผู้กู้ ต่อเดือน 4) อายุการทำงานของผู้กู้จะต้องมากกว่า 10 ปี และ 5) ควรเน้นการให้สินเชื่อวัตถุประสงค์เพื่อซื้อที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างมากกว่าประเภทอื่น

นงนุช กะดีแดง (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงหนี้ค้างชำระของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากบัญชีลูกหนี้ที่ค้างชำระหนี้ตั้งแต่ปี ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ค้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ชำระ พบว่า ปัจจัยที่กำหนดในแบบจำลองสามารถอธิบายการเกิดหนี้ค้างชำระได้ร้อยละ 76.97 โดยปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ อัตราส่วนระหว่างมูลค่างวดการชำระหนี้เทียบกับรายได้เฉลี่ยของครัวเรือนต่อเดือน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และมูลค่าสิ่งปลูกสร้างที่เป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งสอดคล้องตามหลักความสามารถในการชำระหนี้ตามหลักเกณฑ์ C (C's Policy) หรือหลักการชำระหนี้ตามหลักเกณฑ์ P (P's Policy) ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่กำหนดในแบบจำลอง อาทิเช่น อาชีพ จำนวนสมาชิกในครัวเรือน และอัตราส่วนระหว่างมูลค่าหนี้ต่อมูลค่าทรัพย์สินหลักประกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

อุทัยวรรณ กาญจนนิรินทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาลำพูน จากการประยุกต์ใช้แบบจำลองโพรบิท (Probit model) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารดังกล่าวมีเพียง 4 ปัจจัย คือ อาชีพของลูกหนี้ ภูมิลำเนาของลูกหนี้ ระยะเวลาในการผ่อนชำระหนี้ และอัตราส่วนระหว่างวงเงินกู้ต่อมูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกัน ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่า ลูกหนี้ที่หลุดจากการเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นผู้มีอาชีพรับราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเป็นอาชีพที่มั่นคงและมีรายได้ประจำ มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ เนื่องจากมีความรักในถิ่นฐานที่อยู่เดิม มีกำหนดระยะเวลาผ่อนชำระคืนเงินกู้ในระยะสั้นคือไม่เกิน 15 ปี และมีอัตราส่วนระหว่างวงเงินกู้ต่อมูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกันในอัตราที่ต่ำคือวงเงินกู้ไม่เกินร้อยละ 60 หลักประกัน

โชคชัย เหมวงศ์กุล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการตรวจสอบความเสี่ยงของสถาบันการเงินในเขตภาคเหนือ พบว่า การตรวจได้เน้นการตรวจสอบแนวใหม่หรือการตรวจสอบความเสี่ยงแต่ยังคงการตรวจสอบแนวเดิมอยู่ที่เน้นการตรวจสอบคุณภาพสินทรัพย์เป็นหลักผู้ตรวจสอบสถาบันการเงินมีความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการตรวจสอบความเสี่ยงในระดับมากที่สุด และเห็นว่าการตรวจสอบความเสี่ยงของสถาบันการเงินเป็นสิ่งจำเป็นการตรวจสอบความเสี่ยงมีประโยชน์มากกว่าการตรวจสอบที่เน้นด้านคุณภาพของสินทรัพย์เป็นหลักปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ การควบคุมภายในขาดประสิทธิภาพ ระบบงานสารสนเทศขาดประสิทธิภาพและการทุจริตของพนักงานเองตามลำดับผู้ตรวจสอบสถาบันการเงินเห็นด้วยกับการจัดการความเสี่ยงของสถาบันการเงินในระดับมาก ได้แก่ การควบคุมภายในที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานลงได้ รายงานของผู้ตรวจสอบภายในเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินเพื่อลดความเสี่ยงได้และสถาบันการเงินมีระบบการป้องกันความเสี่ยงแล้ว ตามลำดับปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

โครงสร้างองค์กรระดับสูงและการพัฒนาระบบงานสารสนเทศยังไม่ทันสมัยตามลำดับ

สุเมธี ทาวิชัย (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่าธนาคารพาณิชย์มีการแบ่งการบริหารความเสี่ยงเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านเครดิตโดยได้มีการระบุความเสี่ยงการวัดความเสี่ยงการติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์จากภาวะธุรกิจและสภาพเศรษฐกิจ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการบริหารเพื่อให้ผู้จัดการสาขานำไปปฏิบัติ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติการ ส่วนธนาคารเอกชนได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อแผนในการบริหารความเสี่ยงจัดทำขึ้นเพื่อให้ธนาคารได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุดและลดข้อผิดพลาดในการบริหารงานที่ทุกสถาบันการเงินต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

เจนเนตร มณีนาค (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับแผนทางธุรกิจกล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการตามปกติของธุรกิจเพียงแต่อาจจะแยกการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในการบริหารความเสี่ยงต้องแยกเป็นกระบวนการออกมาต่างหากโดนต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งการพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการจัดลำดับความถี่ของความเสี่ยง และความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นๆ จากนั้นจัดทำแผนในการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จในทุกระดับ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างจริงจังการมีส่วนร่วมในการผลักดันและวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยให้การบริหารทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากการบริหารจัดการนั้น

เกียรติพงศ์ อริยปรัชญา (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความมั่งคั่งและหนี้สินครัวเรือนไทยการบริหารความเสี่ยงและการเข้าถึงบริการทางการเงิน พบว่าประชาชนส่วนใหญ่เข้าถึงบริการด้านเงินฝาก โดยคนที่เข้าไม่ถึงเงินฝากจะมีสาเหตุมาจากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย ขณะที่บริการด้านสินเชื่อนั้นมีคนที่เข้าไม่ถึงสินเชื่อเป็นสัดส่วนถึง 15-16 ร้อยละโดยมีสาเหตุมาจากการที่ฐานะไม่ดีและไม่มีหลักประกันการที่คนจะเข้าถึงบริการทางการเงินได้นั้นสิ่งที่สำคัญคือจะต้องมีความร่วมมือจากทั้งครัวเรือนภาครัฐและเอกชนในการทำให้คนมีความรู้ความเข้าใจทางการเงินเพิ่มมากขึ้นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับคนทุกกลุ่มและควรจะมีกลไกคัดเลือกให้คนที่ควรได้รับสินเชื่อเป็นผู้ได้รับสินเชื่อเพื่อให้มีศักยภาพที่จะใช้และเกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจแทนที่จะกลายเป็นผลเสียทั้งต่อตัวเองและระบบการเงินซึ่งในการพิจารณาให้สินเชื่อดังกล่าวการมีข้อมูลและกลไกในการแยกกลุ่มคนที่มีศักยภาพ และไม่มีศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กรองแก้ว กฤตยากีรณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย มุมมองจากการวิเคราะห์โครงสร้างสินเชื่อธุรกิจ พบว่าระบบสถาบันการเงินเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ส่วนหนึ่งของระบบการเงินไทย ซึ่งส่วนที่จะทำให้มีความเสี่ยงสูงสุดก็คือการปล่อยสินเชื่อของภาคธุรกิจที่คิดเป็นสัดส่วนถึง 80 ร้อยละของสินเชื่อทั้งหมด โดยผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าหากพิจารณาจากด้านสินเชื่อแล้ว สถาบันการเงินไทยโดยรวมยังไม่มีอะไรที่น่ากังวน หรือเป็นจุดเปราะบาง และถึงแม้ว่าสถาบันการเงินแต่ละแห่งจะมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่เท่าเทียมกัน แต่ที่เห็นได้ชัดคือ ทุกสถาบันการเงินมุ่งไปในทิศทางของการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเหมือนกันโดยเฉพาะการที่สถาบันการเงินหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนปล่อยสินเชื่อ ด้วยการเลือกลูกหนี้ที่มีคุณภาพมากขึ้น ด้วยระบบการจัดกลุ่มสินเชื่อภายใน (Internal credit rating system) ซึ่งเป็นระบบที่วัดเกณฑ์ของลูกหนี้แต่ละรายด้วยเกณฑ์ที่แตกต่างกันตามความเสี่ยงของลูกหนี้ และการมีวัฒนธรรมในการระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น รวมถึงการที่หน่วยงานด้านการเงินต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมงานกันมากขึ้นทั้งแง่ของสถาบันการเงิน ผู้ปล่อยกู้และผู้ขอสินเชื่อ และในแง่ของผู้กำกับอย่าง และสถาบันการเงิน ซึ่งทำให้มีการติดตามและให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด

อุมาพร โชติเขียว (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามนโยบายรัฐต่อการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและการตัดหนี้สูญของธนาคารออมสิน" พบว่า ธนาคารออมสินมีนโยบายการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ โดยวิธีวิเคราะห์และคำนวณตามกลุ่มอายุหนี้ค้างชำระ โดยถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง โดยธนาคารมีการจัดชั้นหนี้เพื่อการกันสำรองประกอบด้วย 5 ระดับ คือ สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ จัดชั้นสงสัย จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ และจัดชั้นปกติ ซึ่งสินเชื่อประเภทเพื่อสังคมและชุมชนมีการให้สินเชื่อมาก เป็นอันดับหนึ่งและสัดส่วนของหนี้ค้างชำระคิดเป็นร้อยละ 1.32 ของการให้สินเชื่อทั้งหมด ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ประเภทการให้สินเชื่อรองลงมา ได้แก่ สินเชื่อประเภทเพื่อที่อยู่อาศัย แต่พบว่ามีสัดส่วนของหนี้ค้างชำระสูงคิดเป็นร้อยละ 8.80 ส่งผลให้ธนาคารร้องมีการกันสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรเบิรท์สัน และเบลเลนเจอร์ (Robertson & Bellenger. 1978 : 632-633) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ในการเลือกใช้บริการกับธนาคารหนึ่งๆ โดยแบ่งกลุ่มผู้บริโภคออกเป็น 6 กลุ่ม คำถามในแบบสอบถามมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด และน้อยที่สุดในการที่จะทำให้ท่านตัดสินใจว่าจะไปใช้บริการกับธนาคารหนึ่งๆ ปัจจัยที่กำหนดมีทั้งสิ้น 7 ปัจจัย กล่าวคือ การเพิ่มพูนอีโก้ (Ego) แก่ตัวเอง ความสะดวกด้านสถานที่ตั้ง การตั้งราคา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ความซื่อสัตย์และความมั่งคง ความรู้ความชำนาญ ปรัชญาของธนาคาร และความสะดวกด้านเวลา ผลการสำรวจตลอดจนลักษณะสำคัญทางเศรษฐกิจสังคมของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ ในการเลือกใช้บริการกับธนาคารหนึ่งๆ แตกต่างกันออกไป ข้อมูลที่ได้มานี้มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในอนาคต ถ้าธนาคารในเขตร๊อค เม้าเทน (Rock mountain) ต้องการเสนอบริการใหม่ออกสู่ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นพวกที่มีระดับชนชั้นสูงทางสังคม ธนาคารดังกล่าวสามารถใช้ความพยายามทางการตลาดได้ตรงตามความต้องการและความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ อาทิเช่น กลยุทธ์ทางการโฆษณา โดยใช้วิทยุ โทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ อาจจะไม่ได้ผลทางด้านการเข้ากับผู้บริโภคกลุ่มนี้ การส่งพนักงานของธนาคารไปติดต่อโดยตรงอาจจะได้ผลดีกว่า อย่างไรก็ตามขอให้ระลึกว่าการสำรวจดังกล่าว กระทำขึ้นในเขต ร๊อค เม้าเทน ของสหรัฐอเมริกา ความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นคนไทยย่อมแตกต่างไปจากตัวอย่างการสำรวจที่เสนอนี้ การเสนอผลการสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงคุณค่าของการแบ่งส่วนของตลาด และกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนการทราบความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีต่อการวางแผนงานกลยุทธ์ทางการตลาดเท่านั้น

มาเซียโร (Maziero. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ธนาคารพาณิชย์ (Franchising in commercial banking) จากการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การเสนอบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าให้กับลูกค้าด้วยต้นทุนการบริหารงานและเงินทุนครั้งแรกที่ต่ำนั้น เป็นปัจจัยให้ธนาคารสร้างความได้เปรียบในภาวการณ์ตลาดที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่เรื่องของสาขาระบบเครือข่ายของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นหนทางในการลดข้อจำกัดในการเผชิญกับปัญหาของช่องทางการจัดจำหน่าย จากการศึกษาพบว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งใช้วิธีดำเนินการแบบเดิม คือการเป็นเจ้าของกิจการ และตู้เอทีเอ็ม จึงมีข้อเสียเปรียบ 2 ข้อ คือ 1 ขาดความยืดหยุ่นในการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า 2) การเจริญเติบโตมีข้อจำกัด ดังนั้นในการลดข้อเสียเปรียบทั้ง 2 ข้อดังกล่าว มาเซียโร เสนอการนำระบบลิขสิทธิ์ (Franchise) มาใช้โดยอธิบายถึงตัวแบบของระบบลิขสิทธิ์ (Franchise model) สำหรับธนาคารพาณิชย์ในด้านของธนาคารพาณิชย์กับผู้เข้าซื้อลิขสิทธิ์ ความสำคัญอยู่ที่การออกแบบที่จูงใจอันนำไปสู่ผลกำไรและได้รวบรวมคำอธิบายเรื่องผลกำไรและความเสี่ยงในการนำระบบใหม่นี้มาใช้ ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงของธนาคาร จึงต้องมีการประชุมในเบื้องต้นถึงกระบวนการประยุกต์ใช้ระบบลิขสิทธิ์

ยามากาตะ (Yamagata. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความรู้ของธุรกิจธนาคาร (Knowledge management in banking industry) โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างธนาคารของประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเคยประสบปัญหาที่เลวร้ายในยุคของธุรกิจฟองสบู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แตกคล้ายกัน โดยหลังจากธนาคารของสหรัฐอเมริกาได้มีการปรับโครงสร้างและมุ่งเน้นเฉพาะธุรกิจหลักของธนาคาร เน้นกำไร ขนาด และความมั่นคง ส่วนธนาคารของญี่ปุ่นมีการรวบกิจการหลาย ๆ ธนาคารเข้าด้วยกัน จากการศึกษาพบว่า ทรัพยากรบุคคลและความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจธนาคาร โดยการเปรียบเทียบจะเห็นว่า 1) ระบบการจ้างงานและโครงสร้างองค์กรเป็นกุญแจสำคัญทำให้รู้ว่าการบริหารจัดการด้านความรู้นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานและองค์กร 2) การบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ โดยธนาคารจะให้ความสำคัญในการทำให้ลูกค้ามีความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3) ทักษะความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจธนาคาร เนื่องจากความก้าวหน้าในด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรง

เฮนรี่ (Henry. 2004 : Abstract) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้คำปรึกษาแนะแนว ในด้านการบริการเทคโนโลยี การศึกษาครั้งนี้ได้พิจารณาถึงความคิดเห็นของลูกค้านักธุรกิจเกี่ยวกับความพึงพอใจ ของการให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องเทคโนโลยีของผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้คือ Servqual ในการสำรวจกลุ่มตัวอย่างของธนาคาร ในประเทศสหรัฐอเมริกา นักลงทุน นายหน้า หน่วยงานทางทหารของประเทศสหรัฐอเมริกาและบริษัทประกันภัย ซึ่งมีทรัพย์สินอย่างน้อย 1 ล้านเหรียญสหรัฐ สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้คือการปรับปรุงด้านบริการจะปรับปรุงความพึงพอใจด้วย ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เล็กน้อยระหว่างความคิดเห็นต่อความคาดหวังและความพึงพอใจ แม้ว่าผู้ใช้บริการคาดหวังต่อการปรับปรุงการให้บริการ เครื่องมือในการศึกษาไม่สามารถอธิบายถึงความคาดหวังในระดับสูงของผู้ใช้บริการได้และอาจไม่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการด้านเทคโนโลยี สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจในข้อกำหนดของลูกค้าให้มากขึ้น

ฮาร์เปอร์ (Harper. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาทัศนะของตัวแทนที่เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดย่อมต่อการยืมเงิน งานวิจัยนี้เป็นการทดลองของธนาคารกับธุรกิจครอบครัวขนาดย่อมอย่างไร ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทขนาดย่อมอื่นๆ จากทัศนะของตัวแทนเพื่อพัฒนาโครงการที่เป็นการศึกษาทดลองในอนาคต การใช้จำนวนขนาดของโครงการสัมภาษณ์ธนาคารซักถามเกี่ยวกับการทดสอบการให้ยืมเงินเป็นธุรกิจขนาดย่อมทั่วๆ ไป และถ้าหากการทดสอบเหล่านั้นไม่เป็นความจริงเพื่อการยืมเงินเป็นบริษัทครอบครัวขนาดเล็กก็คล้ายกับว่าบริษัทครอบครัวถูกซักถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทั่วไป เพื่อการยืมเงินจากธนาคารและสาขาได้สังเกตสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แตกต่างในทางเขาต้องรับผิดชอบเอง ศึกษาการทดสอบรายงานกระทำของการยืมเงินธนาคารเพื่อเป็นบริษัทครอบครัวขนาดเล็ก และสอดคล้องกับการกระทำเบื้องหลังเพื่อเป็นศักยภาพที่แตกต่างในแต่ละผู้แทนจำหน่ายระหว่างผู้ยืมและบริษัทหรือระหว่างผู้จัดการบริษัทและเจ้าของกิจการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เซอร์เรโร (Serero. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาผลของกรอบการควบคุมธนาคารในการดำเนินงานธนาคารสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสำหรับพื้นฐาน บอตสวานา (Botswana) ในการวิเคราะห์การค้าระหว่างประเทศของกลุ่ม ของประเทศ คนแอฟริกันนี้น้อยมาก ที่ได้ใช้การศึกษาซึ่งได้จากประสบการณ์ เพื่อกำหนดความสำคัญระหว่างการควบคุมธนาคารและการค้าเป็นงานของธนาคารที่ได้รวบรวมตัวแปรการควบคุมธนาคารมีการยืดได้หรือควบคุมกรอบการวิจัยนี้มุ่งสู่การเติมเต็มหรือขาดโดยการเพิ่มการทดลองที่เป็นผลของโครงสร้าง เป็นตัวแปรตามและขอบเขตของการควบคุมธนาคารในการดำเนินงานธนาคาร ตัวแปรเหล่านั้นเป็นตัวแปรสอบสวนใช้เป็นตัวกำหนดอื่น ๆ ของการได้กำไรธนาคารในการใช้สี่เหลี่ยมปกติเพื่อสถาปนาผลของกรอบการควบคุมในการทำงาน ธนาคารใน บอตสวานา (Botswana) และการยุติของประเทศตัวอย่างคล้ายกับบริษัทเป็นธรรมดาในหลายประเทศอื่น การธนาคารในรัฐ บอตสวานา (Botswana) เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญมากในการเคลื่อนไหวของทรัพยากรจากผู้มัธยัสถ์ถึงผู้ยืม ดังนั้นธนาคารทั้งหลายจริงเริ่มบทบาทเกี่ยวกับวิกฤตกาลในการสะสมการลงทุนเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและการเริ่มเติบโต ธนาคารทั้งหลายสำคัญในการจัดทางผ่านเพื่อให้ทะลุซึ่งเป็นธนาคารกลางสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายการเงินด้วยตัวมันเอง พื้นฐานที่สำคัญนี้เป็นของธนาคาร เป็นสิ่งที่เหลือของอุตสาหกรรมการเงิน ระหว่างการนำที่สูงสุดและปรับอุตสาหกรรมให้เป็นระเบียบที่อยู่ในบอตสวานา (Botswana) และตัวโลก เหตุผลที่สนับสนุนรวมกับสำหรับการควบคุมธนาคารเป็นการประกันใหม่ของผู้ลงทุนเกี่ยวกับผู้ลงทุนของเงินกองทุนในการลงทุนเพราะฉะนั้นรัฐบาลจึงมีการสนับสนุนความปกติ บทบาทความเชื่อมั่นการสร้างผู้ลงทุนในการธนาคารและอุตสาหกรรมการเงิน ตลอดการนำการควบคุมโดยธนาคารกลางให้ความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนครั้งหนึ่งคือการบำรุงรักษา การลงทุนอาจจะรุ่งเรืองในประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตในวัตถุประสงค์ขั้นแรกของการวินิจฉัยเพื่อเป็นการทดสอบกำไรธนาคารเป็นอย่างไร และขอบเขตการโต้ตอบเกี่ยวกับดอกเบี้ยสุทธิอย่างไร เพื่อเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุม ซึ่งอย่างน้อยได้ครั้งหนึ่งของการติดตามเป็นบรรทัดฐานปฏิบัติการในความอ้างว่าที่เป็นอิสระเกี่ยวกับการเมือง ขอบเขตความรับผิดชอบหมายถึงที่ไม่เป็นสถาบันการเงินและเจ้าหน้าที่ธนาคารกลางมีส่วนการควบคุม ข้อค้นพบของการวิจัยแนะว่าทางออกของผู้ควบคุมธนาคารในทางเดียวได้ลดการเงินเพื่อกลับเข้าสู่ธนาคารในขณะนี้มีการเข้าร่วมของธนาคารกลางในการควบคุมพิสูจน์ผลกำไรธนาคารและขอบเขตดอกเบี้ยสุทธิของธนาคารทั้งหลาย การขยายขอบเขตของการควบคุมเจ้าหน้าที่ที่ไม่เป็นธนาคารการเงิน และการสกัดกั้นผู้ควบคุมธนาคารจากผลอิทธิพลทางการเมืองที่เป็นผลที่สำคัญ

อรีล (Ariel. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสินเชื่อที่ได้มาจากที่อื่นในการจัดการบัญชีเป็นการวิเคราะห์ในประสบการณ์หรือการทดลอง ในการวินิจฉัยนี้เป็นความสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ระหว่างสินเชื่อที่มาจากที่อื่นและปฏิบัติงานการบัญชีธนาคาร มันเป็นการตลาดสินเชื่อมาจากที่อื่นของโลกทะลุถึง 4.8 ดอลล่าร์ เกี่ยวกับความนึกคิดโดยสิ้นปี ค.ศ. 2004 นี้เป็นตัวอย่างการเจริญเติบโต 27 เท่าใน 7 ปี จากปี ค.ศ. 1997-2004 ผลของการได้สินเชื่อมาจากที่อื่นในการจัดการบัญชีธนาคาร ความสามารถอันยิ่งใหญ่ เพราะธนาคารเป็นผู้รักษาความเสี่ยงสินเชื่อธรรมชาติ ส่วนใหญ่ทรัพย์สินธนาคารให้สมบูรณ์แบ่งแยกไม่ได้ การมีความเสี่ยงที่หลากหลายสำหรับบัญชีธนาคารค่อนข้างจะยากไป สินเชื่อที่มาจากที่อื่นทำให้ธนาคารเป็นแนวขัดขวางความเสี่ยง สินเชื่ออันไม่มากมายของเขาหรือการได้รับการเปิดเผยความเสี่ยงสินเชื่ออย่างดีเลิศ ปราศจากการสะสมดุจบัญชี และเพราะฉะนั้นการพิสูจน์บัญชีธนาคารได้คืบสู่โครงสร้างความเสี่ยง รูปจำลองข้อมูลรายชื่อที่ลูกจ้างเพื่อทดสอบผลของสินเชื่อที่ได้มาจากที่อื่นในธนาคารสหรัฐ 38 แห่งที่กว้างใหญ่ด้วยทรัพย์สิน 10 พันล้านดอลล่าร์ เป็นอย่างต่ำภายในระยะเวลาปี ค.ศ. 1997 – 2002 ถึงแม้ว่าไม่มีพยานหลักฐานได้พบเห็นสินเชื่อที่มาจากที่อื่นเป็นการสัมพันธ์ในทางบวกด้วยการดำเนินบัญชีธนาคารตลอดระยะเวลา กิจกรรมสินเชื่อธนาคารมากจากที่อื่นเป็นการดำเนินงานที่สำคัญเพราะว่าธนาคารทั้งหลายอื่น ๆ ในภายหลังระยะเวลา ปี ค.ศ. 2000 – 2002 ซึ่งพยานทางเศรษฐกิจการลดน้อยถอยลงและการพิสูจน์ความเที่ยงตรงของตลาดสินเชื่อได้มาจากที่อื่น ได้เสนอธนาคารจะเป็นไปได้มากกว่าสินเชื่อที่มาจากทางอื่น เมื่อตลาดสินเชื่อมาจากทางอื่นมีความเจริญเติบโตมากขึ้นศีลธรรมเป็นที่สังเกตเหมือนกัน และสามารถเป็นของเหตุผลว่าความสัมพันธ์ที่สำคัญทั้งหมดระหว่างสินเชื่อที่ได้จากที่อื่นและการดำเนินงานบัญชีธนาคาร

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สินเชื่อของธนาคารออมสินที่ลูกค้ามีความต้องการส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อบุคคล (สินเชื่อที่ใช้บุคคลค้ำประกัน) ดังนั้น จำนวนรายสินเชื่อส่วนใหญ่จะเป็นสินเชื่อบุคคล ซึ่งเมื่อมีจำนวนรายสินเชื่อบุคคลมากก็ส่งผลให้มีความเสี่ยงในการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs') มาก ทำให้ธนาคารต้องกันเงินสำรองหนี้สูญมาก รายได้ที่ธนาคารควรได้รับก็จะลดลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง เรื่อง ปัจจัยการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs') ของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัย มาเป็นข้อเสนอแนะและนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร