

## บทที่ 2

### เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของลูกค้านี้ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของธนาคารเกียรตินาคินแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.2 การบริการด้านการเงินให้สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.3 การวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานพิจารณาอนุมัติเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน
  - 1.6 ภาวะการแข่งขันสินเชื่อรถยนต์
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ
  - 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
  - 2.4 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม
  - 2.5 แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
  - 2.6 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต
  - 2.7 แนวคิดที่เกี่ยวกับการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 3.2 ทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของมาร์ค โควิทซ์ (Markowitz)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารเกียรตินาคิน

### 1.1 ประวัติความเป็นมาธนาคารเกียรตินาคิน

เกียรตินาคิน ก่อตั้งมากกว่า 4 ทศวรรษผ่านประสบการณ์ทั้งช่วงแห่งความรุ่งโรจน์ของธุรกิจการเงิน ไปจนถึงเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจครั้งสำคัญของประเทศหลายต่อหลายครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิกฤติเศรษฐกิจพ.ศ. 2540 ซึ่งส่งผลให้บริษัทเงินทุนหลายแห่งต้องปิดกิจการลง อย่างไรก็ตาม ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบบวกกับการสนับสนุนจากพันธมิตรที่เข้มแข็ง อาทิ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้บริหารและพนักงาน ที่ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ธนาคารในฐานะของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ในขณะนั้น สามารถรอดพ้นจากวิกฤติที่เกิดขึ้นและเติบโตขึ้นเป็นลำดับจนกระทั่งได้รับอนุญาตให้ยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Commercial Bank) และมีสถานะภาพที่ทวีความมั่นคง แข็งแกร่ง ดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง โปร่งใส ยึดมั่นตามหลักบรรษัทธรรมภิบาล และทำงานตอบแทนสังคมอย่างใกล้ชิด (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 20)

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Commercial Bank) ซึ่งเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2548 เพื่อให้บริการทางการเงินหลายประเภท อาทิ บริการด้านเงินฝากประจำ ออมทรัพย์ กระแสรายวัน ประกันชีวิต สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อพัฒนาโครงการ สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนท์ สินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนส่ง สินเชื่อธุรกิจสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์

ธนาคารเกียรตินาคิน ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ระดับ A- จากบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด แนวโน้มอันดับเครดิต Stable หรือคงที่

ปัจจุบัน มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 500 อาคารอัมรินทร์ ทาวเวอร์ ชั้น 11 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

### เหตุการณ์สำคัญของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

เมื่อปี พ.ศ. 2514 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน จำกัด ก่อตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ และเข้าเป็นบริษัทสมาชิกหมายเลข 19 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2525 จากนั้นในปี พ.ศ. 2531 เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ในปี พ.ศ. 2536

บริษัทได้ระงับกิจการชั่วคราวพร้อมกับสถาบันการเงินอีก 58 แห่ง ในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย พ.ศ. 2540 จากนั้นในปี พ.ศ. 2541 เป็นหนึ่งในสองบริษัทที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังให้กลับมาดำเนินกิจการ และได้รับอนุญาตให้แยกธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ออกจากกันในปีถัดมา กระทั่งในปี พ.ศ. 2543 ได้รับการประเมินจากสมาคมส่งเสริมสถาบัน

กรรมการบริษัทไทย (IOD) ให้เป็น 1 ใน 50 บริษัทที่มีการกำกับกิจการที่ดี และเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2548 ได้เปิดให้บริการเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ให้บริการครอบคลุมทั้งด้านเงินฝาก ประเภทออมทรัพย์ ประจำ กระแสรายวัน ตัวเงินฝาก กองทุนสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการสินเชื่อ พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย บริการสินเชื่อธุรกิจ และบริการอื่นๆ

### กิจกรรมเพื่อสังคม

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมภายใต้ “โครงการพัฒนาคน พัฒนาชาติกับเกียรตินาคิน” และก่อตั้งมูลนิธิเกียรตินาคินขึ้น เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เพื่อดำเนินกิจกรรม 3 ด้านหลัก คือ

1. ด้านส่งเสริมการศึกษา
2. ด้านพัฒนาจริยธรรมและภูมิคุ้มกันสังคม
3. ด้านบรรเทาทุกข์และสาธารณกุศล

ปัจจุบัน ธนาคารเกียรตินาคินได้ดำเนินการร่วมกิจการแล้วเสร็จระหว่างธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) กับบริษัท ทูน่าทรี จำกัด (มหาชน) (เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2555) ซึ่งต่อไปเรียกรวมกันว่า “กลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคิน-ภัทร” (“กลุ่มธุรกิจฯ”) เพื่อร่วมดำเนินธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบโดยมุ่งเน้นดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานความเชี่ยวชาญในด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์และด้านธุรกิจตลาดทุนเพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศในทุกธุรกิจหลักของกลุ่มธุรกิจฯ เลือกดำเนินการโดยเป็นการประสานประโยชน์จากการใช้ความรู้ความชำนาญในการดำเนินธุรกิจที่เป็นจุดแข็งของทั้งสองกิจการเพื่อเพิ่มศักยภาพของกลุ่มธุรกิจฯภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นของธนาคาร ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาตลาดเงินและเศรษฐกิจของประเทศ

### วิสัยทัศน์ธนาคารเกียรตินาคิน

ธนาคารเพื่อความสำเร็จของลูกค้า และประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อสังคม (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 28)

### พันธกิจของธนาคารเกียรตินาคิน

1. ให้บริการอย่างเชี่ยวชาญและครบครันพร้อมส่งเสริมศักยภาพของลูกค้าเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน
2. ดำเนินการด้วยหลักบรรษัทภิบาล โดยคำนึงถึงผลที่ผู้ถือหุ้นพนักงานและสังคมจะได้รับ

## 1.2 การบริการด้านการเงินให้สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด(มหาชน) มีการบริการด้านการเงินให้สินเชื่อ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2550 : 36)

### 1. สินเชื่อบุคคล

1.1 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สำหรับผู้ที่ต้องการจะซื้อ บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ คอนโดมิเนียม หรืออาคารพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นที่พักอาศัย ระยะเวลากู้สูงสุดไม่เกิน 30 ปี และให้วงเงินสินเชื่อไม่เกินร้อยละ 80 ของราคาประเมิน

1.2 สินเชื่ออเนกประสงค์ ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ที่แบงก์โฮมพลัส(TBank home plus) เป็นการให้บริการสินเชื่อโดยใช้หลักทรัพย์สินค้ำหลักประกัน

1.3 สินเชื่อสารพัดนึก เป็นการให้บริการวงเงินกู้เพิ่มแก่ลูกค้าสินเชื่อรถแลกเงินของธนาคารเกียรตินาคิน ที่มีประวัติการผ่อนชำระดี โดยใช้รถยนต์เป็นหลักทรัพย์สินในการค้ำประกัน

1.4 บริการบัตรเครดิต ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ บัตรเครดิตชนชาติไอร์แลนด์ วีซ่า มาสเตอร์การ์ด โดยเน้นการบริการให้แก่ลูกค้าเช่าซื้อที่มีประวัติดี และกลุ่มลูกค้าเงินฝาก

### 2. สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

2.1 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ เป็นการให้บริการสินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์ใหม่ป้ายแดง ระยะเวลากู้สูงสุดไม่เกิน 5 ปี

2.2 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มือสอง เป็นการให้บริการสินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์มือสอง ระยะเวลากู้สูงสุดไม่เกิน 5 ปี

2.3 สินเชื่อรถแลกเงิน เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการเงินสด คือ การนำทะเบียนเล่มรถยนต์มาจำนำกับธนาคาร หรือรีไฟแนนซ์มาจากสถาบันการเงินอื่นและสำหรับลูกค้าเก่าของธนาคารกรณีชำระหนี้คืนธนาคารหมดภาระหนี้แล้ว สามารถนำทะเบียนเล่มมาจำนำ จัดสินเชื่อรถแลกเงินได้ตามความต้องการ ระยะเวลากู้สูงสุดไม่เกิน 6 ปีอายุการใช้รถยนต์ไม่เกิน 16 ปี

### 3. สินเชื่ออื่น ๆ

3.1 สินเชื่อวงเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี (Overdrafts) เป็นการให้วงเงินกู้ ผ่านบัญชีกระแสรายวัน โดยธนาคารจะพิจารณาสนับสนุนการให้วงเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชีใกล้เคียงกับเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ และประเภทของกิจการ อัตราดอกเบี้ยสามารถปรับขึ้นลงได้ตามภาวะส่วนใหญ่จะอิงอัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี (MOR) หรือ อัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายย่อย (MRR) จัดเป็นวงเงินที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างยิ่งเพราะมีความยืดหยุ่นสูง โดยธนาคารจะคิดอัตรา

ดอกเบี้ยเฉพาะยอดคงค้างเท่านั้น และจำนวนเงินในการเบิกใช้เท่าใดก็ได้ แต่ต้องไม่เกินวงเงินที่ได้รับอนุมัติ โดยใช้หลักทรัพย์สินค้ำประกัน

3.2 สินเชื่อตัวสัญญาใช้เงิน (Term bills) เป็นเงินกู้โดยใช้ตัวสัญญาใช้เงินที่ผู้กู้สัญญาว่าจะชำระเงินให้กับผู้ให้กู้ตามวันที่ระบุไว้ในตัวสัญญาใช้เงิน ซึ่งตัวสัญญาใช้เงินนี้สามารถต่ออายุสัญญา ได้โดยการออกตัวสัญญาใหม่มาแทนตัวสัญญาฉบับเดิม อายุตัวสัญญาใช้เงินส่วนใหญ่ ไม่เกิน 90 วัน อัตราดอกเบี้ยจะอิงอัตราดอกเบี้ยลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี (MOR)

3.3 หนังสือสัญญาค้ำประกัน (Letter of guarantee) เป็นหนังสือสัญญาแสดงว่าธนาคารค้ำประกันลูกค้ากับคู่สัญญาว่าหากลูกค้าปฏิบัติผิดสัญญาหรือข้อตกลง ธนาคารในฐานะผู้ค้ำประกัน จะชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นในจำนวนเงินไม่เกินกว่าที่ระบุไว้ในหนังสือสัญญาค้ำประกัน ธนาคารคิดอัตราค่าธรรมเนียมร้อยละ 1-2 ต่อปี สินเชื่อประเภทนี้เหมาะสมกับธุรกิจรับเหมาต่าง ๆ ธุรกิจประกวดราคาจำหน่ายสินค้ากับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ และใช้ค้ำประกันกระแสไฟฟ้า

### 1.3 การวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด

การวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด(มหาชน) ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อเชิงคุณภาพ หลัก 6 C's ประกอบด้วยดังนี้(ธนาคารเกียรตินาคินจำกัด (มหาชน). 2550 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

1. การพิจารณาคุณสมบัติของลูกค้ำ (Character) โดยจะพิจารณาจากอาชีพ การศึกษา ประสบการณ์

2. พิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) ดูจากรายได้ของผู้กู้ว่ามีรายได้จากเงินเดือนประจำ พิจารณาจากขนาดของบริษัทที่ผู้กู้ทำงาน ความมั่นคงของบริษัท กระแสเงินสดเหลือในบัญชี ต้องมีรายได้หักค่าใช้จ่ายแล้วไม่เกินหนึ่งในสามของรายได้ หรือ รายได้จากการประกอบกิจการ พิจารณาจากธุรกิจของบริษัท เงินทุนหมุนเวียน งบกำไรขาดทุนของบริษัท กระแสเงินสดหมุนเวียนในบัญชี งบกำไรขาดทุนต้องไม่ติดลบติดต่อกัน 3 ปี

3. หลักประกัน (Collateral) พิจารณาในเรื่องทำเลที่ตั้ง เขตชุมชน คมนาคม สาธารณูปโภคต่าง ๆ ประเภทของหลักประกัน อายุหลักประกัน มูลค่าราคาประเมินหลักประกัน ต้องไม่ต่ำกว่าวงเงินในการอนุมัติสินเชื่อ สามารถแปลงสภาพเป็นเงินสด(ขายทอดตลาด) ได้ทันที ในกรณีที่ลูกค้ำไม่สามารถชำระหนี้ได้

4. เงินทุนของลูกค้ำ (Capital) พิจารณาจากกระแสเงินสดหมุนเวียนในบัญชีของผู้กู้ว่ามีเงินสดคงเหลือสัดส่วนเท่าใด เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตัวผู้กู้ในกรณีฉุกเฉิน

5. เงื่อนไขต่าง ๆ (Condition) พิจารณาในเรื่องอัตราดอกเบี้ย และการชำระคืนเงินต้น ระยะเวลาในการชำระคืน และวัตถุประสงค์ในการกู้

6. นโยบาย (Country) ดูจากนโยบายของประเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย การเมือง พิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ในเรื่องของเศรษฐกิจ

#### 1.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคินจำกัด

ขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารเกียรตินาคินจำกัด(มหาชน) สาขา พระนครศรีอยุธยา จะขึ้นอยู่กับอำนาจอนุมัติ สินเชื่อส่วนใหญ่จะนำเสนอหน่วยงานวิเคราะห์ สินเชื่อรายย่อยเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ได้แก่ 1) สินเชื่อบุคคล ประกอบด้วย สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่ออเนกประสงค์สินเชื่อเพื่อการศึกษา สินเชื่อสารพัดนึก บัตรเครดิต 2) สินเชื่อรถแลกเงิน 3) สินเชื่ออื่น ๆ ประกอบด้วย หนังสือสัญญาค้ำประกัน ตัวสัญญาใช้เงิน ดังนี้ (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 24)

1. รับคำขอสินเชื่อ และการสัมภาษณ์ลูกค้า พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อ ได้แก่ สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน ทะเบียนสมรส หนังสือรับรองเงินเดือน สลิปเงินเดือน สมุดบัญชีที่มีเงินเดือนผ่าน(Statement) ย้อนหลัง 6-12 เดือน ทะเบียนการค้า (กรณี ประกอบธุรกิจส่วนตัว หรือขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย) สัญญาซื้อขาย สำเนาโฉนดที่ดิน ใบเสร็จการ ผ่อนคาวน

2. ตรวจสอบประวัติทางการเงินของผู้กู้

3. นำส่งเอกสารเกี่ยวกับหลักประกันให้กับศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์เป็นผู้ประเมิน ราคา (สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย)

4. นำเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาวิเคราะห์สินเชื่อให้กับทางหน่วยงานวิเคราะห์สินเชื่อ รายย่อยสำนักใหญ่ เป็นฝ่ายอนุมัติ

5. เมื่อทางหน่วยงานวิเคราะห์สินเชื่ออนุมัติแล้ว ข้อมูลจะถูกส่งผ่านระบบเว็บไซต์ของ ธนาคาร และเอกสารการทำนิติกรรมสัญญาจะถูกส่งไปศูนย์นิติกรรมสัญญา เป็นผู้ดำเนินการพิมพ์ สัญญากู้และสัญญาจำนอง และสัญญาต่าง ๆ

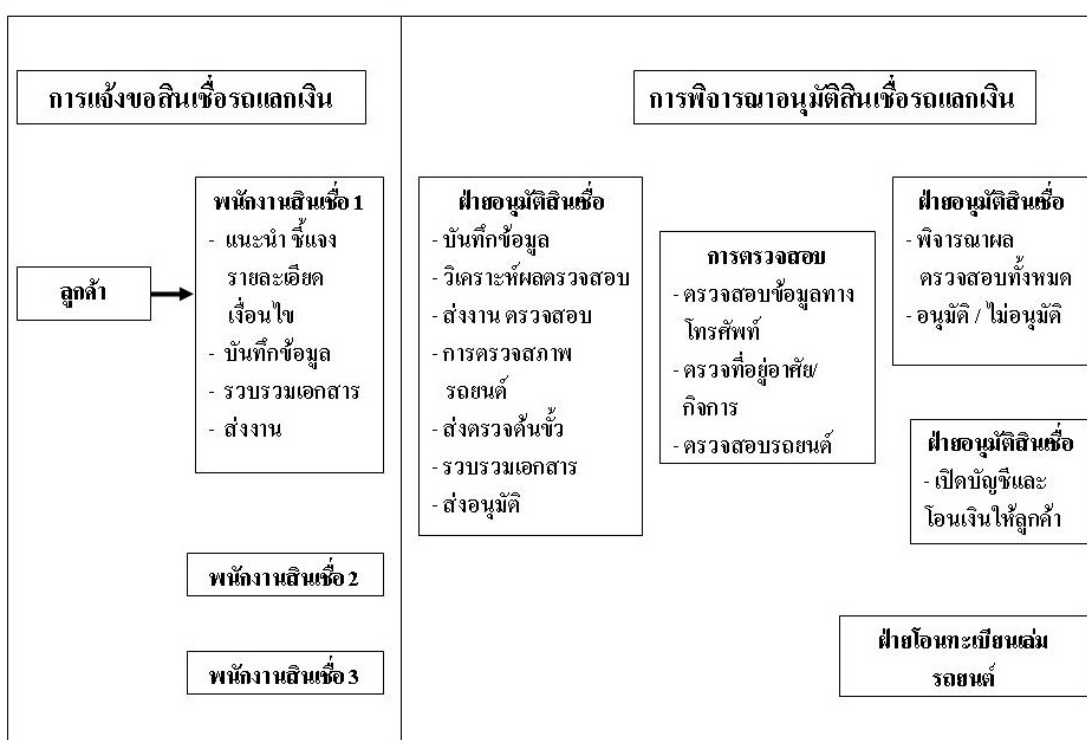
6. แจ้งให้ลูกค้าทราบเมื่อได้รับอนุมัติ เกี่ยวกับวงเงินอนุมัติ เงื่อนไขการอนุมัติ ระยะเวลาชำระคืน อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ พร้อมกับนัดวันทำนิติกรรมสัญญา

7. หลังจากนั้น ลูกค้าต้องเซ็นเอกสารนิติกรรมสัญญา และสัญญาจำนองเพื่อรับเงินกู้ และโอนกรรมสิทธิ์ ที่สำนักงานที่ดินที่หลักทรัพย์ตั้งอยู่ (กรณีสินเชื่อที่อยู่อาศัย) หรือสำนักงาน ขนส่งจังหวัด (กรณีสินเชื่อรถแลกเงิน)

8. การเริ่มใช้สินเชื่อและเรียกเก็บหนี้ เมื่อลูกค้าลงนามในสัญญากู้ และสัญญาจำนองที่สำนักงานที่ดินเสร็จเรียบร้อยแล้ว ลูกค้าก็สามารถรับเงินกู้ได้ ในขณะที่สินเชื่อทางการค้าก็เริ่มส่งสินค้าได้ สำหรับการเรียกเก็บชำระหนี้ นั้นจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในสัญญากู้ที่ระบุไว้

### 1.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน

ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อจะใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 15-30 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความครบถ้วนของเอกสารและที่ตั้งของหลักประกันลูกค้าเป็นหลัก (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), 2555 : 15-26) ดังแสดงได้ดังภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรถแลกเงินที่สาขาธนาคารธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรถยนต์ที่สาขาธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), 2555 : 15

## 1.6 ภาวะการแข่งขันสินเชื่อรถยนต์

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กล่าวว่า ภาวะหนี้ในระบบโดยรวม ณ ปัจจุบันไม่ได้อยู่ในระดับที่น่ากังวล การขยายตัวในอัตราที่สูงเป็นผลจากการฟื้นตัวช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ และภาวะหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นประเด็นที่ ธปท. มีการติดตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งมาจากการขยายตัวของสินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเช่าซื้อรถมีการขยายตัวสูง เนื่องจากในช่วงหลังธนาคารพาณิชย์หันมาให้ความสนใจในตลาดนี้มากขึ้น ประกอบกับเป็นช่วงที่ดอกเบี้ยต่ำ ทำให้การแข่งขันในตลาดค่อนข้างรุนแรงจึงมีความเป็นไปได้ที่ภาคครัวเรือนจะมีการเปลี่ยนพฤติกรรมจากการกู้สินเชื่อบุคคลมาเป็นการใช้สินเชื่อรถแลกเงินมากขึ้น เนื่องจากการกู้ที่ได้ดอกเบี้ยต่ำกว่าและเป็นการลดความเสี่ยงในระบบธนาคารพาณิชย์ เพราะสินเชื่อมีหลักประกัน ต่างจากสินเชื่อบุคคลที่เสี่ยงสูงเพราะไม่มีหลักประกัน (ประชาชาติธุรกิจ, 2554 : เว็บไซต์)

การแข่งขันของธุรกิจสินเชื่อ นอกจากการให้สินเชื่อรถใหม่แล้ว ขณะนี้พบว่าสินเชื่อรีไฟแนนซ์หรือจํานำทะเบียนรถยนต์ เป็นอีกตลาดที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง โดยมีผู้นำตลาดรายใหญ่เข้ามาแข่งขันทำให้ตลาดนี้มีการเติบโตอย่างมาก อาทิ "กรุงศรี คาร์ฟอว์ แคช" ที่มีแคมเปญดอกเบี้ยร้อยละ 0.30 ต่อเดือน วงเงินสูงสุดร้อยละ 100 ผ่อนนานสูงสุด 72 เดือน โดยไม่ต้องมีผู้ค้ำประกัน รวมถึงสินเชื่อชิงกสิกรไทยก็เพิ่งออก "สินเชื่อรถช่วยได้กสิกรไทย" ที่คิดดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้าที่ต้องการความยืดหยุ่น สามารถปิดบัญชีได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องเสียค่าดอกเบี้ยส่วนที่เหลือ พร้อมกับขยายวงเงินสินเชื่อให้สูงสุดถึงร้อยละ 100 ของมูลค่ารถ หรือโครงการ "รถแลกเงินของธนาคาร" เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2554 : เว็บไซต์)

สินเชื่อทะเบียนรถแลกเงินหรือเงินคดล่อกำลังเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงควบคู่ไปกับตลาดรถใหม่ที่เติบโตต่อเนื่องสะท้อนให้เห็นว่ามีผู้ที่ต้องการใช้เงิน นำทะเบียนรถมาแลกเป็นเงินมากขึ้น เป็นแรงจูงใจให้กับสถาบันการเงินใหญ่ ๆ สถาบันการเงินน้องใหม่รวมทั้งค่ายอิสระและนักลงทุนรายเล็กๆ เข้ามาแข่งขันกันอย่างคึกคัก โดยการโฆษณาทั้งทางโทรทัศน์ ป้ายโฆษณาและอื่น ๆ เพราะสินเชื่อจํานำทะเบียนรถมีกำไรดีกว่าการทำสินเชื่อเช่าซื้อรถใหม่และมีความเสี่ยงต่ำกว่าทำให้มีสถาบันการเงินใหม่ๆ เข้ามาในตลาดนี้กันมาก สถาบันการเงินเดิมก็ทำการตลาดกันหนักขึ้น โดยเฉพาะแคมเปญที่ชวนทุกเงื่อนไขเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนให้เจ้าของรถกลายเป็นลูกหนี้ซึ่งแต่ละสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีกลยุทธ์และลูกค้าเป้าหมายในแต่ละเซ็กเมนต์ที่แตกต่างกันไป (สยามรัฐ, 2554 : เว็บไซต์)



## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการเป็นศิลปะในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และโครงการทุกแห่งที่ตั้งขึ้นมิได้เจริญหรือบรรลุเป้าหมายได้เองจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการและมีศิลปะในการจัดการอีกด้วย ปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การจัดการองค์การบรรลุเป้าหมาย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ และการจัดการเครื่องจักรและตลาด

การบริหารจัดการมีหลายแนวคิดที่สำคัญได้แก่ การวางแผนการจัดการการอำนวยความสะดวก และการควบคุม ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถทุกด้าน มีความรักดีต่อองค์กร และจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานได้แก่ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิคจึงจะสามารถจัดการงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามทุกคนอาจฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารได้หากมีความตั้งใจอย่างแท้จริง เมื่อมนุษย์ได้มีการรวมตัวกันเป็นองค์กรแล้วนั้นก็ไม่ว่าจะไม่มีมนุษย์เพิ่มขึ้นเนื่องจากตามความเป็นจริงมนุษย์ยังมีการเกิดทำให้มนุษย์มีเพิ่มมากขึ้น ความต้องการในด้านต่างๆเพิ่มขึ้นด้วยรวมทั้งช่วยกันป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้น โดยธรรมชาติสิ่งเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มมากขึ้น เมื่อมีการอยู่รวมกันย่อมต้องหาหัวหน้าเพื่อเป็นผู้ปกครองดูแลช่วยเหลือ เพื่อกำกับความประพฤติของสมาชิกให้อยู่รวมกันอย่างปกติสุขการปกครองจึงต้องอาศัยวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี และระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกิจกรรมมนุษย์ คือ การจัดการมนุษย์ มีการรวมกลุ่มกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย มนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียวการจัดการตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย (สัมพันธ ภูโพบูลย์. 2540 : 1) จึงเป็นสิ่งสำคัญในการรวมกลุ่มของบุคคลและสังคมไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หวังผลกำไรและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรด้วยสิ่งนี้ ทำให้มนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าเหนือสัตว์โลกทั้งปวงแม้แต่ระหว่างมนุษย์ด้วยกันถ้าความสามารถในการจัดการไม่เท่าเทียมกันจะทำให้ความสำเร็จของชีวิตแตกต่างกัน

#### 2.1.1 ความหมายของการจัดการ

หากจะตอบคำถามที่ว่า “การจัดการคืออะไร” อย่างไม่พิถีพิถันนักก็อาจจะบอกได้ว่า การจัดการ คือ การรู้อย่างแน่ชัดว่าจะต้องทำอะไรแล้วคอยติดตามดูแลให้มีการทำงานนั้นออกมาอย่างดีที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วยเหตุนี้นักวิชาการก็ได้นิยามความหมายของการจัดการไว้ดังจะยกตัวอย่างดังนี้

สคูฟีร์ ลีมไทย (2541 : 81) กล่าวว่า การจัดการ (Management) คือ กระบวนการในการประสานบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาซึ่งสภาพแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Koontz & O'Denell, 1982 : 532)

สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2537 : 1) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงินวัสดุ สิ่งของและวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2550 : 12) กล่าวว่า การจัดการคือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอนมีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารมีเงินทุนเครื่องจักรและวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆเป็นองค์ประกอบด้วย

การจัดการนั้นจะเน้นในเรื่องการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายซึ่งโดยทั่วไปมักจะอาศัยทรัพยากรหลักประเภทวัสดุอุปกรณ์ คน เงิน และข่าวสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการจัดการเป็นเครื่องมือช่วย ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการและมีศิลปะในการจัดการอีกด้วย

#### 2.1.2 กระบวนการจัดการ (Process of management)

การจัดการเป็นกระบวนการ (Management as a process) มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) ซึ่งคูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwich, 1973 : 13) ได้นำหลักการของ Fayol มาปรับปรุงประยุกต์และได้เสนอเป็นหลักการว่า การบริหารจัดการจะประกอบด้วย 7 ด้านที่รู้จักกันในชื่อของ POSDCORB มีรายละเอียดดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538 : 72)

1. การวางแผน (P = Planning) หมายถึง การจัดวางหรือกำหนดว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมวางอะไรและทำอย่างไรให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนควรประกอบด้วยหัวข้อ วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน โดยคำนึงว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How much) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อใด (When)

2. การจัดองค์การ (O = Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดแบ่งส่วนงานพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วยการจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์กรนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

3. การจัดบุคลากร (S = Staffing) หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลได้แก่การจัดอัตรากำลังการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงานและ การให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ (D = Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

5. การประสานงาน (Co = Coordinating) หมายถึงการประสานกิจการระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยยึดถือหน้าที่วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลักทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นปึกแผ่นและก้าวหน้าอยู่เสมอ

6. การรายงานผล (R = Reporting) หมายถึงการเสนอผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ขององค์กรให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบว่าการปฏิบัติงานรุดหน้าหรือไม่ มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใดผลการปฏิบัติสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กรและประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย

7. การจัดงบประมาณ (B = Budgeting) หมายถึงการจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

จากศึกษาแนวคิดของลูเทอร์และเออร์วิค (Luther and Urwisch) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ 7 ด้านหรือที่รู้จักกันในชื่อของ “POSDCORB” นั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมการดำเนินการบริหารจัดการในส่วนของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยการอาศัยกระบวนการจัดการนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยการวางแผนการจ้ดองค์การการจัดบุคลากรการอำนวยการประสานงาน การรายงานผล และการจัดงบประมาณ จำแนกรายละเอียดดังนี้

#### 1. การวางแผน (Planning)

การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรการจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีแผนในการดำเนินงานอย่างรัดกุมและรอบคอบคือต้องมี “การวางแผน” กระบวนการแรกของการจัดการก็คือ การวางแผน (Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

### ความหมายของการวางแผน

การวางแผนเป็นภารกิจแรกของการบริหารงานถ้าหน่วยงานได้มีการวางแผนที่ดีตั้งแต่ต้นย่อมส่งผลให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพดังนักการศึกษาได้กล่าวไว้คือ

สุพีร์ ลิมไทย (2541 : 83) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและตัดสินใจว่าจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างไร

### ความสำคัญของการวางแผน (Significance of planning)

สมคิด บางโม (2538 : 50) กล่าวว่าองค์กรของธุรกิจจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีการวางแผนจะอำนวยความสะดวกแก่การประกอบธุรกิจดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคตองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวให้สามารถปรับตัวและเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเป็นต้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ

3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์การเพื่อเป็นหลักประกันให้ธุรกิจดำเนินการไปด้วยความมั่นคงและมีการเจริญเติบโตด้วยดี

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่เข้าช้อนช่วยให้การทำงานประสานสัมพันธ์กัน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนขึ้นและยังอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจที่ดำเนินอยู่

5. ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานเพราะการวางแผนช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจที่ดำเนินอยู่

6. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่าไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผนดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของการจัดการที่ดี

### ลักษณะของการวางแผน (The nature of planning)

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

1. การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (The contribution to purpose and objectives) ทุกแผนจะช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของ

องค์การความคิดนี้ได้เกิดจากลักษณะของธุรกิจซึ่งดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มโดยอาศัยความร่วมมือกัน

2. การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primary of planning)

การวางแผนช่วยในการจัดการทุกหน้าที่ทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้งานด้านอื่นๆดำเนินไปด้วยความสอดคล้อง

3. ความหลากหลายของการวางแผน (The pervasiveness of planning) การวางแผน

เป็นงานของผู้จัดการทุกระดับที่จะต้องทำแล้วแต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกันทั้งนี้เพราะผู้จัดการในระดับที่แตกต่างกันต่างก็มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ให้ประสบความสำเร็จฉะนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง

4. ประสิทธิภาพของแผนงาน (The efficiency of plans) การวางแผนนั้นผู้วางแผน

จะต้องคำนึงให้แผนงานที่วางมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการลงทุนอย่างประหยัดและคุ้มค่าเช่น การใช้เวลาเงินเครื่องมือ แรงงานและการบริหารที่ดีที่สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์การ

กระบวนการวางแผน (Planning process)

เอกชัย ชีวะตระกูลกิจ (2538 : 37-37) กล่าวว่ากระบวนการในการวางแผนสามารถแสดงด้วยการสร้างแผนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล

1. การเตรียมการ (Plan to plan) หมายถึงการเตรียมการก่อนการวางแผนซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบายและเป้าหมายขององค์การต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์ความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบันและโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่างๆที่ต้องการบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

2. การสร้างแผนหมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

2.1 มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

2.2 มีทางเลือกกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.3 อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัด

- 2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือ กิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์
- 2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- 2.6 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง
- 2.7 เขียนเป็นแผนงานให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

### 3. การปฏิบัติตามแผนหมายถึงการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 3.1 กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
- 3.2 การประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีกิจกรรมมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
- 3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
- 3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน
- 3.5 การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
- 3.6 การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งอาจจะใช้เทคนิคพีพีเอสเพิร์ท (PPBSPERT/CPM) หรือ แกนต์ชาร์ท (GANTT CHART) ช่วยในการควบคุมก็ได้

### 4. การประเมินผลแผนหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อได้ข้อมูลกลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

- 4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด
  - 4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ
  - 4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน
  - 4.4 สมควรที่จะมีกิจกรรมทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่
  - 4.5 ประเภทของการวางแผน (Types of planning)
- การแบ่งแผนออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้โดยทั่วไปแล้วการจัดแบ่งประเภทสามารถจำแนกได้ดังนี้

#### 1. ประเภทของแผนตามระยะเวลา

- 1.1 แผนระยะสั้น (Short – range planning) มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 1 – 3 ปี มักจะเป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้นๆซึ่งมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนระยะยาว

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

1.3 แผนระยะยาว (Long - range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เพราะต้องใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานสลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้เวลาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปีขึ้นไป

## 2. ประเภทของแผนตามลักษณะเฉพาะ

2.1 แผนเฉพาะ (Specific planning) เป็นแผนที่กำหนดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง

2.2 แผนกำหนดทิศทาง (Directional planning) เป็นแผนที่กำหนดเพียงทิศทางความต้องการในการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ แผนประเภทกำหนดทิศทาง (Directional planning) นี้จะเทียบเคียงได้กับแผนประเภทกลยุทธ์ (Strategic planning)

## 3. ประเภทของแผนตามระดับการจัดการ

3.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นการวางแผนในลักษณะการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด (Over all planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์จัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างๆ ของกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2 แผนบริหาร (Administrative planning) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ (Operative planning)

3.3 แผนการปฏิบัติการ (Operative planning) เป็นแผนที่ไว้ใช้ดำเนินการในภาคปฏิบัติ

4. ประเภทของแผนตามลักษณะการปฏิบัติหรือสถานการณ์ใช้เพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกันการเลือกใช้แผนย่อมแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว (Single-use planning) เป็นแผนที่ใช้เพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ เนื่องจากแผนที่ใช้ประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้แผนชนิดนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์ช่วยความเสี่ยงและเป็นการใช้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

4.2 แผนใช้ประจำหรือแผนหลัก (Standing planning) เป็นแผนที่มีลักษณะบ่งบอกถึงแนวความคิด หลักการและแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎวิธีการและมาตรฐานแผนชนิดนี้จะมีจุดอ่อนเมื่อสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับสถานการณ์

สรุปได้ว่าการวางแผน (Planning) เป็นการเตรียมการโดยการหาข้อมูลแล้วสร้างแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ แล้วนำแผนนั้นไปปฏิบัติ ตามขั้นตอนแล้วประเมินผลแผนที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การมีความสำคัญต่อบุคคลเช่นเดียวกับบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ องค์การเปรียบเสมือนบ้านที่สองของบุคคลจึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดองค์การเช่นเดียวกับการจัดหาที่อยู่อาศัย การจัดองค์การเป็นการดำเนินงานขั้นที่ 2 ของกระบวนการจัดการโดยต่อจากวางแผนการจัดองค์การ เป็นการกำหนดรูปร่างโครงสร้างองค์การจัดแผนงานโดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร และสายการบังคับบัญชา รวมถึงการเชื่อมโยงติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถกำหนดมาตรฐานของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปก็คือการจัดให้คน (Individuals) และงาน (Jobs) เข้ากันได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง

### 2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

ชวลิต ประภาวนนท์ และคณะ (2539 : 147) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการที่กำหนดกฎระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 220) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2539 : 176) ได้สรุปว่า การจัดองค์การหมายถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆและบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์ นันทวรรณ และเอื้องฟ้า นันทวรรณ (2536 : 79) กล่าวว่า การจัดองค์การคือระบบของการประสานงานหรือแรงงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีความรู้สึกสำนึก

จากความหมายข้างต้นการจัดองค์การจะประกอบด้วย

1. การกำหนดส่วนงานและการแบ่งงาน
2. การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ
3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ



## 2.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ (Significance of organizing)

ชาลิต ประภวานนท์ และคณะ (2539 : 140) กล่าวว่าองค์การโดยทั่วไปจะมีทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กแตกต่างกันแต่อย่างไรก็ยังคงมีการจัดองค์การเพราะจะทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติงาน (Work flow) จึงทำให้พนักงานทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ทั้งยังให้ทราบขอบเขตของงานการติดต่อประสานงานกันจะได้สะดวกขึ้นจะเห็นได้ว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

### 1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ

1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนไม่มีแผนงานมากเกินไปเป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น

### 2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารงานง่ายสะดวกรู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรมีหน้าที่อะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำให้งานไม่ค้างคั่ง. จุดใดสามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่ายจัดปัญหาการเกี่ยวกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

### 3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนเองย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

### 4. กระบวนการจัดองค์การ (Process of organizing)

การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้นเดล (Dale. 1978 : 132) ได้เสนอแนะการจัดองค์การเบื้องต้นไว้ 3 ประการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆ สร้างขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่างๆ ขององค์การย่อมมีมากน้อยต่างกันตามประเภท

ขั้นตอนที่ 2 การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์กรรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถ การแบ่งงานเบื้องต้นควรจะเป็นการรวมกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเป็นแผนกงาน แล้วจึงแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละแผนก การแบ่งงานควรให้ทุกคน ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และได้รับผลตอบแทนจากงานที่ได้ปฏิบัติให้กับองค์กรด้วยความชอบธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การประสานงาน เมื่อได้แบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือจัดให้มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานไม่ดีหรือไม่มีการประสานงานการทำงานอาจซ้ำซ้อนหรือขัดกัน ทำให้การทำงานล่าช้าและเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา

#### 5. การจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจสภาพแวดล้อมตลอดจนขนาดขององค์กรย่อมจะทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2539 : 85) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อยความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กรสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line organization) เป็นโครงสร้างที่ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาจากบนลงล่างเป็นขั้นๆและชัดเจนลักษณะโครงสร้างเข้าระดับแต่ปัญหาสำหรับ โครงสร้างลักษณะนี้ก็คือ ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะการดำเนินงานไม่ครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดและให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

2. โครงสร้างองค์กรแบบสายงานที่ปรึกษา (Staff organization) ให้เป็นสายงานช่วยเสนอแนะหรือให้ข้อมูลคำปรึกษา ดังนั้นหน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานแต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาหน่วยงานนี้จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพความผิดพลาดลดลงแต่ในบางกรณีอาจเกิดความขัดแย้งกัน เนื่องจากมีความเห็นต่างกันระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

3. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional organization) เป็นโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่การงานก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในประเภทนั้นๆและมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันจึงง่ายต่อการประสานงานเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกันทำให้การดำเนินงานรวดเร็วสม่ำเสมอพร้อมทั้งเกิดความประหยัดเพราะสามารถสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วยการใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่าแต่โครงสร้างลักษณะนี้จะเกิดผลเสียคือการประสานงานขององค์กรจะยุ่งยากเพราะมี

หัวหน้าหลายคนการวางแผนงานยุ่งยากขึ้นและแต่ละฝ่ายก็จะเน้นความสำคัญของเป้าหมายของคน มากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์กร

4. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix organization) การผสมผสานโครงสร้างแบบ ต่างๆเข้าด้วยกันในลักษณะเฉพาะกิจหรือในช่วงเวลาหนึ่งจนกว่าจะเสร็จทำให้้องค์กรสามารถนำ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงานผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพและ ประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะใช้จ้างผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องรับบุคลากรเพิ่มและพนักงานได้ทำงานเต็มที่แต่ บางครั้งบุคลากรอาจเกิดความสับสนกำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกต้องทำงานประจำหรืองาน โครงการก่อนอาจมีปัญหาในเรื่องการปรับตัวในการทำงานร่วมกันเพราะเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาถ้าไม่ สามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้การทำงานจะล้มเหลวเกิดความขัดแย้งและองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จ

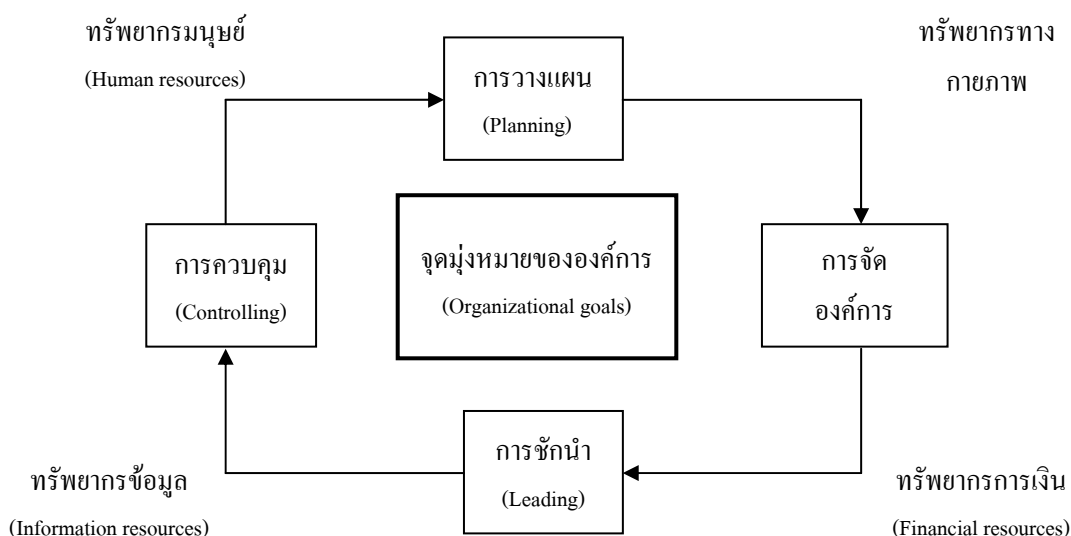
5. โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees organization) เป็นการ ตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิด การยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างขึ้น เนื่องจากใช้เวลา ส่วนใหญ่ประชุมถกเถียงกันกว่าจะได้ข้อยุติก็อาจไม่ทันต่อการวินิจฉัยสั่งการ หรือยอม ประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็วทำให้ผลการตั้งคณะกรรมการไร้ผล

6. โครงสร้างองค์กรงานอนุกร (Auxiliary organization) คือหน่วยงานช่วยซึ่งเป็นงาน เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการจัดการ เช่น งานเลขานุการ งานตรวจสอบ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการจัดองค์กร (Organization) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กร กำหนด สายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขตของงานแต่ละงาน การจัดกลุ่มงานเป็นฝ่าย แผนก กอง รวมทั้งมีการจัดทำเอกสารเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจและอาจมีการกำหนดคณะที่ปรึกษาเมื่อมีงาน ที่จำเป็นต้องใช้

คูทส์ (สมคิด บางโม. 2538 : 61 ; อ้างอิงจาก Koontz. 1972. **Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions.**) ให้ความหมายว่าการจัดการหมายถึงการดำเนินงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์จัดการ ทั้งนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 19) สรุปไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชัก นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแสดงเป็น โครงสร้างความสัมพันธ์ได้ดัง ภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ3แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 20

จากภาพประกอบแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์กระบวนการจัดการ ซึ่งสามารถอธิบายให้ชัดเจนได้ดังนี้

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

2. การจัดองค์การ คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความ

พยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง

3. การชักนำ การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวัง ต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ได้บังคับบัญชาที่อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร การจูงใจพนักงานเพื่อให้ทำงานในระดับสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการ และเป็นงานที่ลำบากงานหนึ่ง การจูงใจจะต้องคิดริเริ่ม อำนาจการ รักษาพฤติกรรมบุคคล และการกระทำ บทบาทของผู้บริหารก็คือ พิจารณาปัจจัยซึ่งกระตุ้นการจูงใจพนักงานและหาช่องทางกระตุ้นด้วยวิธีที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารในปัจจุบันจะเผชิญกับปัญหาหลายประการ ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ ปัญหาเหล่านี้ประกอบด้วย การกระจายแรงงาน การกำหนดโครงสร้างองค์การใหม่ และการใช้พนักงานในระดับที่น้อยกว่า และผู้บริหารที่มีมากเกินไปความต้องการ

4. การควบคุมเป็นการวัด และการแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์การมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การควบคุมเป็นกระบวนการออกข้อกำหนด ซึ่งกำกับกิจกรรมการปฏิบัติขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ หน้าที่การควบคุมต้องการผู้บริหารที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม สามารถเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมต้องการการจัดการสำหรับ ความสำคัญของการควบคุม หน้าที่การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้บริหารใช้กระบวนการเพื่อเตรียมการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หน้าที่การควบคุมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การติดตามเป้าหมายขององค์การและใช้การป้อนกลับการทำงาน หน้าที่การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่จะปรับปรุงและช่วยให้้องค์การเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 169-516)

จะเห็นได้ว่าการจัดการมีความสำคัญมาก เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การท่องเที่ยวในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันที่สูงมากในละภูมิภาค ทำให้ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาการจัดการ ให้สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆดังกล่าว โดยเริ่มจากการวางแผนการให้บริการ โดยกำหนดแผนงานให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร จากนั้นก็ทำการหาบุคลากรมาทำงานให้เป็นไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ โดยต้องคำนึงว่าเราจะจัดองค์กรในการให้บริการอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้าประทับใจมากที่สุด

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ

การบริหารสินเชื่อ หมายถึง การจัดการคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บังคับทุกคนตามระดับชั้นการบริหาร (Level of management) นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) และผู้บริหารระดับล่าง (Supervisor) มีภาระที่จะต้องทำซึ่งแยก 3 ด้าน คือ (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. 2547 : 3 – 10)

1. ด้านผู้นำ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นผู้นำในการกระทำใดๆ ที่มีอิทธิพลชักนำหรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามและเต็มใจที่จะทำหรือร่วมมือร่วมใจกันทำสิ่งที่ต้องการให้เขาทำ โดยการเป็นผู้นำที่ดีจะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ และทรัพยากรต่างๆ ที่มีจะถูกนำมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ด้านภารกิจที่ต้องทำ หมายถึง การจัดการระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานดำเนินไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้เกิดบังเกิดผล

ปัจจุบันการเงินเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นแหล่งระดมเงินทุนและกระจายสินเชื่อไปยังภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การบริหารสินเชื่อธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่มีลักษณะการให้กู้ยืมคล้ายธนาคารพาณิชย์ จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การอำนวยสินเชื่อและการควบคุมสินเชื่อ แต่ในทางบริหารก็ต้องใช้ทฤษฎีการบริหารต่างๆ ไป โดยกระบวนการบริหารประกอบด้วยหน้าที่ (Function) ทางการบริหาร 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามความต้องการ นั่นก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ของการสินเชื่อ จากนั้นก็ต้องพิจารณากำหนดถึงสิ่งจำเป็นที่ต้องทำดีที่สุด เพื่อให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งเป็นลักษณะของการมองการณ์ไปข้างหน้าหรือมองอนาคตที่ธุรกิจจะก้าวไป การ

คาดการณ์ถึงสภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อมการคาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของโลก และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการค้าบริการที่จะเชื่อมกันทั่วโลกตามยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงแผนการอำนวยการสินเชื่อ และแผนการควบคุมสินเชื่อ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสินเชื่อ ดังนี้

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

1.2 การกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรจึง จะทำให้แผนงานด้านสินเชื่อ นั้นสามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน การแบ่งสรรการใช้ทรัพยากร และสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำต่างๆ

1.4 กำหนดวิธีที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต่างๆ

2. การจัดองค์กร (Organizing) ธุรกิจทางด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์มีขอบข่ายงาน กว้างขวางมาก การจัดสายงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารจึงมีความสำคัญมาก วิธีการดำเนินการ จัดสายงานทางด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์จะมีลักษณะเดียวกันกับองค์กรอื่นๆ กล่าวคือจะต้อง มีการแบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่มๆ และรวมเอากิจกรรมที่เหมือนกันเป็นประเภทเดียวกันเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม ต้องทำการมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามความชำนาญ และจะต้องมี ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบกำกับควบคุมงานแต่ละกลุ่มนั้น พร้อมทั้งทำการมอบอำนาจหน้าที่ ให้เพื่อ ใช้สำหรับการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบไปทำ ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงหลักของ การประสานงาน เพื่อให้มีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งในระหว่างสายงานสินเชื่อและ ฝ่ายต่างๆ ในธนาคาร ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ จะต้องมีการจัดองค์กร (Organizing) ให้สอดคล้องกับ ขนาดของธุรกิจและต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 จุดประสงค์ขององค์กรและวางแผนในการปฏิบัติ

2.2 กิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร

2.3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง ปฏิบัติตาม

2.4 ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามยุคโลกกาภิวัตน์ ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใด โครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งแต่ละโครงสร้างจะมีข้อดีและข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเอง จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม

การจัดองค์กรของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และเป็นแบบทางการ ซึ่ง 2 แบบ คือ การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง และการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน ซึ่งทั้ง 2 แบบจะมีข้อดีและข้อเสีย โดยองค์กรตามแนวดิ่ง สายการบังคับบัญชาจะมีหลายระดับ การรายงานหรือการนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับชั้น เช่น รายงานหัวหน้างาน จากหัวหน้างาน ถึงผู้จัดการ จากผู้จัดการถึงผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะมีความรัดกุมในการพิจารณา แต่ข้อเสีย คือ การดำเนินงานอาจจะล่าช้า ส่วนการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน จะใช้หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการรายงานจะน้อยลงจะทำให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาขนาดองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยนวัตกรรมที่สำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้ ซึ่งถ้าขาดหลักการใดหลักการหนึ่ง หรือหลักการใดหลักการหนึ่งบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์เพียงพอ ก็จะทำให้การดำเนินงานด้อยประสิทธิภาพลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายตามที่มุ่งหวัง 1) การอบรมผู้ได้บังคับบัญชา 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานต้องชัดเจน 3) ความชัดเจนของแผนงาน 4) การใช้วัตถุประสงค์เป็นมาตรฐาน 5) เทคนิคการติดต่อสื่อสาร 6) จำนวนการติดต่อระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ และ 7) ความผันแปรของระดับขององค์กร

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะจะต้องเป็นผู้มีทักษะ รอบรู้วิชาการหลายด้าน ประกอบด้วยกรณีปฏิภาณไหวพริบที่จะใช้ในการพิจารณาหรือวิเคราะห์สินเชื่อ ดังนั้น การจัดคนเข้าทำงานจึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่ออย่างหนึ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับสายงานด้านสินเชื่อตามที่จัดกลุ่มไว้เท่ากับเป็นการประกันได้ว่า การบริหารสินเชื่อมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไปได้แล้วส่วนหนึ่ง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ที่ด้อยมช่วยให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ด้วย เช่น การมีทักษะ การมีความคิดริเริ่ม การมีประสิทธิภาพในงานที่เขาปฏิบัติ เป็นต้น

ประการสำคัญของการจัดคนเข้าทำงาน ก็คือ การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งงานบริหาร ซึ่งบุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นนักบริหาร ด้วย



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

4.1 รู้จักหลักวิถีในการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชา ให้การทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด

4.2 ต้องรู้จักทำการมอบหมายงานให้ถูกต้อง

4.3 ต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานและทำงานด้วยความเต็มใจ

4.4 ต้องสามารถประสานงานให้ทุกหน่วยงานในความรับผิดชอบทำงานให้ สอดคล้องและเข้าใจกันได้เป็นอย่างดี

4.5 การมีศิลปะในการกระตุ้นและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความคิดริเริ่ม และอุทิศกำลังแรงกำลังความคิดให้เป็นประโยชน์ต่องาน

4.6 การรู้จักการขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในหน่วยงานที่ รับผิดชอบ และหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

5. การควบคุม (Controlling) คือ การทำหน้าที่บังคับบัญชาหรือกำกับให้การทำงานใน ด้านสินเชื่อให้ดำเนินไปตามแผน เพราะการที่จะจัดให้งานต่างๆ สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์และ แผนงานได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมงานอยู่เสมอ โดยการควบคุมนั้นส่วน ใหญ่นั้นจะต้องมีมาตรการอยู่ 3 ประการ คือ

5.1 การจัดระบบงาน เพื่อใช้สำหรับควบคุมโดยต้องกำหนดข้อมูลหรือตัวเลขที่ จำเป็นสำหรับการควบคุม

5.2 กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อใช้วัดผลการทำงานในการ ควบคุม

5.3 การจัดระบบการวัดผล เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ในการ ควบคุมสินเชื่อจะ ได้สามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ทำไปแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่จะ ทราบถึงปัญหาและดำเนินการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากแผนงานได้

#### การป้องกันความเสี่ยงภัย

ในการป้องกันความเสี่ยงภัยในการให้สินเชื่อ แต่เดิมการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินได้ ยึดถือหลักประกันเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันความเสี่ยง เมื่อลูกหนี้มีปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ ได้ ก็จะใช้วิธีการดำเนินคดีบังคับจำนอง ซึ่งอาจจะเกิดกรณีทรัพย์สินเสื่อมมูลค่าลงตามภาวะ เศรษฐกิจทรัพย์สินประมูลขายได้ไม่เพียงพอที่ชำระหนี้ ทำให้ต้องทำการตัดหนี้สูญในจำนวนเงินที่

ไม่ได้รับชำระหนี้ หรือกรณีทรัพย์สินตกเป็นของสถาบันการเงินเนื่องจากการชำระหนี้ หรือกรณีที่สถาบันการเงินซื้อทรัพย์สินที่จำนองจากการขายทอดตลาดโดยคำสั่งศาล หรือเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ซึ่งจัดเป็นประเภททรัพย์สินรอการขาย ก็จะทำให้เกิดทรัพย์สินที่ไม่ก่อเกิดรายได้ทับถมทวีคูณขึ้น แต่ในปัจจุบันการคัดเลือกลูกค้า และการวิเคราะห์ทางเทคนิคจะเป็นปัจจัยที่สำคัญเหนือกว่าหลักประกัน เพราะความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า จะเป็นเครื่องชี้วัดว่าเงินที่สถาบันการเงินให้ลูกค้านี้กู้ยืมไปจะได้รับชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจนเสร็จเรียบร้อยหรือไม่ ซึ่งการคัดเลือกลูกค้า นั้น ก็คือ

1. การพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้
2. การพิจารณาวัตถุประสงค์การขอกู้/โครงการ
3. ตรวจสอบข้อมูลเครดิตของผู้กู้จาก Credit bureau
4. การวิเคราะห์ทางการตลาด
5. การวิเคราะห์ทางด้านเทคนิค
6. การวิเคราะห์ทางการเงิน
7. การกลั่นกรอง ได้แก่การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ให้ผู้มีอำนาจพิจารณา เช่น ผู้จัดการ

ฝ่าย, ผู้บริหารที่กำกับควบคุมสายงานสินเชื่อ, กรรมการผู้จัดการ, คณะกรรมการผู้บริหาร เป็นต้น

เมื่อได้มีการให้กู้ยืมแล้วหรือให้สินเชื่อแก่ลูกค้าไปแล้ว งานการบริหารสินเชื่อก็จะยังไม่หยุดลง ยังจะต้องมีการติดตามลูกหนี้เป็นระยะๆ โดยการทบทวนสินเชื่อ และเมื่อพบว่า ลูกหนี้รายใดจะมีปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็จะต้องรีบหาสาเหตุของปัญหาและช่วยแก้ไขตามวิธี Workout ซึ่งได้แก่การประนอมหนี้และหาทางช่วยเหลือฟื้นฟูให้ธุรกิจของลูกค้านี้เหล่านั้นสามารถทำธุรกิจหารายได้มาชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่ได้ แต่เห็นว่าลูกหนี้เหล่านั้นมีพฤติกรรมที่จะไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ถ่วงเวลาการเจรจาทำความตกลง หรือเจ้าของกิจการขาดคุณธรรมและจริยธรรมในการทำธุรกิจ มีการนำเงินที่กู้ไปใช้นอกวัตถุประสงค์ หรือทำธุรกิจล้มเหลวยากจะเยียวยาแก้ไข ก็จะต้องรีบดำเนินการทางด้านกฎหมายโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทับถมเพิ่มขึ้นจนเป็นปัญหากับเงินกองทุนและสภาพคล่องของธนาคารหรือสถาบันการเงิน

#### การกระจายอำนาจ

ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ สถาบันการเงินจะมีการกระจายอำนาจออกไปหลายระดับเพื่อก่อนประโยชน์แก่การบริหารสินเชื่อ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม โดยการกำหนดขอบเขตของอำนาจ (วงเงิน) และเงื่อนไขการอนุมัติไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนอกคณะกรรมการทำการกระจายอำนาจโดยมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารให้แก่ผู้บริหารระดับสูง แล้วในระบบการบริหารสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ได้มีการกระจายอำนาจออกไปยังระดับต่างๆ ดังนี้

1. คณะกรรมการสินเชื่อ
2. ผู้บริหารสายสินเชื่อ เช่น สายสินเชื่อพาณิชย์กรรม, สายสินเชื่ออุตสาหกรรม สายสินเชื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น
3. ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งจะมีหลายฝ่ายตามขนาดของดำเนินธุรกิจของธนาคาร เช่น สายพาณิชย์กรรม อาจจะมีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์กรรม กลุ่ม 1 ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์กรรม กลุ่ม 2 เป็นต้น
4. บางธนาคารจะมีการมอบอำนาจให้ Lending office (L/O) ด้วย
5. สาขาธนาคาร จะมีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการเขต หรือผู้จัดการภาค และผู้จัดการสาขา หรืออาจจะมอบอำนาจให้ Lending office สาขาด้วย

#### คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารและสถาบันการเงิน ก็คือต้องการให้มีกลุ่มบุคคลเป็นคณะประกอบด้วยกรรมการ ผู้บริหารสินเชื่อและเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ เกี่ยวข้องให้เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น ถิ่นกรอง และตัดสินใจในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ ซึ่งอาจจะเป็นการพิจารณาอนุมัติ หรือปฏิเสธ หรือให้ความเห็นต่อกรรมการผู้จัดการหรือคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อที่มีอำนาจสูงขึ้นไปในกรณีที่สินเชื่อเกินขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อที่จะอนุมัติ (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 35)

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

สินเชื่อที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจ ของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ นั้น จะเป็นสินเชื่อที่เกินอำนาจอนุมัติของผู้บริหารสอนเชื่อ และในการเสนอเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ นั้น จะต้องดำเนินการมาตามสายงาน โดยกรรมการและเลานูการจะเป็นผู้รับเรื่องและบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุมและนัดวัน เวลา สถานที่ เพื่อประชุมพิจารณาต่อไป

ในกรณีที่มิคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อเกินกว่า 1 คณะ ก็จะต้องกำหนดขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อให้แตกต่างกันไปตามอาวุโสของผู้เป็นกรรมการก็ได้ กล่าวคือ คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อแต่ละคณะต่างก็มีอิสระในการพิจารณาตัดสินใจ และไม่มีสายงานขึ้นต่อกัน

### หน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ

โดยทั่วไปหน้าที่และอำนาจที่สำคัญ ๆ ของคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อจะมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2533 : 23)

1. อนุมัติหรือปฏิเสธคำขอสินเชื่อทุกประเภทของผู้กู้ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขอื่น ๆ อันเกี่ยวกับข้อสัญญา
2. อนุมัติหรือปฏิเสธการขอต่ออายุสัญญา และ/หรือการขอผ่อนผันชำระหนี้ใดๆ ของลูกหนี้รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้ หรือการเพิ่มหลักประกัน
3. พิจารณากลับกรองและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้สินเชื่อในรายที่เกินอำนาจ เสนอ เสนอคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อหรือผู้มีอำนาจสูงสุดไป
4. มีอำนาจเรียกเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาให้คำชี้แจงหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณาสินเชื่อแต่ละครั้ง ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเท่านั้น อาจจะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ก็ได้ เช่น ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น
5. รับและปฏิบัติตามนโยบายการปล่อยสินเชื่อขององค์กร
6. ทบทวนนโยบายให้สินเชื่อเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
7. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของสายงานสินเชื่อและสำนักงานสาขา รวมทั้งการมีอำนาจทวงดิ่ง สั่งการแก้ไข และหรือเสนอลงโทษทางวินัยหรือเสนอให้ลงโทษทางวินัยในกรณีที่การให้สินเชื่อของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยผิดระเบียบและก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ เกี่ยวกับสินเชื่อตามกรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปมอบหมาย เช่น การกำหนดระเบียบคำสั่ง หรือทบทวนแก้ไขระเบียบคำสั่งด้านสินเชื่อ เป็นต้น

### การกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติสินเชื่อ

ขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้บริหารสินเชื่อสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท จะแตกต่างกันออกไปตามประเภท เช่น อุตสาหกรรมการค้าส่ง การค้าปลีก หรือสถาบันทางการเงิน ขอบเขตการปฏิบัติงานจะมีลักษณะที่เหมือนกันดังนี้ คือ(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2533 : 24 – 27)

#### ขอบเขตการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ

1. การแสวงหาลูกค้าใหม่ ในอดีตที่เคยปฏิบัติกันมา ผู้ที่มีความต้องการทางด้านสินเชื่อ มักจะเป็นผู้ไปหาผู้ให้กู้ แต่ปัจจุบันการเริ่มด้วยกัน 2 ฝ่าย คือทั้งฝ่ายผู้กู้ และผู้ให้กู้ นี่คือการเกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและการแย่งลูกค้าถึงแม้จะเป็นเรื่องการให้สินเชื่อก็ไม่มีข้อยกเว้น

2. การรับแบบคำขอสินเชื่อ เมื่อตกลงซื้อขายกันแล้ว ลูกค้าน่าจะต้องกรอกแบบฟอร์มคำขอสินเชื่อเพื่อให้สินเชื่อได้ทราบข้อมูลของลูกค้า หลังจากได้รับสินเชื่อแล้วผู้ให้สินเชื่อจะอยู่ในสภาพที่เป็นต่อในการที่จะเลือกหรือไม่เลือกในการให้สินเชื่อก็ได้แบบคำขอสินเชื่อนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละธุรกิจว่าจะต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขอสินเชื่อ

3. การสัมภาษณ์ผู้ขอสินเชื่อ การได้พบกันโดยตรงระหว่างผู้ขอและผู้ให้มักจะเป็นเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ในทางปฏิบัติแล้วบางครั้งอาจจะเป็นไปได้ยาก ในการที่จะพบกันโดยตรง หากผู้ขอสินเชื่อมีจำนวนมาก ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่ออาจจะต้องหาวิธีอื่นเพื่อขอทราบข้อมูลเพิ่มเติมได้

4. การอนุมัติสินเชื่อและการกำหนดวงเงินสินเชื่อ ในการอนุมัติการให้สินเชื่อจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงเป้าหมายและขอบเขตธุรกิจคู่แข่ง รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อธุรกิจ นอกจากนี้คุณภาพของผู้ขอก็มีความสำคัญ เมื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบแล้ว จะต้องตัดสินใจว่าสมควรจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ

ในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจจะอนุมัติการให้สินเชื่อหรือไม่นี้ จะมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

4.1 การรวบรวมข้อมูลของผู้สินเชื่อ เพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือคุณค่าทางเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ ข้อมูลต่างๆ จึงมีทั้งข้อมูลส่วนตัว และข้อมูลทั่วไป ข้อมูลที่เกี่ยวกับการเงิน ซึ่งการหาข้อมูลเหล่านี้ก็มีวิธีหาได้หลายวิธีแตกต่างกันออกไป แล้วการออกไปดูสภาพของลูกค้า ข้อมูลทางการตลาดของลูกค้า แนวโน้มในอนาคต ภาวะเศรษฐกิจที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า ผู้บริหารธุรกิจที่เป็นลูกค้า แต่หากลูกค้าเป็นส่วนบุคคลก็จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต ลักษณะการใช้จ่าย ภูมิฐานะ สถานะทางสังคม รายได้ และอื่นๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ก่อนที่จะตัดสินใจสินเชื่อ

4.2 การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง โดยการใช้อุปกรณ์ในการวิเคราะห์ต่างๆ เช่น การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์แนวโน้มของการดำเนินธุรกิจ หรือการการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ เป็นต้น

4.3 การจัดลำดับคุณภาพทางการเครดิตและการกำหนดวงเงินของการขอสินเชื่อดังที่กล่าวมาแล้ว คุณภาพของบุคคลหรือธุรกิจไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่าง เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็สามารถที่จะจัดลำดับตามความเสี่ยงได้

4.5 การตัดสินใจที่จะยอมรับโดยมีเงื่อนไขหรือไม่มีเงื่อนไขและการตัดสินใจปฏิเสธ เกณฑ์ การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดนโยบายของธุรกิจด้วยว่าก่อนจะให้สินเชื่อกับใคร จะดูอะไรเป็นหลักสำคัญ ส่วนใหญ่ธุรกิจจะคำนึงถึงคุณภาพของบุคคลเป็นหลัก ก็จะถ่วงน้ำหนักความสำคัญให้มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ

4.6 การจัดทำรายงาน เพื่อสรุปการตัดสินใจและข้อเสนอแนะ

4.7 การจัดทำแฟ้มลูกหนี้ เพื่อรวบรวมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป เช่น การมีเงินสดมากเกินไปจะเสียโอกาส

5. การแจ้งให้ลูกค้าทราบเมื่อได้รับการอนุมัติ การแจ้งคือการสื่อสารที่จะบอกให้ลูกค้ารู้ และกระตุ้นให้ลูกค้าใช้สินเชื่อจากเรา ด้วยวิธีการสินเชื่อตามรูปแบบของแต่ละธุรกิจจะกำหนดขึ้น เช่น การจดจำนองสินทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกัน

6. การเรียกเก็บชำระต้องมีวิธีจะเรียกเก็บชำระหนี้ เพื่อให้ได้รับชำระหนี้มากที่สุดเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าด้วย

จะเห็นได้ว่าการบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพจะทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยงภัยลงได้ถ้าหากขั้นตอนต่างๆ ได้กระทำอย่างรอบคอบ ความเสี่ยงภัยในการให้สินเชื่อที่ควรระวังอาจจะเกิดขึ้นจากสาเหตุต่อไปนี้

1. เกิดจากตัวบุคคล คือ ผู้บริหารไม่มีความสามารถ วางแผนผลิต ตัดสินใจผิดพลาด ข้อมูลได้ไม่ถูกต้องและครบถ้วน

2. เกิดนโยบายไม่เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม และไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ขยายการให้สินเชื่อมากเกินไป กำหนดขีดมาตรฐานการยอมรับค่าไปและเรียกเก็บหนี้ไม่รัดกุม

3. เกิดจากการคาดคะเนตลาดผิดและไม่สอดคล้องกับลักษณะของสินค้า เช่น การขายสินค้าที่เสี่ยงง่ายถ้าหากสินค้านั้นไม่เกิดประโยชน์ในการเพิ่มยอดขายเท่าใดนัก

4. เกิดจากการหาเงินทุนมาดำเนินงานไม่เพียงพอในการที่จะต้องขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ และเงินทุนที่จมอยู่ในบัญชีลูกหนี้มากทำให้ขาดความคล่องตัวทางการเงิน

ดังนั้นการบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพจึงต้องประกอบด้วยกำหนดยอดขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2533 : 24 – 27) กล่าวว่าความเสี่ยงของสินเชื่อจะเกิดขึ้นได้ตั้งแต่เริ่มมีการติดต่อขอสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่อและยังคงมีอยู่เรื่อยไป ทั้งขณะที่ดำเนินการเรียกเก็บหนี้ จนกระทั่งสามารถเก็บหนี้ได้หรือต้องการจำหน่ายเป็นหนี้สูญไปในที่สุด ในการประเมินค่าความเสี่ยงของสินเชื่อจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงเกิดจากการขาดความเต็มใจ หรือขาดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้จะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียด ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของผู้อนุมัติสินเชื่อในการตัดสินใจยอมรับค่าความเสี่ยงในระดับใด การกำหนดความเสี่ยงในการอนุมัติสินเชื่อนั้นว่าสมควรที่จะให้สินเชื่อหรือและการมีข้อกำหนดต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างยอดขายเพิ่มและในขณะเดียวกัน ก็พยายามรักษาความเสี่ยงให้อยู่ใน

ระดับต่ำสุดอีกด้วย ฝ่ายบริหารสินเชื่อจะต้องตอบคำถามหลายประการเกี่ยวกับการนี้ และกิจการควรจะนำเงินลงทุนจำนวนนี้ไปใช้ในการลงทุนอย่างอื่นซึ่งให้อัตราผลตอบแทน และมีความเสี่ยงจากการได้รับชำระเงินพอๆ กับรายการนี้หรือไม่ ถ้าคิดว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงแล้วควรจะเป็นที่ยอมรับก็จะอนุมัติสินเชื่อรายนี้

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจะต้องเข้าใจก่อนว่าแต่ละอย่างมีผลกระทบกระเทือนต่อการตัดสินใจและการเก็บหนี้มากน้อยเพียงใด การอนุมัติทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเงินกระทำโดยคาดคะเนว่าจะได้รับชำระหนี้เป็นตัวแทนตามสัญญาหนี้ทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเท่านั้นเพราะว่าหลักประกันมิใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดในการอนุมัติสินเชื่อ จะเป็นเพียงข้อยุติในกรณีเพียงที่เกิดการชำระหนี้ขึ้นเท่านั้นเอง

บางธุรกิจอาจจะอนุมัติสินเชื่อโดยจัดลำดับให้ปัจจัยเงินทุนมีความสำคัญอันดับแรก และความสามารถในการชำระหนี้เป็นปัจจัยสำคัญอันดับ 2 ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ผู้ขอสินเชื่อจะต้องแสดงฐานะความมั่นคงทางการเงินของกิจการของเขาอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถหาเงินทุนมาใช้ในการดำเนินงานตามที่ต้องการได้
2. ผู้ขอสินเชื่อต้องพยายามทำให้อนุมัติสินเชื่อเห็นได้ว่าจะสามารถใช้เงินทุนนั้นด้วยการจัดการอย่างสุ่มรอบคอบ และจะสามารถหาเงินมาชำระหนี้ได้เมื่อครบกำหนด
3. ผู้ขอสินเชื่อต้องแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และมั่นคง ความเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับเจ้าหน้าที่ไม่ว่าจะมีเหตุการณ์ฉุกเฉินใดๆ เกิดขึ้นก็ตาม

สุทธิพันธุ์ ถาวรพงษ์ และฉัตรพงศ์ วัฒนจิรัฐ (2551 : เว็บบไซต์) กล่าวว่าไว้ว่า แนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่กำลังมีบทบาทสำคัญต่อธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบันคือ Basel II (บาเซลทู) เนื่องจากเป็นแนวคิดระดับสากลที่แม้ว่าเริ่มแรกจะใช้กับธนาคารพาณิชย์ที่มีธุรกรรมระหว่างประเทศ (International active banks) ในกลุ่ม G-10 แต่ได้แพร่ขยายไปยังอีกหลายประเทศทั่วโลก โดยในส่วนของไทยนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยจะนำหลักเกณฑ์นี้มาใช้ช่วงปลายพ.ศ. 2551 และคาดหวังให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปรับตัวตามเกณฑ์ Basel II ได้อย่างมีประสิทธิภาพใน พ.ศ. 2553

เกณฑ์ Basel II นี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์กับการดำรงเงินกองทุนสำรองขั้นต่ำโดยเป้าหมายของ Basel คือเพื่อสร้างเสถียรภาพให้กับระบบการเงินเนื่องจากสถาบันการเงินต่างๆ เหล่านี้มีการทำธุรกรรมระหว่างกัน ดังนั้นหากสถาบันการเงินใดเกิดปัญหาขึ้นก็ย่อมส่งผลกระทบต่อไปยังสถาบันการเงินอื่นด้วยหลักการพื้นฐานของแนวคิดนี้คือความเสี่ยงนั้นต้องสามารถประเมินได้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้และหากองค์กรใดมีการบริหารจัดการความ

เสี่ยงที่ดีการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้คำนวณเงินที่ต้องใช้กันสำรองไว้กับธนาคารกลางก็จะน้อยลง ทำให้ธนาคารสามารถนำไปสร้างประโยชน์ได้มากขึ้น

Basel ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย ธนาคารเพื่อการชำระราคาระหว่างประเทศ(Bank for International Settlement)ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างธนาคารกลางและธนาคารพาณิชย์ของประเทศต่างๆในการกำกับดูแลความเสี่ยง เสริมสร้างเสถียรภาพของระบบการเงินตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการทำวิจัยทางเศรษฐกิจและการเงิน โดยได้ตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการธนาคาร(Basel Committee on Banking Supervision) ขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการคำนวณเงินกองทุนสำรองขั้นต่ำของธนาคารพาณิชย์

เกณฑ์ Basel ที่ออกมาในระยะแรกคือในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ.1992) ซึ่งกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิตไม่น้อยกว่าร้อยละ 8 ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยในพ.ศ. 2539 กำหนดให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านภาวะตลาดโดยธนาคารสามารถเลือกใช้วิธีการคำนวณความเสี่ยงขึ้นพื้นฐานคือ วิธีการมาตรฐาน(Standardized approach)หรือขั้นสูงเรียกว่า วิธีแบบจำลองภายใน(Internal model approach)ได้

นอกจากนี้ เพื่อให้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงสามารถสะท้อนความเสี่ยงและสอดคล้องกับภาวะตลาดการเงินที่มีความซับซ้อนได้ดียิ่งขึ้นจึงได้พัฒนาและออกเกณฑ์ใหม่ขึ้นในพ.ศ. 2547 ซึ่งเรียกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไปจากเกณฑ์เดิมอย่างมากเพราะนอกจากจะครอบคลุมความเสี่ยงด้านที่เหลืออยู่คือด้านปฏิบัติการและเพิ่มเติมแบบจำลองการประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆแล้วยังรวมถึงการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงินด้วย

#### 2.4 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม

สุทธิพันธุ์ ถาวรพงษ์ และนัทรพงศ์ วัฒนจิรัฐ (2551 : เว็บไซค์) กล่าวว่าไว้ว่า แม้องค์กรต่างๆ ทั้งสถาบันการเงินและบริษัทเอกชนจะเผชิญกับความเสี่ยงทางการเงิน 3 ด้านหลัก คือภาวะตลาด เครดิต และปฏิบัติการตามที่กล่าวไปนั้นหากลองปรับมุมมองมาพิจารณาในเชิงภาพรวมองค์กรแล้วจะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือสถานการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กรก็จัดว่าเป็นความเสี่ยงเช่นเดียวกันเนื่องจากความผิดพลาดในสิ่งเหล่านี้ก็มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรไม่น้อยไปกว่าความเสี่ยงด้านอื่นๆดังนั้นจึงมีแนวคิดการบริหารความเสี่ยงอีกแบบหนึ่งที่ขยายขอบเขตมาพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กรหรือที่เรียกกันว่า 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) โดยรวบรวมผู้เชี่ยวชาญ



ด้านการบริหารความเสี่ยงมากำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยงบนหลักการพื้นฐานว่าองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆที่อาจจะส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม รวมทั้งการดำรงอยู่ขององค์กรเอง

แนวคิดของ โคโซ (COSO) จำลองออกมาด้วยรูปลูกบาศก์ 3 มิติเพื่อระบุถึงองค์ประกอบ การบริหารจัดการองค์กรที่มีการเชื่อมโยงกัน โดยมีมิติที่ 1 การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ การดำเนินการ การรายงานผลและการกำกับกิจการ มิติที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ต้องครอบคลุมโดยทั่วคือบริษัททุก หน่วยงานธุรกิจ ส่วนงาน และภาพรวม และมิติที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ ที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในการกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการ การระบุเหตุการณ์เสี่ยง การประเมินความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม สารสนเทศ และการติดตามผล

โดยรวมแล้วลูกบาศก์ของ โคโซ (COSO) สื่อความหมายเกี่ยวกับกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรจะมีส่วนร่วมวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสียดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรรองรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์คือการดำรงอยู่และสร้างมูลค่าเพิ่มนั่นเอง ประโยชน์ของ อีอาร์เอ็ม (ERM) ส่วนหนึ่งอยู่ที่การช่วยให้ผู้บริหารกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยง (Preventive actions) รวมทั้งกำหนดมาตรการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (Corrective actions) อย่างเป็นระบบ

หากนำ อีอาร์เอ็ม (ERM) มาเปรียบเทียบกับการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านคือภาวะตลาด เศรษฐกิจหรือปฏิบัติการแล้ว จะพบข้อแตกต่างหลักคือ 1) อีอาร์เอ็ม(ERM)มองการบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์องค์กรมมากกว่าการปฏิบัติงานเฉพาะฝ่ายโดยจะนำมาใช้กับทุกฝ่ายงานเพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และ 2) อีอาร์เอ็ม(ERM)คำนึงถึงการเพิ่มมูลค่ากิจการร่วมกับการป้องกันความเสียหายขณะที่การบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านจะเน้นป้องกันความเสียหายเป็นหลัก

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากลกันแล้วคราวนี้ลองมาทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนเริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยงหมายถึง การพิจารณาเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภารกิจเช่น ลดมูลค่ากิจการ (กำไรลดลง ขาดทุน หรือขาดประสิทธิภาพ)รวมทั้งเสื่อมเสียชื่อเสียง (ขาดธรรมาภิบาล ดำเนินการผิดกฎหมาย) ศีลธรรม) เป็นต้น โดยขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนี้จะเน้นเฉพาะสถานการณ์ทางลบในขณะที่สถานการณ์ที่มีผลกระทบทางบวกจะเรียกว่าเป็น โอกาสซึ่งจะไม่จัดว่าเป็นความเสี่ยงต่อมาเมื่อระบุความเสี่ยงแล้วองค์กรจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญว่าปัจจัยเสี่ยงใดที่

ควรถูกเลือกมาสร้างแผนจัดการก่อนเพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงซึ่งโดยทั่วไปมักแสดงด้วย 2 มุมมองประกอบกันคือระดับความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสการเกิดเหตุการณ์การประเมินแบบนี้ทำให้สามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ส่วน

ภายหลังจากการจับปัจจัยเสี่ยงมาแบ่งตามมุมมองทั้งสองแล้วขั้นต่อมาคือ การกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ วิธีการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ลดโอกาสเกิดความเสี่ยง ควบคุม ถ่ายโอน หรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง ขั้นตอนนี้รวมไปถึงการนำมาตราการดังกล่าวไปกำหนดเป็นนโยบายและสุดท้ายคือการติดตามผลการดำเนินนโยบายซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผล รายงานรวมทั้งการเสนอแนวทางแก้ไขต่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนด

## 2.5 แนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของทุกหน่วยงาน พนักงานในทุกหน่วยงานของธนาคารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการซึ่งมีหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารสายงานเป็นผู้รับผิดชอบให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามที่ธนาคารกำหนดให้ก็คือการระบุประเมินติดตามควบคุมและรายงานความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์เพราะมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือการควบคุมของหน่วยงานเช่นการสมรู้ร่วมคิดกันการใช้ดุลยพินิจผิดพลาดหรือการปฏิบัติผิดกฎระเบียบที่กำหนดไว้ (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 3)

### 1. กำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (2555 : 3) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) คือความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมดูแลที่เหมาะสม โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในคน(พนักงานบุคคลภายนอกหรือลูกค้า) ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมายแต่ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านชื่อเสียงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการยังครอบคลุมถึงเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss incidents) ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานผิดพลาดของหน่วยงาน (Business unit) ใดๆ

ในธนาคารและสามารถเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นนอกจากนี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอื่นๆต่อเนื่องกันไปได้ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ในแต่ละหน่วยงานของธนาคารต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้และลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

## 2. ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกออกได้เป็น 7 ประเภทดังนี้ (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 4-5)

2.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน (Internal fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในธนาคารเพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเองเช่นการปลอมแปลงเช็คการปลอมแปลงเอกสารการโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัวการรับสินบน เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก (External fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกแต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อธนาคารเช่นการปลอมแปลงเช็คการปลอมแปลงเอกสารทางการเงินและการฉ้อโกง เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมการจ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องการลาออกหรือการหยุดงานประท้วงได้นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอจนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอันเนื่องมาจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

2.4 ความเสี่ยงจากลูกค้าผลิตภัณฑ์และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients products and business practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจกระบวนการออกผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนดเช่นการทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาตการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงินและการที่ธนาคารนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

2.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของธนาคารอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุอัคคีภัยภัยธรรมชาติการทำลายทรัพย์สินการจลาจลการก่อความไม่สงบทางการเมืองการก่อวินาศภัย เป็นต้น

2.6 ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติหรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกันหรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควมรวมกิจการความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายรวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมล้าสมัยและไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.7 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution delivery and process management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในธนาคารและพนักงานจากการจ้างงานภายนอกเช่นการบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาดการประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้องการไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอกการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสมรวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

### 3. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk management)

ธนาคารได้จัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล เช่นเดียวกับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ โดยจะครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นของแต่ละหน่วยงานในธนาคารเพื่อช่วยให้การดำเนินงานเกิดผลดีและปฏิบัติงานได้ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน). 2555 : 5 – 18) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk management) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการซึ่งธนาคารมีเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะให้ทุกหน่วยงานของธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จขณะเดียวกันก็หาทางลดความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งองค์ประกอบในการวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงานมีกระบวนการดังนี้

### 4. การระบุความเสี่ยง (Risk identification)

การระบุความเสี่ยง (Risk identification) กล่าวว่าหน่วยงานควรมีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์หรือในแต่ละระบบงานก่อนที่จะมีกิจกรรมการควบคุม

(Control activities) โดยการระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นควรดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหารและให้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมของหน่วยงานทั้งนี้หน่วยงานควรมีการทบทวนการระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการปฏิบัติงานเช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานระบบหรือขั้นตอนที่ใช้ในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในปริมาณความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรมเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีตหรือที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจเป็นต้น โดยข้อมูลที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้ระบุความเสี่ยงได้ในเบื้องต้น ได้แก่

1. แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Work process mapping) หน่วยงานต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของตนเองเพื่อสร้างแผนผังกระบวนการทำงานซึ่งจะนำมาใช้ในการระบุจุดที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง (Key risk area) แก่หน่วยงานได้ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆในแผนผังกระบวนการทำงานควรมีการระบุถึงปัจจัยความเสี่ยงเอกสารระบบงานและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน

2. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators : KRIs) จะช่วยให้หน่วยงานทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งๆโดยอาศัยการชี้วัดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่หน่วยงานกำหนดขึ้นซึ่งดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ได้นั้นจะต้องสามารถวัดได้ควบคุมได้และสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงยังนำมาใช้สำหรับการติดตามความเสี่ยงของหน่วยงานอีกด้วยธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (2555 : 5 – 18)

3. ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายของหน่วยงาน (Loss incidents) เป็นข้อมูลที่หน่วยงานรวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายในอดีตซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบถึงความรุนแรง (Severity) และโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยงเหล่านั้นอีกนอกจากนี้ยังช่วยให้หน่วยงานคาดคะเนหรือระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้หากปัจจัยแวดล้อมต่างๆของหน่วยงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เมื่อหน่วยงานได้มีการระบุจุดที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง (Key risk area) ในแต่ละกระบวนการทำงานแล้วหน่วยงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งต้องอาศัยดุลย

พินิจและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยจะพิจารณาถึงการประมาณโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood / frequency) พิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและประมาณโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity of impact) ที่เกิดจากความถี่นั้นๆ พิจารณาจากความรุนแรงของเหตุการณ์ในอดีตและประมาณความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อหน่วยงานจะได้ทราบถึงระดับความเสี่ยงที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการปรับปรุงควบคุมและลดความเสี่ยงต่อไปทั้งนี้ในขั้นตอนของการระบุและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานประกอบด้วยเช่นคุณภาพของบุคลากรอัตราการผลิตของพนักงานกระบวนการในการปฏิบัติงานสภาพการแข่งขันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้การระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ

5. การติดตามความเสี่ยง (Risk monitoring) หน่วยงานควรมีระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยความถี่ในการติดตามสถานะความเสี่ยงที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับวิธีการและข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานเลือกใช้หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาหน่วยงานควรกำหนดความถี่ในการติดตามให้มากขึ้นเช่นรายสัปดาห์รายเดือน เป็นต้น แต่หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงน้อยและเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าหน่วยงานอาจติดตามเพียงไตรมาสละครั้งปีละสองครั้งหรือปีละครั้งทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถติดตามสถานะของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลาและสามารถวางแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานสามารถป้องกันและควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายได้อย่างทันท่วงทีนอกจากนี้การติดตามความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานใช้ประเมินระบบการควบคุมภายในว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดได้อีกทางหนึ่งด้วยโดยทั่วไปข้อมูลที่หน่วยงานใช้ในการติดตามความเสี่ยงนั้นจะประกอบด้วย

5.1 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators : KRIs) หน่วยงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators : KRIs) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายด้านปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งดัชนีชี้วัดความเสี่ยงนี้ถือเป็นเครื่องมือในการวัดและบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานช่วยให้หน่วยงานสามารถติดตามสาเหตุหลักของความเสี่ยงที่สำคัญ (Key risk driver) หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อระดับของความเสี่ยง (Risk level) ของหน่วยงานได้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ดีนั้นนอกจากจะสะท้อนให้หน่วยงานเห็นถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Lagging indicators) แล้วยังควรสามารถ

บ่งชี้หรือพยากรณ์ให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Forward looking indicators) จากระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่ชี้วัดได้อีกด้วย ทั้งนี้ความเสี่ยงบางอย่างอาจต้องใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลายตัวในการควบคุมและติดตาม ในขณะที่บางกรณีดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเพียงตัวเดียวก็สามารถนำมาใช้ควบคุมและติดตามความเสี่ยงได้หลายชนิดซึ่งประเภทของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงและความถี่ในการติดตามขึ้นอยู่กับประเภทความซับซ้อนและความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานมีแตกต่างกัน หน่วยงานควรมีการกำหนดระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance level) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัวและให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

5.2 ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss incidents) เป็นข้อมูลรายละเอียดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่หน่วยงานสามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses) รวมถึงเหตุการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นๆหรือสถาบันการเงินอื่นๆก็ควรนำมาพิจารณาเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงานซึ่งการจับเก็บข้อมูลความเสียหายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์และติดตามความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนอกจากนี้การรายงานข้อมูลความเสียหาย (Loss data) ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับเป็นดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญประเภทหนึ่งซึ่งต้องการความโปร่งใสและถูกต้องตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเพื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต้องรวบรวมและนำมาวิเคราะห์พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารโดยรวมลดลงได้ตามวัตถุประสงค์จึงเน้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญของการรายงานข้อมูลความเสียหายที่ถูกต้องและพร้อมที่จะให้สำนักตรวจสอบภายในตรวจสอบได้

5.3 การควบคุมและบรรเทาความเสี่ยง (Risk control / mitigation) ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพนับเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่หน่วยงานดังนั้นเมื่อหน่วยงานได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแล้วควรดำเนินการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆเพื่อหน่วยงานจะได้วางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทซึ่งวัตถุประสงค์หลักของระบบควบคุมคือการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานและธนาคารสามารถยอมรับได้และเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือธนาคารได้วางไว้ซึ่งระบบการควบคุมที่ดีนั้นจะทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การป้องกันได้แก่ เป็นมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) เป็นการช่วยประหยัดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาว และตัวอย่างเช่นระบบตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ตรวจสอบในขณะที่ทำการเป็นต้น

2. การตรวจสอบได้แก่ ตรวจสอบถึงสาเหตุและรายละเอียดของเหตุการณ์ความเสียหายเป็นตัววัดประสิทธิภาพของระบบการป้องกันและตัวอย่างเช่นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยตรวจหาการทำรายการ (Transaction) ที่ผิดพลาดระหว่างวัน

3. การแก้ไขได้แก่มีมาตรการแก้ไขในทันทีอย่างเหมาะสมรวมไปถึงแนวทางการป้องกันในอนาคตตัวอย่างเช่นมีกระบวนการในการติดตามหรือเรียกเงินคืนรวมทั้งระเบียบการรายงานผู้บังคับบัญชาอย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมของหน่วยงานนั้นหน่วยงานควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆเหล่านี้ด้วยคือความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมความเสี่ยงจะต้องสามารถลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสาเหตุหลักของความเสี่ยงผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยระบบการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้นควรสร้างผลกระทบที่น้อยที่สุดต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต้นทุน/ค่าใช้จ่ายบุคลากรและคุณภาพของงานและความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติโดยควรมีต้นทุนของการนำไปปฏิบัติต่ำและสามารถนำไปปฏิบัติได้ในเวลาที่รวดเร็วหลักสำคัญในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานนั้น

4. การรายงานความเสี่ยง (Risk reporting) กระบวนการสุดท้ายของระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการคือการรวบรวมข้อมูลและรายงานให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสายงานสามารถทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาการรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานจะประกอบด้วยตารางวัดระดับความเสี่ยง (Risk matrix) และตารางการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทความเสี่ยง (Loss event type) จุดที่เกิดความเสี่ยง (Key risk area) สาเหตุหลักของความเสี่ยง (Key risk driver) ระบบการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมถึงการประเมินโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (ประเมินได้จากข้อมูลในอดีตกับแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต) และการประเมินความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ

จากแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยมีหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารสายงาน



เป็นผู้รับผิดชอบให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามที่ธนาคารกำหนดให้มีคือ การระบุประเมินติดตามควบคุมและรายงานความเสี่ยง

## 2.6 แนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายและให้ความหมายไว้ ดังนี้ นฤมล สะอาด โฉม (2550 : 87-89) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต ได้รับการพัฒนาไปอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา วิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ ได้รับการคิดค้นและพัฒนาขึ้น โดยนักสถิติและวิศวกรการเงินเพื่อช่วยให้การประเมินความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ มีความแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น เหตุผลหลักสืบเนื่องมาจากการบังคับใช้ บาเซลทู (Basel II) ซึ่งทางสถาบันทางการเงินแต่ละแห่งสามารถเลือกใช้ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นภายในสถาบันการเงินสำหรับใช้ประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กร แต่ละสถาบันการเงินจึงเริ่มหันมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างจริงจัง ประกอบกับการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ในขณะที่มูลค่าหลักทรัพย์ ประกอบกับการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ในขณะที่มูลค่าหลักทรัพย์ค่าประกันมีความแปรปรวนมากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งทั้งสองเหตุผลหลังนี้เป็นองค์ประกอบที่เพิ่มความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงินและทำให้สถาบันการเงินทั้งหลายหันมาให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตให้มีความแม่นยำมากขึ้น

วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีหลัก ดังนี้

### 1. วิธีการประเมินเชิงปริมาณ

วิธีการประเมินเชิงปริมาณเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต โดยอาศัยข้อมูลและวิธีการทางสถิติ เพื่อสร้างตัวแบบทำนายความเสี่ยงด้านเครดิต ตัวแบบควรจะสามารถแบ่งแยกผู้ขอกู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกหนี้ที่ดีออกจากผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกหนี้ที่ไม่ดีได้

นอกจากนี้ องค์กรหรือบริษัทยังสามารถสร้างตัวแบบเพื่อการทบทวนวงเงินด้วยข้อมูลพฤติกรรมชำระเงินของลูกค้า เพื่อให้การทบทวนวงเงินเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวแบบทางสถิติที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย

### 2. วิธีการประเมินเชิงคุณภาพ

วิธีการประเมินเชิงคุณภาพเป็นการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต โดยไม่ได้ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อสร้างตัวแบบในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต แต่อาศัยความรู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น Expert system หรือการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตด้วยการจัดลำดับลูกค้าตามลำดับความเสี่ยง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อว่าส่งผลต่อความ

เสี่ยงด้านเครดิตระบบนี้ เรียกว่า Rating system นอกจากนี้ เทคนิคอื่นที่ไม่ใช่เทคนิคทางสถิติ แต่ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต ได้แก่ การเขียนโปรแกรมแบบจำลองเชิงเส้นข้างงานประสาทและขั้นตอนวิธีทั่วไป (Linear programming model neural networks and generic algorithm)

นฤมล สะอาดโหม, บุษกร วัชรศรีโรจน์ และวาสิตา บุญสาธ (2551 :เว็บไซต์) ให้ความหมายไว้ว่าความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความไม่แน่นอนในการเกิดความเสี่ยงทางเศรษฐศาสตร์จากการที่คู่สัญญาจะไม่ปฏิบัติตามข้อผูกมัดหรือข้อตกลงในสัญญา

ถึงแม้ว่าความเสี่ยงด้านเครดิตจะเป็นความเสี่ยงหลักของธนาคารพาณิชย์ แต่องค์กรที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์หรือไม่ใช่สถาบันการเงินก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านเครดิตเช่นกัน ธุรกิจทั่วไปเผชิญกับความเสี่ยงด้านเครดิตในบัญชีลูกหนี้การค้า บัญชีสินทรัพย์ลงทุนกลุ่มตราสารหนี้ที่มีมูลค่าผันแปรตามอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit rating) ของผู้ออกตราสารหนี้หรือตราสารอนุพันธ์ที่มีโอกาสที่คู่สัญญาจะไม่ปฏิบัติตามข้อผูกมัดหรือข้อตกลงในสัญญา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันของกลุ่มสัญญา ทั้งนี้เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติตามข้อผูกมัดในสัญญาของกลุ่มสัญญาในอนาคต คู่สัญญาในที่นี้อาจรวมถึงผู้กู้รายย่อย รายบริษัท ลูกหนี้การค้า เป็นต้น

ธนาคารหรือสถาบันการเงินในฐานะผู้ให้สินเชื่อ ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ลูกหนี้สินเชื่อจะไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ส่วนผู้ลงทุนในตราสารหนี้ก็เผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้ออกตราสารหนี้จะไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนได้ตามสัญญา ความเสี่ยงด้านเครดิตนี้อาจเป็นผลมาจากการไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ หรือความประสงค์ที่จะไม่ชำระหนี้ตามที่ตกลงกัน

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

ความเสี่ยงที่ราคาหรือมูลค่าตราสารหนี้จะลดลงจากการถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือ เรียกว่าลดระดับความเสี่ยง (Down grade 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 f คือ อัตราการกู้คืน (Recovery rate) เป็นสัดส่วนของมูลค่าสินทรัพย์เสี่ยงที่สามารถเรียกคืนได้

การประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญาควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์คุณสมบัติของฝ่ายบริหารจัดการของบริษัท การบริหารจัดการของบริษัท บ่งบอกถึงคุณภาพขององค์กร โดยรวมการวัดคุณภาพของฝ่ายบริหารจัดการเป็นเรื่องยาก แต่โดยรวมแล้วควรให้ความสำคัญกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหา ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1.1 ทิศทางและแนวโน้มของแผนกลยุทธ์

1.2 นโยบายและแนวทางในการบริหารการเงิน

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) หรือ ไม่ก็ได้ 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)

สำหรับหนี้สินหรือตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทเดียว ในกรณีที่บริษัทผู้ออกตราสารหนี้ล้มละลาย สิทธิทรัพย์ของบริษัทอาจจะถูกขายทอดตลาด (Liquidation) หรือองค์กรต้องมีการปรับโครงสร้าง (Reorganization)

ในกรณีที่สิทธิทรัพย์ของบริษัทผู้ออกตราสารหนี้ถูกขายทอดตลาด (Liquidation) ผู้ถือตราสารทั้ง Secured debt holders และ Unsecured debt holders จะได้รับชำระหนี้ก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ แต่ในกรณีที่องค์กรมีการปรับโครงสร้าง (Reorganization) ผู้มีส่วนได้เสียในสิทธิทรัพย์ของบริษัทบางราย เช่น Unsecured debt holders อาจได้รับชำระหนี้เป็นเงินสด ในขณะที่ผู้มีส่วนได้เสียในสิทธิทรัพย์ของบริษัทบางราย เช่น Secured debt holders อาจได้รับชำระหนี้เป็นหลักทรัพย์ของบริษัทหลังจากปรับโครงสร้างแล้ว ทั้งนี้เพราะนักลงทุนที่ถือ Secured debt มักยินดีที่จะต่อรองกับผู้บริหารในขั้นตอนการปรับโครงสร้างมากกว่า ฉะนั้นลำดับของการได้รับชำระหนี้จึงอาจไม่เป็นไปตามลำดับที่ตายตัว (Absolute priority rule)

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตประกอบไปด้วย

1. นโยบายและโครงสร้างพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ควรเริ่มจากการปรับโครงสร้างพื้นฐานในองค์กรให้เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาตัวแบบเพื่อการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต ก็เป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนากระบวนการ

ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ นอกจากนี้ข้อมูลที่เป็นสำหรัการพัฒนาตัวแบบ และติดตามความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์เสี่ยง ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตนี้ ควรได้รับการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ อย่างทั่วถึง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในตัวนโยบายหลังจากการทบทวนนโยบายที่ควรเกิดขึ้นเป็นระยะ เช่นทุกไตรมาส การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็ควรได้รับการสื่อสารลงไปยังผู้ปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจและรับทราบถึงข้อมูลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

2. การอนุมัติและต่ออายุสัญญาเครดิตการอนุมัติเครดิตหรือต่ออายุการให้เครดิตลูกหนี้ การค้าหรือคู่สัญญาอื่น ควรพิจารณาข้อมูลประวัติการชำระหนี้ควบคู่กับอันดับความน่าเชื่อถือของกลุ่มสัญญา ซึ่งอันดับความน่าเชื่อถือนี้อาจมาจากตัวแบบในการประเมินความน่าเชื่อถือที่จัดทำโดยบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ เงื่อนไขของเครดิตที่จะอนุมัติหรือต่ออายุให้กับคู่สัญญา อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอันดับความน่าเชื่อดังกล่าว

สำหรับคู่สัญญาที่ไม่ใช่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ อันดับความน่าเชื่อถือจำเป็นต้องมาจากตัวแบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นใช้ภายใน ความแม่นยำของตัวแบบ ความเหมาะสมของสมมติฐาน และการปรับปรุงข้อมูลล่าสุดในการประเมินความน่าเชื่อถือของกลุ่มสัญญาจึงควรได้รับการทบทวนเป็นระยะ

3. การติดตามความเสี่ยงด้านเครดิต สักส่วนของสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตและรับของความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับพอร์ตโฟลิโอที่องค์กรมีอยู่ ควรได้รับการติดตามเป็นระยะ และควรมีการรายงานการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบอย่างน้อยทุกไตรมาส หากมีการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญ

ความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กรเองควรได้รับการติดตามอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพราะความเสี่ยงด้านเครดิตขององค์กรที่สูงขึ้น จะทำให้องค์กรถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของแหล่งเงินทุน และส่งผลต่อสภาพคล่องขององค์กรด้วย อันอาจจะนำไปสู่ความสูญเสียทางการเงินที่สูงเกินคาด หากมิได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้ง

มาตรการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตเพื่อลดโอกาสและขนาดของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น คือการกำหนดใช้เพดานความเสี่ยงอันได้แก่

จำกัดขนาดการลงทุนในแต่ละประเภทสินทรัพย์ (Individual exposure limit) เป็นเพดานความเสี่ยงระดับรายสินทรัพย์

จำกัดระยะเวลา (Tenure limit) เป็นเพดานความเสี่ยงด้านระยะเวลา

จำกัดขนาดการลงทุนในสินทรัพย์ที่แต่ละอันดับความน่าเชื่อถือ (Rating exposure limit) เป็นเพดานความเสี่ยงบนสัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงตามระดับความน่าเชื่อถือ

จำกัดการกระจุกตัวของการลงทุน (Concentration limit) เป็นเพดานความเสี่ยงบนสัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงตามประเภทอุตสาหกรรมของคู่สัญญา

4. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตควรได้รับการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้เห็นโยบายนั้นมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อมูลที่เปลี่ยนไป สมมติฐานและตัวแบบในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งที่ใช้สำหรับรายสินทรัพย์เสี่ยง และที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตระดับพอร์ตโฟลิโอ ควรได้รับการทบทวนเป็นระยะเช่นกัน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถมั่นใจได้ว่าตัวแบบที่ใช้มีความแม่นยำดีพอ

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

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

เครดิตสกอร์ริง (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      | <input type="checkbox"/> ชาย              | <input type="checkbox"/> หญิง      |
| 2. การศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
|             | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท         | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก |

เพศและการศึกษา คือ คุณลักษณะของลูกค้า และเป็นคำถามที่ลูกค้าจำเป็นต้องตอบหากลูกค้าตอบว่าเป็น เพศชาย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ลูกค้ารายนี้มี Attribute เป็นชายสำหรับ Characteristics เพศ และ Attribute เป็นปริญญาตรีสำหรับ Characteristics การศึกษา ส่วน Score เป็นตัวบอกระดับความเสี่ยงสูง ถ้าลูกค้ามีคะแนนต่ำเกินไป ธนาคารอาจไม่อนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้า ในทางปฏิบัติธนาคารอาจกำหนดคะแนนมาหนึ่งค่าเรียกว่า Cutoff score หากลูกค้าที่ผ่านระบบ Scoring แล้วมีคะแนนสูงกว่า Cutoff score ธนาคารสามารถอนุมัติสินเชื่อได้ทันที ประเด็นนี้ต่างจาก Credit rating ซึ่งอาจต้องพิจารณาลูกค้าเป็นรายๆ ไป เหตุผลหนึ่งคือ ลูกค้าที่ใช้ระบบ Rating เป็นลูกค้าขนาดใหญ่ มีจำนวนรายลูกค้าไม่มาก ส่วนลูกค้าที่ผ่านระบบ Scoring มีจำนวนมาก แต่ละรายมีวงเงินไม่สูง หากต้องพิจารณาเป็นรายๆ คงไม่คุ้มกับต้นทุน คำถามสำคัญ คือการกำหนดค่า Cutoff score อย่างไร หากกำหนดให้มีค่าต่ำเกินไปลูกค้าส่วนใหญ่คงได้รับ การอนุมัติ รวมถึงลูกค้าไม่ดีด้วย ก่อให้เกิดหนี้เสียเพิ่มขึ้น หากกำหนดสูงเกินไป ลูกค้าส่วนใหญ่คงถูกปฏิเสธรวมถึงลูกค้าดีด้วย ในทางปฏิบัติไม่มีโมเดลไหนสามารถแยกลูกค้าดี และไม่ดีออกจากกันได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้ทุกโมเดลมีความผิดพลาดในการอนุมัติ ลูกค้าไม่ดีและปฏิเสธลูกค้าดี การกำหนดค่า Cutoff score จำเป็นต้องศึกษาความผิดพลาด ดังกล่าวนี้ด้วย ศาสตร์ด้านสถิติได้บอกไว้ว่ามีความผิดพลาดในการตัดสินใจอยู่ 2 แบบ คือ

1. Probability of type-I error มีความหมายว่า ยังมีค่ามากเท่าไร โอกาสที่จะไม่อนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้าดียังมีมากเท่านั้น ทำให้ธนาคารเสียรายได้ที่ควรได้จากลูกค้า

2. Probability of type-II error มีความหมายว่า ยังมีค่ามากเท่าไร โอกาสที่ธนาคารอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้าไม่ดียังมีมากเท่านั้น ทำให้ธนาคารมีหนี้เสียเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต สรุปได้ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนในการเกิดความเสี่ยงเสียหายทางเศรษฐศาสตร์ ที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งธนาคารกับลูกค้าทั่วไป ธนาคารกับบริษัท ธนาคารกับธนาคาร ผู้ซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิต กับบริษัทประกันชีวิต หรือผู้ซื้อพันธบัตรกับบริษัทผู้ออกพันธบัตร

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ

ทุกครั้งที่ในการขอสินเชื่อ สถาบันการเงินจะให้ผู้ขอสินเชื่อกรอกใบสมัครขอสินเชื่อ เอกสารประกอบ และหนังสือยินยอมเพื่อใช้ในการเรียกดูข้อมูลเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ ในเบื้องต้น สถาบันการเงิน มักใช้ข้อมูลจากทั้งใบสมัครขอสินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อ จากเอกสารประกอบ และ ข้อมูลจากเครดิตบูโร เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงประกอบการตัดสินใจว่า ผู้ขอสินเชื่อจะเป็นลูกค้าที่เมื่อ รับเงินกู้ไปแล้ว จะมีความสามารถในการจ่ายคืนได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสถาบันการเงินเกือบทุกราย มักจะใช้หลัก 6 Cs ในการประเมินเครดิตของผู้ขอสินเชื่อ (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. 2547 : 9 – 16)

### 1. วิธีการ 6C's

1.1 คุณลักษณะ (Character) คือ คุณลักษณะหรือวินัยในการใช้และการชำระ สินเชื่อในอดีต ซึ่งบอถึงการรักษาสัญญาในการใช้สินเชื่อ การชำระหนี้ตรงเวลาหรือไม่อย่างไร การจัดการกับสินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่มีปัญหาสะกดทางการเงิน ได้ติดต่อสถาบัน การเงินเพื่อแก้ไขปัญหาได้คืออะไร ซึ่งคุณลักษณะในปัจจุบันนี้จะได้มาจากรายงานของเครดิตบูโร

1.2 ความสามารถ (Capacity) คือ ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้คืน เป็นต้นว่า ผู้ขอสินเชื่อมีงานการที่มั่นคงหรือไม่และมีอายุการทำงานมานานเท่าไร ในบริษัทที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รายได้เพียงพอต่อหนี้สินที่มีอยู่หรือไม่ ความสามารถของผู้ขอสินเชื่อที่จะสามารถชำระหนี้ได้ใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยในข้อนี้แสดงถึงความมั่นคงของรายได้ที่จะนำมาชำระหนี้ในอนาคต

1.3 เงินทุน (Capital) คือ เงินทุน หรือสินทรัพย์ หรือเงินฝากของผู้ขอสินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินเชื่อที่ใช้เพื่อการประกอบธุรกิจจะให้ความสำคัญในปัจจุบันมาก สถาบัน การเงินจะพิจารณาเฉพาะเงินทุนหรือสินทรัพย์ของผู้กู้ในขณะที่พิจารณาสินเชื่ออื่นๆ แม้ว่า เงินทุน หรือสินทรัพย์ หรือเงินฝากจะไม่ใช่แหล่งของเงิน ที่สถาบันการเงินคาดหวังว่า จะได้รับการ ชำระจากแหล่งเงินเหล่านี้ก็ดี แต่แหล่งเงินทุนนี้จะเป็แหล่งเงินสำรองสำหรับการชำระหนี้ของผู้กู้ ในกรณีที่เกิดปัญหากับรายได้ของผู้กู้ขึ้น

1.4 เงื่อนไข (Conditions) คือ ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขอื่นที่มีผลกระทบต่อรายได้ เป็น ต้นว่าเศรษฐกิจ อาชีพ หรือเงื่อนไขในการกู้ ตัวอย่างเช่น ในสภาวะของเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ รายได้สุทธิลดลง ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการชำระ ซึ่งสถาบันการเงินก็ต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ ในการพิจารณาสินเชื่อ อาชีพบางอาชีพมีความมั่นคงในรายได้ และการทำงาน เช่น การรับราชการ การกู้ร่วมก็เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาสินเชื่อเช่นกัน

1.5 หลักประกัน (Collateral) คือ หลักประกันที่เป็นทรัพย์สินซึ่งผู้กู้จะนำมาจำนำ หรือจำนองเพื่อให้สถาบันการเงินมีความมั่นใจและลดความเสี่ยงหากผู้ขอสินเชื่อ ไม่ชำระหนี้ตาม



กำหนด ก็สามารถนำมาขายทอดตลาดได้ตามที่กฎหมายกำหนด อาทิเช่น สินเชื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งการให้สินเชื่อประเภทนี้ก็มักจะมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ

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

## 2. วิธี 5 P's (นิวัฒน์ กาญจนภูมิทร์. 2552 : เว็บไซต์)

2.1 ตัวผู้กู้ (People) การวิเคราะห์ประวัติและเรื่องราวของผู้กู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้กู้ในการชำระคืน การสอบถามให้รู้เรื่องราวเกี่ยวกับผู้กู้ทำให้ธนาคารทราบถึงประวัติความเป็นมา และอุปนิสัยของผู้กู้ และหากได้ข้อมูลจากผู้กู้มากเท่าใดจะทำให้รู้จัก ผู้กู้มากขึ้น

2.2 วัตถุประสงค์การขอเครดิต (Purpose) การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ยืม เช่น บุคคลทั่วไปอาจจะมิวัตถุประสงค์เพื่อเอาไปซื้อทรัพย์สิน เอาไปใช้หมุนเวียนหรือเป็นทุนหมุนเวียน เอาไปใช้เพื่อขยายโรงงานหรือซื้อเครื่องจักร หรือลงทุนก่อสร้างสำหรับดำเนินกิจการค้าหรือบริการ หรือเพื่อการเคหะ เป็นต้น โดยวัตถุประสงค์จะมีจุดสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก อำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้ขอกู้ยืม เมื่อได้เงินไปใช้จ่าย หรือลงทุนตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดรายได้ หรือผลกำไรกลับคืนมาชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ตามเงื่อนไขประการที่สอง วัตถุประสงค์นั้นจะต้องสามารถสนองต่อเจ้าหนี้ได้ คือ การได้รับชำระหนี้และได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนเป็นดอกเบี้ย

2.3 การชำระคืน (Payment) หมายถึง ความสามารถในการหารายได้มาชำระหนี้ โดยดูว่าผู้กู้มีแผนการชำระหนี้อย่างไร ซึ่งความสามารถในการชำระหนี้จะต้องสอดคล้องกับรายได้ปัจจุบัน ที่มาของแหล่งรายได้ ได้แก่ รายได้ประจำ กำไรของกิจการ รายได้ จากการขายทรัพย์สิน และการกู้ยืมจากที่อื่นมาเพื่อชำระหนี้

2.4 หลักประกัน (Protection) หมายถึง หลักประกันความเสี่ยงของธนาคารนอกจากความสามารถในการหารายได้ของผู้กู้แล้ว ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการหารายได้ เพื่อนำมาชำระหนี้ ดังนั้นสิ่งสุดท้ายที่จะสามารถลดอัตราเสี่ยงของธนาคารได้ คือ ทรัพย์สินที่ผู้กู้นำมาเป็นหลักประกันให้กับธนาคาร

2.5 ความเจริญก้าวหน้าของกิจการ (Prospective) หมายถึง การพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของกิจการที่ขอสินเชื่อ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพทางเศรษฐกิจ (นิพนธ์ กาญจนภูมิินทร์. 2552ข : 56)

จากแนวคิดการประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ สรุปได้ดังนี้ การประเมินผลอัตราเสี่ยงและวิธีพิจารณาสินเชื่อ หมายถึง การประเมินเครดิตของผู้ขอสินเชื่อโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการ 6C'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

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารได้มีนักวิชาการให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการสามารถพิจารณาในแง่ของกระบวนการที่เชื่อมโยงกับงาน หรือภารกิจทางการบริหารจัดการ และคนอื่นกล่าวว่าถ้าพิจารณาจากความหมายอย่างกว้างๆการบริหารจัดการหมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกับคนอื่นและ โดยอาศัยคนอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและได้ระบุมความรับผิดชอบทางการบริหารว่าประกอบด้วยองค์การรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรและการปรับตัวกับสภาพภายนอก

นอกจากนี้ผู้เขียนได้กล่าวว่าการบริหารยังอาจหมายถึงกระบวนการของภารกิจ ซึ่งภารกิจที่นักทฤษฎีต่าง ๆ กล่าวถึงได้แก่การวางแผนการจตุการการจูงใจและการควบคุมสำหรับกระบวนการบริหารมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลายท่านมีรายละเอียดดังนี้

เทย์เลอร์ (ชงชัย สันติวงษ์. 2537 : 38 ; อ้างอิงจาก Taylor. 1947. **Scientific Management**.) เป็นผู้ก่อตั้งแนวคิดการบริหารที่มีลักษณะที่ได้ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์งานต่าง ๆ แล้วทำการแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ แล้วพิจารณาหาทางที่จะทำให้งานนั้นเสร็จสิ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าจะกล่าวง่าย ๆ วิธีของ Taylor คือค้นหา “วิธีเป็นเลิศที่ดีที่สุด” ที่จะนำมาใช้ทำงานให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

เกรก (Gregg. 1975: 274-316) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารต่างๆออกเป็น 7 ชั้น

1. การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร

2. การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภทถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดองค์การทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข่าวสารคำสั่งคำอธิบายฯลฯจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งจากหน่วยงานหนึ่ง ไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความและจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้อิทธิพลหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นต้องมีระบบการบังคับบัญชาให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นรวมทั้งการกระตุ้นผู้ทำงานให้ปฏิบัติอย่างเต็มที่

6. การประสานงานเป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือหน่วยงานต่อหน่วยงานมีการติดต่อกัน สัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้านบุคคลวัสดุและทรัพยากรอื่นๆ

7. การประเมินผลเป็นการติดตามผลงานเป็นการติดตามผลงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่องกันมีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แคมป์เบลล์ (Campbell. 1977 : 145-150) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้อง่องแท้เสียก่อนแล้ววิเคราะห์สถานการณ์รอบด้านเก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาทางใดที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด

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

3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ มีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัยและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือ การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้งิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียงความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาไว้ดี

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

1. การวางแผนหมายถึงการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ พิจารณาถึงความพร้อมขององค์การ ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การหมายถึงการให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียวและการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การจูงใจหมายถึง กระบวนการของการจูงใจและการจูงใจในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

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

### 3.2 ทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของมาร์คโควิตซ์ (Markowitz)

จอร์จ สังก์แก้ว (2548 : 203-204) ได้สังเกตว่า ผู้ลงทุนพยายามที่จะลดความเสี่ยงโดยการกระจายการลงทุน แต่ Markowitz พบว่าการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ประเภทอาจมีได้ช่วยลดความเสี่ยงหรือความแปรปรวนของอัตราผลตอบแทนของกลุ่มหลักทรัพย์เลยหากอัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์แต่ละชนิดนั้นเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันตลอดเวลาตามข้อสมมุติฐานของทฤษฎีกลุ่มหลักทรัพย์ของ Markowitz

ตามแนวความคิดการสร้างกลุ่มหลักทรัพย์ของ Markowitz อยู่ภายใต้ข้อสมมุติฐานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ลงทุนดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจลงทุนในแต่ละทางเลือกของผู้ลงทุน จะพิจารณาจากการกระจายของโอกาสที่จะเกิดอัตราผลตอบแทนตลอดช่วงเวลาที่ลงทุนถือหลักทรัพย์นั้น ๆ
2. ผู้ลงทุนจะพยายามทำให้อรรถประโยชน์ที่ได้รับสูงสุดและจะคงเส้นอรรถประโยชน์ซึ่งแสดงถึงอรรถประโยชน์ส่วนเพิ่มในอัตราที่ลดลงตลอดช่วงการลงทุน
3. ผู้ลงทุนแต่ละคนจะประมาณความเสี่ยงในการลงทุน บนพื้นฐานของความแปรปรวนของอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ
4. การตัดสินใจของผู้ลงทุนขึ้นกับอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับและความเสี่ยงเท่านั้น
5. ภายใต้ความเสี่ยงระดับหนึ่ง ผู้ลงทุนจะเลือกการลงทุนที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงสุดในทำนองเดียวกันภายใต้อัตราผลตอบแทนระดับหนึ่งผู้ลงทุนจะเลือกการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำสุดภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าว หลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ใด ๆ จะถือได้ว่าเป็นหลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ที่มี "ประสิทธิภาพ" ได้ก็ต่อเมื่อไม่มีหลักทรัพย์หรือกลุ่มหลักทรัพย์ใด ๆ ให้อัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าระดับความเสี่ยงเดียวกัน(หรือต่ำกว่า) หรือไม่มีหลักทรัพย์ใดที่มีความเสี่ยงต่ำกว่า ณ ระดับอัตราผลตอบแทนที่เท่ากัน(หรือสูงกว่า)

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัจจัยการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติการฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้มีผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ขุนศึก ผ่องอำไพ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนคติต่อการให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่คิดว่าตนเองมีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อรถยนต์มากที่สุดและใช้รถยนต์โตโยต้ามากที่สุด องค์ประกอบของทัศนคติด้านความรู้ความเข้าใจลูกค้าส่วนใหญ่รู้ว่าการเช่าซื้อรถยนต์ต้องทำประกันภัยรถยนต์คิดเป็นร้อยละ 82.3 รองลงมาคือผู้ซื้อเป็นเพียงผู้ครอบครองรถส่วนบุคคลสินเชื่อรถยนต์เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์และน้อยที่สุดคือว่าการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะประกาศใช้แผนแม่บทเกี่ยวกับการที่ธนาคารพาณิชย์จะเปิดให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คิดเป็นร้อยละ 25.7 ส่วนองค์ประกอบด้านความคิดเห็นต่อการใช้จ่ายเงินสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีทัศนคติโดยรวมในระดับเห็นด้วยในปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ด้านพนักงานให้บริการ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านกระบวนการ ด้านราคา ด้านช่องทางให้บริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์และองค์ประกอบ ทัศนคติด้านพฤติกรรมพบว่ามี การหา

ข้อมูลด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์บ้างกับบริษัทผู้ให้สินเชื่อก่อนการใช้บริการ โดยคาดว่าจะใช้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์หากธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการได้เหตุผลที่จะใช้บริการกับธนาคารพาณิชย์คือ ความสะดวกในการมาใช้บริการวงเงินสินเชื่อที่คาดว่าจะใช้ 400,001-600,000 บาทและระยะเวลาการเช่าซื้อที่คาดว่าจะใช้มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 4 ปีซึ่งยี่ห้อรถที่คาดว่าจะซื้อคือฮอนด้าและอาจจะแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักให้ใช้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารพาณิชย์

ประสงค์ ทองอินทร์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อสวัสดิการของธนาคารเกียรตินาคิน สาขาพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ใช้บริการสินเชื่อสวัสดิการส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส อาชีพรับราชการ มีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เคยใช้บริการสินเชื่อกับสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินกู้อื่นๆมาก่อนแล้วโดยผู้ใช้บริการได้รับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและญาติพี่น้องมากที่สุด วงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 50,000 - 100,000 บาท ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อสวัสดิการกับธนาคารเกียรตินาคินสาขาพร้าวนั้นได้แก่ อัตราดอกเบี้ยที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือความมั่นคงและที่น่าเชื่อถือของธนาคารเกียรตินาคินสำหรับปัญหาจากการใช้บริการสินเชื่อสวัสดิการนั้นส่วนใหญ่จะมีปัญหาในเรื่องของวงเงินสินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่นๆคือปัญหาการให้วงเงินสินเชื่อที่ต่ำ

นัทธมน องคานุภาพ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกผู้ให้บริการสินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อรถยนต์ของผู้ใช้บริการในอำเภอเมืองจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่าผู้ใช้บริการเป็นเพศหญิงและชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-15,000 บาท รถยนต์ที่ขอสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นรถยนต์ที่ใช่แล้ว ในการเลือกผู้ให้บริการสินเชื่อผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง จากการศึกษาด้านส่วนประสมทางการตลาดพบว่าปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดในระดับมากได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคาปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายตามลำดับส่วนปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

นิรันดร์ แสนไชย (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของลูกค้าในจังหวัดเชียงใหม่ในการใช้บริการสินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อของบริษัทอัจฉรวรรณลิสซิ่ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการในระดับมากตามลำดับ คือ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ด้านบุคลากร ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกระบวนการให้บริการ ลูกค้ามีความพึงพอใจในปัจจัยย่อยด้าน

ผลิตภัณฑ์อันดับแรก คือ บริษัทมีชื่อเสียงมานานและมีความน่าเชื่อถือ ปัจจัยย่อยด้านราคาคือ ระยะเวลาหรือจำนวนงวดในการผ่อนชำระหนี้เหมาะสม ปัจจัยย่อยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย อันดับแรกคือ มีสาขาหลายสาขาสะดวกต่อการใช้บริการ ปัจจัยย่อยด้านการส่งเสริมการตลาด อันดับแรกคือ มีของขวัญของชำร่วยแจกในโอกาสพิเศษต่างๆ ปัจจัยย่อยด้านบุคลากรอันดับแรกคือ พนักงานสินเชื่อมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ปัจจัยย่อยด้านกระบวนการให้บริการอันดับแรกคือ พนักงานสินเชื่อมีจำนวนมากเพียงพอในการให้บริการ และปัจจัยย่อยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพอันดับแรกคือ มีที่ให้นั่งรอเพียงพอกับลูกค้าที่มาใช้บริการ ส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจและระดับปัญหาโดยรวมในการใช้บริการในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคล ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพไม่แตกต่างกันตามเพศอายุและสาขาที่ใช้บริการ

วิมลศักดิ์ ยงหนู (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและความพึงพอใจของพนักงานสาขา และลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อของศูนย์บริการธุรกิจอยุธยา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการใช้บริการสินเชื่อของพนักงานสาขา ตั้งแต่ 5-10 ล้านบาท ร้อยละ 83.90 การเชิญเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการธุรกิจพบลูกค้าภายใน 1 สัปดาห์ ร้อยละ 45.20 และศูนย์บริการธุรกิจให้การสนับสนุนระดับปานกลาง ร้อยละ 54.80 ส่วนพฤติกรรมการใช้บริการสินเชื่อของลูกค้า ด้านเงินกู้ทั่วไป ร้อยละ 56.70 ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป ร้อยละ 43.30 และการตอบสนองการใช้บริการของลูกค้ามีระดับปานกลาง ร้อยละ 49.00 2) ความพึงพอใจของพนักงานสาขาในการใช้บริการสินเชื่อทางด้านการตลาด มีระดับปานกลาง ด้านกระบวนการบริหารจัดการสินเชื่อมีระดับมาก และด้านบุคลากร มีระดับมาก ส่วนความพึงพอใจของลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์มีระดับปานกลาง ด้านราคามีระดับปานกลาง ด้านกระบวนการบริหารจัดการสินเชื่อ มีระดับมาก ด้านส่งเสริมการตลาด มีระดับปานกลาง และด้านบุคลากรมีระดับมาก 3) การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อของพนักงานสาขา ทั้งเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจไม่ต่างกันส่วนระดับประสบการณ์ทำงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกันสำหรับระดับความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อของลูกค้า ทั้งเพศ อายุ สถานภาพสมรสและรายได้แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจ ไม่แตกต่าง ส่วนระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่างกัน 4) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้บริการสินเชื่อของพนักงานสาขา กับระดับความพึงพอใจ ด้านวงเงินสินเชื่อที่จัดส่ง การเจรจากับลูกค้าและการเจรจาให้ลูกค้าทำนิติกรรมสัญญา มีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ส่วนทางด้านการตลาดและการสนับสนุนสาขา มีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้บริการสินเชื่อของลูกค้ากับระดับความพึงพอใจด้านการ

รู้จักหรือเคยพบกับเจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการธุรกิจ ประเภทกิจการหลักที่ใช้บริการมีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านกระบวนการบริหารจัดการสินเชื่อ และด้านบุคลากรมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน

วิภานต์ พีชพันธ์ไพศาล (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระเงินกู้เช่าซื้อรถยนต์ของบริษัทเงินทุนแห่งหนึ่งในอำเภอเมืองนครสวรรค์ ผลการศึกษาทางด้านลูกหนี้พบว่าพฤติกรรมในการเช่าซื้อรถยนต์ของลูกหนี้ส่วนใหญ่ซื้อรถกระบะยี่ห้อโตโยต้าสภาพใหม่ มีวัตถุประสงค์เช่าซื้อรถยนต์เพื่อใช้ส่วนตัวโดยวงเงินที่ขอกู้อยู่ระหว่าง 300,001-500,000บาท ระยะเวลาผ่อนชำระ 60 งวด สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและสภาวะการณ์ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งราคาน้ำมันที่สูงขึ้น รองลงมาเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวลูกหนี้ ได้แก่ ลูกหนี้ประสบปัญหาในการประกอบอาชีพลูกหนี้มีค่าใช้จ่ายในครอบครัวเพิ่มสูงขึ้น และลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการผ่อนสินค้าอื่นๆและสุดท้ายคือปัจจัยที่เกิดจากบริษัทเงินทุนที่ให้กู้ ได้แก่ บริษัทเงินทุนส่งใบเสร็จรับเงินไม่ถึงมือลูกหนี้จึงไม่มั่นใจในการผ่อนชำระ ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยที่เกิดจากบริษัทเงินทุนให้กู้ เนื่องจากตลาดมีการแข่งขันสูงทำให้บริษัทเงินทุนต้องเร่งปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อเช่าซื้อง่ายและรวดเร็วมากขึ้น รองลงมาคือ ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและสภาวะการณ์ทั่วไป โดยเฉพาะปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ และสุดท้ายคือปัจจัยที่เกิดจากตัวลูกหนี้ได้แก่ ลูกหนี้ประสบปัญหาในการประกอบธุรกิจ

นพรัตน์ ศศิฉาย (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อธุรกิจของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 ผลการศึกษาค้นพบว่า ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะและการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30 - 40 ปี สถานภาพสมรสการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบธุรกิจส่วนตัวรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 100,000 - 500,000 บาท ประกอบธุรกิจเจ้าของคนเดียวใช้บริการมาแล้ว 1 - 3 ปี ไม่มีสินเชื่ออื่นนอกจากสินเชื่อธนาคารกรุงไทยวงเงินสินเชื่อที่ใช้บริการของธนาคารกรุงไทยวงเงิน 1,000,001 - 3,000,000 บาท ชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่กู้เป็นหัวหน้าครอบครัวและเริ่มเข้าสู่วัยทำงานต้องการดำเนินการแบบเป็นเจ้าของคนเดียวหรือต้องการขยายกิจการแต่ไม่มีเงินทุนมากพอส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อธุรกิจอันดับแรกคือ อัตราดอกเบี้ย รองลงมาคือ วงเงินกู้ยืมระยะเวลาในการชำระคืน การบริการสินเชื่อของพนักงานสินเชื่อ ค่าธรรมเนียมและการใช้จ่ายในการดำเนินการขั้นตอนในการขอกู้จนกระทั่งถึงการอนุมัติสินเชื่อ



อภิชาติ สุขแพทย์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของลูกค้าในการให้บริการสินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาฉะเชิงเทราในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการสินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาฉะเชิงเทราโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากได้แก่ด้านบุคลากรมีความเหมาะสมมากที่สุดรองลงมาได้แก่ด้านสภาพแวดล้อม ส่วนด้านที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ระยะเวลาในการให้บริการและด้านความสะดวกจากการมาใช้บริการ 2) ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการสินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาฉะเชิงเทราระหว่างลูกค้าที่เป็นนิติบุคคลและบุคคลธรรมดาไม่แตกต่างกัน ระหว่างลูกค้าที่ใช้สินเชื่อธุรกิจและสินเชื่อบุคคลไม่แตกต่างกัน ระหว่างลูกค้าที่ใช้วงเงินเครดิตต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 50 ล้านบาทขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

ทัศนีย์ อรรถโสตร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มาใช้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่มาใช้บริการด้านสินเชื่อของลูกค้าส่วนใหญ่เลือกประเภทของการกู้เป็นสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยวงเงินที่ได้รับอนุมัติสินเชื่ออยู่ระหว่าง 45,000 - 500,000 บาท อัตราดอกเบี้ยคงที่พิเศษตามประกาศของธนาคารระยะเวลาในการกู้อยู่ในช่วง 2 - 5 ปีระยะเวลาในการพิจารณาการให้บริการด้านสินเชื่ออยู่ระหว่าง 15-30 วัน ประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัย 2) ความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสินเชื่อโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยลูกค้ามีความพึงพอใจมากในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการประชาสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านชื่อเสียงความมั่นคงและด้านอาคารสถานที่ 3) ลูกค้าที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสินเชื่อในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ปัจจัยที่มาใช้บริการที่มีประเภทการให้บริการด้านสินเชื่อวงเงินที่ได้รับอนุมัติสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยระยะเวลาในการกู้ระยะเวลาในการพิจารณาการให้บริการด้านสินเชื่อของลูกค้าและประโยชน์ที่ได้รับต่างกันลูกค้ามีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสินเชื่อไม่แตกต่างกัน

เพ็ญศรี บรรทัดธรรม (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการด้านสินเชื่อเคหะของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาสวนอุตสาหกรรมโรจนะ ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมของลูกค้าที่มาใช้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารส่วนใหญ่มีเหตุผลในการขอสินเชื่อเคหะเพื่อซื้อบ้านเดี่ยวระยะเวลาของการเข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่ 1 - 2 ครั้ง/เดือนช่วงเวลาที่มาใช้บริการของลูกค้าขึ้นอยู่กับความสะดวกและมีระยะเวลาของการชำระคืนหนี้ 6 - 10 ปี 2) ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสินเชื่อของธนาคาร

โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านลูกค้าผู้ใช้บริการมีระดับความพึงพอใจระดับมาก ในด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้และการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนในด้านการให้บริการด้านค่าใช้จ่ายในการขอสินเชื่อและด้านระยะเวลาของการพิจารณาสินเชื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 3) ลูกค้าที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจ ด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านระยะเวลาของการพิจารณาสินเชื่อ ด้านการให้บริการด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้ และด้านค่าใช้จ่ายในการขอสินเชื่อแตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่มีอายุที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกัน 4) ลูกค้าที่มาใช้บริการสินเชื่อของธนาคารในช่วงเวลาที่ต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน โดยลูกค้าที่มาใช้บริการในช่วงกลางเดือนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าลูกค้าที่มาใช้บริการในช่วงสิ้นเดือนอาจเนื่องมาจากในช่วงสิ้นเดือนมีลูกค้ามาใช้บริการมากทำให้การทำงานของพนักงานล่าช้ากว่าในช่วงกลางเดือนซึ่งมีลูกค้ามาใช้บริการไม่มากนัก

รุ่งโรจน์ ไรยเรณู (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อของลูกค้าธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาประตูน้ำพระอินทร์ ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 31- 40 ปี มีอาชีพรับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท ปัจจัยการให้บริการสินเชื่อลูกค้า ส่วนใหญ่ใช้บริการสินเชื่อกรุงไทยชนวิภูวงเงินอนุมัติไม่เกิน 100,000 บาท ระยะเวลาการกู้ยืมไม่เกิน 5 ปีและใช้บุคคลค้ำประกัน ลูกค้ามีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อโดยให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ในด้านเงื่อนไขการขอสินเชื่อ ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่และลูกค้ามีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อโดยให้ความสำคัญในระดับมากในด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม ด้านช่องทางการขอสินเชื่อ ด้านการส่งเสริมสินเชื่อ และด้านกระบวนการขอสินเชื่อ ปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้าที่มีเพศ อายุ อาชีพ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อโดยรวมไม่แตกต่างกันส่วนลูกค้าที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อด้านอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมและด้านการส่งเสริมสินเชื่อแตกต่างกัน ปัจจัยการให้บริการสินเชื่อของลูกค้าที่ใช้ประเภทสินเชื่อต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่ได้รับวงเงินอนุมัติต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อด้านช่องทางการขอสินเชื่อ และด้านการส่งเสริมสินเชื่อแตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่มีระยะเวลาการกู้ยืมต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อด้านเงื่อนไขการขอสินเชื่อ และด้านช่องทางการขอสินเชื่อแตกต่างกัน สำหรับลูกค้าที่ใช้หลักประกันต่างกันมีระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อด้านการส่งเสริมสินเชื่อแตกต่างกัน

สฐิรพงษ์ เครือวงศ์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อรถยนต์ของกลุ่มลูกค้าบริษัทเงินทุนสินอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อรถยนต์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ มีการตัดสินใจเลือกใช้สินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อรถยนต์ในระดับมากทุกด้าน

เอกรัฐ วงศ์วีระกุล(2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์ ของคนทำงานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-39 ปี มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีสถานที่ทำงานอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท 2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประเภทที่อยู่อาศัยคือ ทาวน์เฮาส์ ทาวน์โฮม มีราคาที่อยู่อาศัยต่ำกว่า 1 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่อยู่อาศัยเพื่ออยู่อาศัยเท่านั้น มีวัตถุประสงค์การขอสินเชื่อเพื่อซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น โดยรอบที่อยู่อาศัยที่จำเป็น คือ สถานศึกษา ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า/ร้านสะดวกซื้อ และสถานีรถประจำทาง มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยจากสื่อโทรทัศน์มากที่สุด และปัจจุบันไม่ได้ใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด คือวงเงินกู้สูงสุดที่ธนาคารให้ได้ รองลงมาคืออัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนชำระ การให้บริการที่ดีของพนักงาน ความรวดเร็วในการดำเนินการค่าธรรมเนียมในการให้บริการ การสนับสนุนวงเงินอื่นๆ การไม่บังคับทำประกันคุ้มครองเงินกู้ ความสะดวกในการติดต่อกับธนาคาร และสื่อประชาสัมพันธ์ 4) กลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน 6) กลุ่มตัวอย่างที่มี ประเภทที่อยู่อาศัย ราคาที่อยู่อาศัย วัตถุประสงค์ในการถือครองที่อยู่อาศัย และวัตถุประสงค์ในการขอสนับสนุนสินเชื่อ ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน

สมพร กลิ่นแพทยกิจ และอิทธิกร ขำเดช (2555 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ของลูกค้าในเขตพื้นที่

กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัจจัยส่วนประสมการตลาดและปัจจัยด้านอื่นๆมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ของลูกค้าในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยส่วนประสมการตลาดและปัจจัยด้านอื่นๆที่มีผลร่วมกันต่อการทำนายการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อรถยนต์กับธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด(มหาชน) ของลูกค้าในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครได้แก่ ส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการขาย และปัจจัยอื่นๆด้านความภักดีต่อตราสินค้า

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติการฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาค่าของกู้เงินสินเชื่อ การวิเคราะห์การอนุมัติให้กู้เงิน และการบันทึกข้อมูลการทำนิติกรรมสัญญาและการประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลสำหรับผู้กู้ การจ่ายเงินกู้ และการชำระเงินกู้ การจัดเก็บเอกสารประกอบการกู้ และการติดตามหนี้และการรายงานผลการปฏิบัติงานปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติการฝ่ายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สาขาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา