

บทที่ ๖

บทวิเคราะห์



ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๕ ถึงการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการบริหารงานด้านสินเชื่อบริษัท ธนาคาร ตลอดจนสาเหตุประการสำคัญอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารสินเชื่อ และรูปองค์กรด้านสินเชื่อภายในสาขาธนาคาร ซึ่งเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจเป็นกลุ่มแรก ซึ่งจุดประสงค์สำคัญก็คือ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกตามภาวะเศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวในแหล่งการค้าที่ธนาคารจะสามารถเข้าไปอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพนั่นเอง

บทวิเคราะห์นี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานของรูปองค์กรสาขาที่แยกการดำเนินงานสินเชื่อ ออกจากหน่วยงานด้านพิธีการสินเชื่อ ว่ามีความจำเป็นหรือไม่เพียงใด ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ดำเนินงานสินเชื่อจะสามารถขยายขอบเขตไปถึงงานด้านพิธีการด้วยในระบบนี้ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ข้อสนับสนุนระบบงานของรูปองค์กรสาขาที่แยกการดำเนินงานสินเชื่อนั้น สามารถยกขึ้นกล่าวได้ดังต่อไปนี้

๑. ความซับซ้อนของงานด้านการวิเคราะห์ ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคนิคการผลิตและวิทยาการที่นำมาใช้ในวงการธุรกิจในปัจจุบันนี้ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้งานด้านการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ทำได้ลำบากขึ้น จำเป็นต้องใช้เวลา ประกอบกับปริมาณและไหวพริบในการสืบหาข่าวสารทางด้านเครดิต การวิเคราะห์จำเป็นต้องนำเอาเทคนิคและวิธีการเฉพาะด้านที่ไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวได้ แต่ขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะที่เป็นการเฉพาะตัวของคำขอสินเชื่อแต่ละราย ๆ

การวิเคราะห์ที่ได้กระทำขึ้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน สามารถใช้ผลการวิเคราะห์เป็น เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจปล่อยสินเชื่อของเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้านที่เป็นพื้นฐานตามประเภทธุรกิจนั้น ๆ เพื่อ ความสมบูรณ์ของข้อมูลและข้อวิเคราะห์ ในจุดเริ่มแรกแห่งเดียว คือ สำนักงานสาขาที่รับคำขอ ซึ่งเป็นเป้าหมายประการสำคัญในการกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อลงสู่สาขานั้นเอง

๒. ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของเจ้าหน้าที่อำนาจสินเชื่อสาขานั้น นอกเหนือจากงานด้านการรับคำขอ เก็บรวบรวมข้อมูล และทำหน้าที่เป็นนักวิเคราะห์สินเชื่อ เสนอความเห็นในสินเชื่อรายที่เกินอำนาจอนุมัติ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นผู้อนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติของตนแล้ว ยังมีความรับผิดชอบในหน้าที่อื่น ๆ อีก ดังต่อไปนี้

๒.๑ ออกเยี่ยมเยียนลูกค้า เพื่อให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ลูกค้าในการดำเนิน ธุรกิจ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดี และเป็นการติดตามการใช้สินเชื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้กับธนาคารอีกด้วย นอกจากนี้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยประดับ ประดองธุรกิจที่กำลังประสบปัญหาด้านการดำเนินงาน ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ตามข้อตกลงอีกด้วย

๒.๒ อำนาจสินเชื่อให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายรายได้ ซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว อย่างสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร

จากหนังสือ "หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเครดิต" โดย เทพ รุ่งธนาภิรมย์ ได้ให้ความหมายของเจ้าหน้าที่สินเชื่อไว้ว่า

การใช้ชื่อเรียกเจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการจัดองค์การแต่ละแห่ง บางที่ก็เรียกว่า Account Officer บางแห่งก็เรียกว่า Relationship Officer เพราะฉะนั้น คำว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อจึงเป็นคำเรียกกว้าง ๆ โดยหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ ติดต่อกับลูกค้า หรือ Prospect ซึ่งมีความต้องการกู้ยืม หรือขอเครดิต สำหรับคำว่า Credit Officer อาจจะมีคามหมายเน้นไปถึงงานทางด้านกรวิเคราะห์ฐานะของลูกค้า แล้วสรุปผลการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้อื่นใช้รายงานประกอบการพิจารณา ส่วน Lending

Officers มีความหมายในด้านมี Authority หรือมีอำนาจหน้าที่ที่จะทำการตัดสินใจ
ปล่อย เครดิต ให้ เป็น ไปในทางที่จะไม่ขัดต่อนโยบายและ เงื่อนไขที่ดีที่สุด^๑

~~๘๘~~ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของ
ธนาคารในปัจจุบันต่อบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

๑) ธนาคาร เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องดำเนินการในการปล่อย เครดิตซึ่งจะ
ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนสังคม ให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ขยาย
ธุรกิจเพิ่มขึ้น ทำให้ผลกำไรสูงขึ้น ฉะนั้น ความรับผิดชอบขั้นแรกของเจ้าหน้าที่สินเชื่อก็คือ
เลือกโครงการที่ดี สามารถชำระคืนได้ภายในกำหนดเวลาที่ได้ตกลงไว้ โดยเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะ
ต้องกระทำด้วยความลัดยี่งอ ด้วยความรอบรู้ ใช้ดุลยพินิจประกอบกับความรู้อและประสบการณ์ใน
การวิเคราะห์ ก่อนที่จะเสนอโครงการให้เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติ นอกจากนี้ ข้อมูลที่นำมา
ใช้วิเคราะห์จะต้องผ่านการกลั่นกรองอย่างรอบคอบ ข้อมูลบางประเภทจะต้องทำการค้นคว้าเพิ่ม
เติม ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ให้น้อยที่สุด ฉะนั้น การมี Loan Officer
ที่มีประสบการณ์และ เขาวัวไหวพริบที่ดี จึงเป็นสมบัติที่สำคัญในอันที่จะดำเนินการหารายได้จากการ
ปล่อยสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากประโยชน์จากผลกำไรที่ได้รับแล้ว ยังได้รับความ
เชื่อถือจากประชาชนอีกด้วย

๒) สังคม เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้ที่มีส่วนในทางกระจายเงินฝากที่ได้รับ
จากประชาชนไปยังส่วนต่าง ๆ ของสังคม โดยจะต้องเป็นผู้บุกเบิก โดยเข้าไปศึกษาแล้วทำ
รายงานเสนอแนะเพื่อให้ธนาคารสามารถเข้าไปมีบทบาทในกลุ่มสังคมนั้น ๆ เป็นการยกระดับ
ของสังคม ก่อให้เกิดการกระจายของรายได้อย่างทั่วถึง

^๑ เทพ รุ่งธนาภิรมย์ หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเครดิต, (กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์เกษมการพิมพ์ ๒๕๒๑) หน้า ๑๐๕

๓) ลูกค้า เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาโดยเฉพาะด้านการเงิน เช่น ชนิดของสินเชื่อที่เหมาะสม ตลอดจนระยะเวลาของการใช้สินเชื่อ นอกจากนี้ ทางด้านอื่นที่เกี่ยวกับวิธีประกอบการในอันที่จะสามารถลดต้นทุนการผลิต เช่น การใช้วิธีการสั่งซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากต่างประเทศ โดยการเปิด L/C และการทำ T/R แทนการสั่งซื้อจากผู้สั่งซื้อในประเทศไทย นอกจากนี้ ในฐานะที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้รู้จักลูกค้าแต่ละรายเป็นอย่างดี จึงสามารถให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการประกอบการค้าของลูกค้า โดยการแนะนำให้ลูกค้าทำการค้าต่อกัน ตลอดไปจนถึงข้อแนะนำในอันที่จะช่วยลดความเสียหายจากการค้าอีกด้วย

นอกจากนี้แล้ว เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องตระหนักอยู่เสมอในอันที่จะไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า หากข้อมูลนั้นอาจจะเกิดความเสียหายต่อลูกค้าได้ เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวเจ้าหน้าที่สินเชื่อต่อลูกค้าแล้ว ยังอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการจากธนาคารอื่นได้อีกด้วย

๔) ผู้ได้บังคับบัญชา หน้าที่ทางด้านสินเชื่อเป็นหน้าที่งานที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนอบรมต่อเนื่องกันไป ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลามาก การเรียนรู้นอกจากการอบรมในห้องเรียนแล้ว การฝึกแบบ on-the-job-training เป็นสิ่งสำคัญ ในการนี้ ผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่ออาวุโส (Senior Loan Officer) จะต้องตระหนักในหน้าที่และพร้อมเสมอในการที่จะถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ของตนให้แก่เจ้าหน้าที่รุ่นน้องต่อไป

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อตามที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นในรูปองค์กรลักษณะที่ ๒ และในหัวข้อวิเคราะห์นี้ จึงหมายถึง Lending Officer หรือเรียกกันว่า Loan Officer นั้นเอง และหน้าที่ความรับผิดชอบต่อกลุ่มบุคคลดังกล่าวโดยทั่วไปของ Lending Officer นั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงขอบเขตที่กว้างกว่าความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Account Officer) ในลักษณะองค์กรที่ ๑ (ระบบเดิม) ซึ่งเป็นข้อสนับสนุนประการหนึ่งในการแยกหน่วยงานดังกล่าว เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้เต็มประสิทธิภาพของการเป็น Loan Officer

๓. เพื่อให้หน่วยงานในสายการค้า เนื้องานด้านสินเชื่อของสาขาเกิดการขยายตัวในสัดส่วนที่สัมพันธ์กัน ขณะทำงานด้านอำนวยการสินเชื่อมีภาระมากขึ้นกว่าเดิม คือ งานด้านการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนจากปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้างขึ้นกว่าเดิมนั้น ภาระงานด้านพิธีการก็ไม่เพียงแต่จะต้องรับผิดชอบใน ปริมาณงานตามจำนวนสินเชื่อรายที่ได้รับอนุมัติ เท่านั้น ภาระหน้าที่ของงานด้านพิธีการสินเชื่อทุกรายยังคงมีอยู่ครบเท่าที่นี้รายนั้นยังไม่ได้รับชำระอย่างถูกต้องครบถ้วน นอกจากงานด้านการชำระหนี้เงินกู้แล้ว ยังหมายถึงงานด้านการติดตามทวงถามหนี้ภายในกำหนดระยะเวลาหนึ่งในความรับผิดชอบ กวาร์เสนอขอตั้งหนี้รายที่มีปัญหาขึ้นเป็นหนี้สูญ ตลอดจนภาระงานด้านการจัดทำรายงานด้านสินเชื่อทั้งหมดเพื่อแจ้งไปยังฝ่ายต้นสังกัดอีกด้วย

๔. การขยายตัวด้านสินเชื่อของธนาคาร อัตราการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ตามตาราง ๓ โดยเฉลี่ย ๑๘% ต่อปีนั้น เป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการใช้สินเชื่อของลูกค้า ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของธนาคารพาณิชย์โดยรวมที่จะให้เกิดการขยายตัวอย่างสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว ซึ่งหมายถึงภาระงานด้านสินเชื่อของสำนักงานสาขาผู้เป็นตัวแทนในการขายบริการในแต่ละท้องถิ่นนั่นเอง

ตัวเลขที่แสดงในตาราง ๓ นี้ แสดงให้เห็นถึงอัตราเพิ่มโดยประมาณของธนาคารพาณิชย์รวม และธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นอัตราเพิ่มของปริมาณการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงขึ้นทุกปี

อัตราเพิ่มโดยทั่วไปของธนาคารกรุงเทพ จำกัด โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในอัตราที่สูงกว่าอัตราเพิ่มรวมของธนาคารพาณิชย์รวม ซึ่งนับได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ให้ธนาคารได้นำเอาระบบงานสินเชื่อสาขาในลักษณะที่มีการกระจายอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อลงสู่สาขาและรูกองคักกรในลักษณะแยกหน่วยงานด้านอำนวยการสินเชื่อและพิธีการสินเชื่อของสาขามาใช้เพื่อรับภาวะการณ์ด้านการขยายตัวอันรวดเร็วขึ้นนั่นเอง

ตารางที่ ๓

หน่วย: ล้านบาท

ปริมาณการให้กู้ยืม (LOAN , O/D) ของธนาคารพาณิชย์

ปี พ.ศ.	ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด		ธนาคารกรุงเทพ จำกัด		ธนาคารกรุงไทย	
	จำนวนเงิน	อัตราเพิ่ม%	จำนวนเงิน	อัตราเพิ่ม%	จำนวนเงิน	อัตราเพิ่ม%
๒๕๐๙	๑๐,๕๗๕.๔	-	๒,๒๒๑	-	๑,๔๔๑	-
๒๕๑๐	๑๒,๕๘๕.๐	๑๕.๙	๒,๗๘๕	๒๐.๔	๒,๓๘๔	๑๖.๕
๒๕๑๑	๑๑,๖๐๙.๐	-	๓,๔๐๖	๑๘.๑	๒,๖๕๖	๑๑.๖
๒๕๑๒	๑๗,๗๒๗.๓	๓๔.๕	๔,๓๐๘	๒๐.๕	๓,๐๒๑	๑๐.๗
๒๕๑๓	๒๑,๕๔๔.๑	๑๗.๗	๕,๑๘๗	๑๗.๑	๓,๕๘๖	๑๕.๗
๒๕๑๔	๒๓,๕๓๒.๗	๙.๔	๖,๒๘๕	๑๗.๒	๔,๑๐๓	๑๒.๖
๒๕๑๕	๒๕,๕๒๗.๗	๗.๘	๘,๕๕๔	๒๑.๘	๔,๑๗๑	๑.๗
๒๕๑๖	๔๓,๐๘๖.๐	๒๕.๑	๑๓,๕๕๕	๓๓.๕	๕,๘๐๒	๑๓.๑
๒๕๑๗	๔๕,๕๒๗.๓	๒๔.๙	๑๖,๕๒๖	๒๐.๖	๖,๓๕๔	๒๕.๓
๒๕๑๘	๕๖,๒๘๐.๒	๑๙.๓	๒๒,๐๕๗	๒๓.๕	๖,๖๒๙	๕.๓
๒๕๑๙	๖๖,๓๓๐.๕	๑๕.๑	๒๕,๕๐๓	๑๓.๑	๙,๐๗๘	๒๖.๕
๒๕๒๐	๘๖,๘๙๓.๘	๒๓.๗	๓๓,๓๕๑	๒๓.๘	๑๑,๑๕๘	๑๘.๖
๒๕๒๑	๑๑๕,๕๑๗.๙	๒๕.๘	๔๒,๕๕๔	๒๖.๖	๑๕,๗๙๔	๒๕.๕
๒๕๒๒	๑๒๙,๓๓๓.๘	๑๐.๗	๕๖,๖๕๙	๓.๗	๒๗,๐๕๑	๕๑.๖

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

- และ - ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
- ธนาคารกรุงไทย

๕. เป็นรากฐานของนโยบายกระจายอำนาจของสาขา เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าแต่เดิมมานั้น การบริหารงานของสำนักงานสาขานั้นมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ และสำหรับด้านการอำนวยสินเชื่อนั้น ผู้จัดการสาขาเป็นบุคคลเดียวที่ทำหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจของสาขาได้ ดังที่ปรากฏในทางปฏิบัติ เสมอว่า ผู้จัดการสาขาจะกระทำหน้าที่รับคำขอและตัดสินใจในเบื้องต้นก่อนที่จะได้ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขาดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง หากสาขามีเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อที่มีความชำนาญด้านการวิเคราะห์และให้ความเห็นที่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงแล้ว ย่อมเป็นหนทางที่ผู้จัดการสาขาจะแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการพิจารณาสินเชื่อ ตลอดจนการอนุมัติสินเชื่อ โดยการมอบอำนาจการอนุมัติสินเชื่อภายในวงเงินจำนวนหนึ่งให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อได้อย่างชอบด้วยเหตุผล และยังช่วยให้เกิดการขยายตัวในด้านบริการให้สินเชื่อของธนาคารเพิ่มขึ้นอีกด้วย เพราะอำนาจอนุมัติจะไม่ต้องรวมอยู่ที่ผู้จัดการสาขาแต่ผู้เดียวอีกต่อไป

๖. ความเป็นอิสระในการให้ความเห็น การวางตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อแยกต่างหากจากหน่วยงานด้านพิธีการขึ้นตรงต่อผู้มีอำนาจอนุมัติตามลำดับชั้นโดยตรง คือ ผู้จัดการด้านสินเชื่อ และผู้จัดการสาขาโดยตรงนั้น จะช่วยเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการตัดสินใจโดยการให้ความเห็นจากสิ่งที่เจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อได้ตระหนักจากข้อมูลและผลการวิเคราะห์ที่รวบรวมมาได้ด้วยตนเอง เพราะเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อสาขาย่อมติดต่อกับลูกค้าอยู่เป็นประจำ

นอกจากนี้แล้ว การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจากงานในความรับผิดชอบ ยังเป็นการสร้างสรรความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการสำคัญที่ธนาคารจะต้องเสริมสร้าง และสนับสนุนให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อเป็นกำลังสำคัญต่อไปในอนาคต

๗. เป็นวิธีทางที่จะสามารถสนองนโยบายด้านการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถลดขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ณ ต้นสังกัดซึ่งเป็นงานที่ซ้ำซ้อนกับสำนักงานสาขาผู้รับคำขอ (สำหรับรายที่เกินอำนาจอนุมัติสาขา) โดยมุ่งที่จะให้เกิดความสมบูรณ์ที่สำนักงานมากที่สุดเท่าที่

จะทำให้ ความสมบูรณ์ของงานด้านการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์และให้ความเห็น ตลอดจนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพสูง. นั้น สามารถลดเวลาที่ใช้จ่ายในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และพิจารณาได้ถึงร้อยละ ๕๕.๔๔ นาที ถึง ๗๕๖.๖๔ นาที ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับนั้นอาจกล่าวได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

๗.๑ ลดต้นทุนในการปฏิบัติงานในขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ จาก ๒ ขั้นตอนลง เหลือเพียง ๑ ขั้นตอน

ผลจากตาราง ๔ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล และข้อวิเคราะห์สินเชื่อรายที่เกินอำนาจอนุมัติสาขาจากทั้ง ๒ ระบบ ระบบแรกซึ่งมี ๒ ขั้นตอน ใช้เวลารวม ๓๖๙.๔ ถึง ๒,๔๓๒.๘ นาที ส่วนระบบที่ ๒ (ใหม่) ซึ่งมีเพียงขั้นตอนเดียวใช้เวลา รวม ๗๑.๒๖ ถึง ๑,๗๘๖.๗๖ นาที เวลาที่ประหยัดได้นี้สามารถลดต้นทุนด้านเวลาในการปฏิบัติงานในสินเชื่อรายหนึ่ง ๆ ได้โดยเฉลี่ยประมาณ ๔๒๐.๗๖ นาที สำหรับสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติของสำนักงานสาขานั้น จะสามารถลดต้นทุนการปฏิบัติงานจากเวลาที่ลดลงเนื่องจากการที่เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติได้ในวงเงินจำนวนหนึ่งแทนที่จะต้องรอการตัดสินใจจากผู้จัดการสาขาเพียงผู้เดียวนั่นเอง

๗.๒ ผลจากการที่ธนาคารสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้ อย่างรวดเร็วนี้ก็คือ ช่วยให้ลูกค้าเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อธนาคาร ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในสภาพเศรษฐกิจ และภาวะการแข่งขันเช่นปัจจุบัน

ตาราง ๕ เป็นการเปรียบเทียบระยะเวลาที่ใช้ในการอำนวยการสินเชื่อของทั้ง ๒ ระบบ ซึ่งได้จากแฟ้มประวัติรายตัวลูกหนี้ ซึ่งเป็นเครื่องสนับสนุนให้เห็นถึงประสิทธิภาพด้านเวลาของระบบที่มีการกระจายอำนาจการอนุมัติสินเชื่อในสาขาที่มีการจัดรูปองค์กรที่ ๒ (แยกการอำนวยการสินเชื่อออกจากพิธีการสินเชื่อ)

ตารางที่ ๔

หน่วย: นาที

ตารางเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ดินเชื้อ ๒ ระบบ

ประเภทดินเชื้อ	ระบบเดิม					ระบบใหม่			ผลต่าง
	สำนักงานสาขา		สำนักงานใหญ่		รวม	สำนักงานสาขา		รวม	
	เก็บรวบรวมข้อมูล	วิเคราะห์เบื้องต้น ทำบันทึก	เก็บ, รวบรวมข้อมูล	ทำบันทึก ให้ความเห็น		เก็บ, รวบรวมข้อมูล	แอล/ไอ สาขา วิเคราะห์, ทำบันทึก ให้ความเห็น		
อุตสาหกรรม	๑๗๔	๑๓๔.๘	๑,๓๐๘	๘๑๖	๒,๔๓๒.๘	๓๑๖.๗๖	๑,๔๗๐	๑,๗๘๖.๗๖	๖๕๖.๐๔
ก่อสร้าง	๑๔๘	๑๒๔	๔๖๔.๘	๕๗๔.๖	๑,๘๖๗.๔	๒๗๐.๗๖	๘๔๐	๑,๑๑๐.๗๖	๗๕๖.๖๔
ต่างประเทศ	๓๓๒.๔	๑๘๐	๖๖๔.๖	๔๗๔.๖	๑,๖๖๑.๗	๓๖๑.๒๖	๑,๓๖๔	๑,๖๐๖.๒๖	๔๔.๔๔
ทั่วไป	๒๑๔.๑	๑๘๐	๕๗๔.๘	๒๔๔	๑,๒๒๘.๙	๒๓๑.๗๖	๖๐๐	๘๓๑.๗๖	๓๔๗.๑๔
ชนิดพิเศษ	๕๔.๘	๑๒๐	-	-	๓๖๔.๘	๕๑.๒๖	๓๐	๗๑.๒๖	๒๙๘.๕๔
เฉลี่ย					๑,๕๑๒.๑๒			๑,๐๘๑.๗๖	๔๓๐.๗๖

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕

หน่วย: นาที

ตารางเปรียบเทียบเวลา

ประเภทของคำขอสินเชื่อ	ระบบเดิม					ระบบใหม่					
	สำนักงานสาขา		สำนักงานใหญ่		รวม (วัน)	สำนักงานสาขา				สำนักงานใหญ่	รวม (วัน)
	วันที่รับ คำขอ	สาขา รวม เรื่องส่ง สำนักงานใหญ่	แอล/โอ เสนอ	เจ้าหน้าที่ ผู้มีอำนาจ อนุมัติ		วันที่รับ คำขอ	บันทึกจาก แอล/โอ	ผู้ช่วย ผู้จัดการ	ผู้จัดการ	เจ้าหน้าที่ ผู้มีอำนาจ อนุมัติ	
เงินกู้ ๘ ล้านบาท	๔.๑.๒๑	๔.๑.๒๑	๑๘.๑.๒๑	๑๔.๒.๒๑	๒๔	๑๗.๔.๒๑	๒๓.๔.๒๑	๒๔.๔.๒๑	๒๔.๔.๒๑	๒๔.๔.๒๑	๑๑
ขอเพิ่มเงินกู้ ๑ ล้านบาท	๒๑.๘.๒๑	๒๒.๘.๒๑	๖.๘.๒๑	๑๑.๘.๒๑	๑๖	๒๔.๑.๒๒	๒๒.๒.๒๒	๔.๒.๒๒	๔.๒.๒๒	๔.๒.๒๒	๑๐
เงินกู้ ๑ ล้านบาท	๑๗.๑๑.๒๑	๒๔.๑๑.๒๑	-	-	๕	๑๒.๑๒.๒๑	๑๔.๑๒.๒๑	๑๕.๑๒.๒๑	๑๕.๑๒.๒๑	-	๓
วงเงิน O/D ๘ ล้านบาท	๒๘.๓.๒๐	๗.๔.๒๑	๑๘.๔.๒๐	๒๘.๑๑.๒๐	๒๒	-	๑๐.๘.๒๑	๒๑.๘.๒๑	๒๒.๘.๒๑	๒๒.๘.๒๑	๑๐
ต่อสัญญา O/D ๑๕ ล้านบาท	-	๑๓.๑.๑๔	-	๒๓.๑.๑๔	๑๐	-	๒.๑.๒๒	๓.๑.๒๒	๓.๑.๒๒	๔.๑.๒๒	๗
ขอเพิ่มวงเงิน O/D ๕ แสนบาท	๒.๕.๑๖	๔.๕.๑๖	-	๒๔.๕.๑๖	๑๘	-	๔.๕.๒๑	๗.๕.๒๑	๘.๕.๒๑	๘.๕.๒๑	๔
ขอใช้ O/D ชั่วคราว ๒ ล้าน	๑๐.๗.๒๐	๑๒.๗.๒๐	๑๓.๗.๒๐	๑๓.๗.๒๐	๓	๑๐.๘.๒๒	๑๐.๘.๒๒	-	-	๑๑.๘.๒๒	๒
ขอเพิ่มวงเงิน Discount ๒ ล้าน (เดิม ๒.๘ ล้าน)	-	๒๒.๔.๑๘	-	๒๐.๕.๑๘	๒๐	-	๓๑.๑.๒๑	๓๑.๑.๒๑	๓๑.๑.๒๑	๑.๒.๒๑	๒
ขอรวงเงิน L/G ๑๕ ล้าน	-	๑.๓.๑๔	-	๑๘.๓.๑๔	๑๔	๒๔.๘.๒๑	๗.๘.๒๑	๘.๘.๒๑	๘.๘.๒๑	๑๓.๘.๒๑	๑๑
ขอรวงเงิน L/G ๓ ล้าน	๗.๘.๒๑	๑๑.๘.๒๑	๑๖.๘.๒๑	๑๘.๘.๒๑	๘	-	๑๔.๘.๒๑	๑๘.๘.๒๑	๑๘.๘.๒๑	๒๑.๘.๒๑	๔

คิดเฉพาะวันทำการ

ที่มา: ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

๑. ช่วยให้เกิดคุณภาพของหนี้

๔.๑ คุณภาพของหนี้ ในแง่ของความสามารถในการปล่อยสินเชื่อ โดยคำนึงถึงรายได้สูงสุดของธนาคาร และให้เกิดประโยชน์ต่อภาคเศรษฐกิจทุกด้านของประเทศ โดยใช้ดุลยพินิจของ Lending Officer

๔.๒ สามารถลดภาระหนี้สูญ จากการที่ใช้ความสามารถในการเลือกโครงการตลอดจนสามารถติดตามดูแลหนี้ได้อย่างใกล้ชิด เป็นเหตุให้หนี้ที่มีปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ตาราง ๖ แสดงให้เห็นถึงอัตราหนี้สูญต่อภาระหนี้ โดยเฉลี่ยของธนาคารซึ่งได้มีการเปลี่ยนระบบการอำนวยสินเชื่อในลักษณะใหม่ การเปลี่ยนแปลงเริ่มในปี ๒๕๑๔ ซึ่งยังไม่เป็นผลให้อัตราสูญเสียดลดลงจากปี ๒๕๑๔ คือ ยังคงเท่ากับ ๒๖% ในปี ๒๕๒๐ อัตราหนี้สูญลดลงเหลือเพียง .๐๘% แต่การที่กลับสูงขึ้นในปี ๒๕๒๑ และ ปี ๒๕๒๒ นั้น ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลก ปัญหาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ยในตลาดโลกสูงขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อย่างไรก็ตาม ยังนับได้ว่าอัตราการสูญเสียดลดลงจากปีที่ผ่านมาในอดีตก่อนที่จะได้มีการเปลี่ยนระบบการอำนวยสินเชื่อสาขา ซึ่งเคยสูงสุดในปี ๒๕๑๒ ถึง ๑.๔๑%

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๖

อัตราหนี้สูญต่อภาระหนี้

ปี พ.ศ.	% หนี้สูญต่อภาระหนี้
๒๕๑๐	.๗๖
๑๕๑๑	.๘๐
๒๕๑๒	๑.๕๑
๒๕๑๓	.๘๒
๒๕๑๔	.๗๒
๒๕๑๕	.๒๙
๒๕๑๖	.๒๖
๒๕๑๗	.๓๔
๒๕๑๘	.๒๖
๒๕๑๙	.๒๖
๒๕๒๐	.๐๘
๒๕๒๑	.๑๘
๒๕๒๒	.๒๑

ปีที่เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่

ที่มา : ธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย

๔. ช่วยให้เกิดการควบคุมภายใน โดยที่การอำนวยการเชื่อเป็นหน้าที่งาน ที่เป็นการใช้เงินทุนของธนาคารอันอาจก่อให้เกิดการทุจริตได้โดยง่าย การแยกงาน ด้านอำนวยการเชื่อออกจากหน้าที่งานด้านพิธีการจะช่วยให้เกิดการ เช็ทสอบระหว่างงาน ภายในหน้าที่ที่เป็นการตัดสินใจและงานปฏิบัติการ

นอกจากนี้แล้ว เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานทั้ง ๒ ที่แยก ออกจากกันแล้ว จะเห็นได้ว่า Span of Control จะไม่กว้างมากเกินไปเมื่อเปรียบ เทียบกับโครงสร้างของหน่วยงานเดียวที่จะต้องรวมเอาหน้าที่งานด้านการอำนวยการเชื่อ และพิธีการสินเชื่อไว้ในหน่วยงานเดียวกัน ในขณะที่ธนาคารมีนโยบายในการกระจาย อำนาจในการพิจารณาสินเชื่อไปสู่สาขา เพราะย่อหมายถึง การเพิ่มภาระหน้าที่งาน ด้านพิธีการสินเชื่อให้แก่เจ้าหน้าที่อำนวยการเชื่อตามระบบใหม่เพิ่มขึ้นอีก ฉะนั้น โครงสร้างของหน่วยงานด้านสินเชื่อจะต้องมีฐานที่กว้างมาก เพื่อรับปริมาณงานใน ลักษณะ One man show

นอกจากนี้ โครงสร้างของหน่วยงานที่รวมงานด้านอำนวยการเชื่อและพิธี การสินเชื่อไว้ด้วยกันนั้น จะต้องประสบกับปัญหาสำคัญ เรื่องบุคคล เนื่องจากบุคคลที่มี คุณสมบัติพร้อมสำหรับงานด้านอำนวยการเชื่อและพิธีการสินเชื่ออย่างแท้จริงนั้น ย่อม เป็นไปได้ยาก ความละเอียดถี่ถ้วนในงานทั้ง ๒ ลักษณะคือ ด้านการวิเคราะห์และ ตัดสินใจในงานอำนวยการเชื่อ และงานด้านความถูกต้องตามตัวบทกฎหมายในงานด้าน พิธีการนั้น เป็นสิ่งที่ยากแก่การรวมเข้าไว้ด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐. ช่วยลดภาระหน้าที่งานด้านการจัดเก็บ เอกสารสัญญาของฝ่ายต้นสังกัด เนื่องจากเดิมมานั้น เอกสารสัญญา ตลอดจนเอกสารสำคัญอื่นใดอันเกิดจากการปล่อย สินเชื่อทุกราย จะต้องถูกรวบรวมโดยจัดเป็นชุด สำเนาอีก ๑ ชุด เพื่อส่งให้ฝ่ายต้น สังกัด ซึ่งในการนี้ ฝ่ายต้นสังกัดจะต้องมีหน้าที่ในการตรวจทานความครบถ้วน ความ ถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารสัญญาที่สาขาได้จัดทำขึ้นทุกราย แล้วจัดเก็บเข้าแฟ้มประวัติ รายตัวลูกหนี้ (ฉบับสำเนา) เพื่อใช้เป็นหลักฐาน "คู่ฉบับ" ของตัวสัญญา ซึ่งเก็บไว้ ภายในห้องมั่นคงของสาขา

การที่สาขาได้จัดให้มีหน่วยวิชาการสินเชื่อซึ่งรับผิดชอบงานด้านเอกสารสัญญาขึ้นโดยเฉพาะนั้น จะช่วยให้เอกสารสัญญาได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ของธนาคารซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้าน การตรวจทานเอกสารสัญญา (สำเนา) ของฝ่ายต้นสังกัด จึงไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ซึ่งนอกจากจะเป็นการลดภาระหน้าที่งานของฝ่ายต้นสังกัดแล้ว ยังช่วยประหยัดทั้งเนื้อที่ ตู้เก็บเอกสาร รวมถึงเจ้าหน้าที่สารบรรณซึ่งทำหน้าที่ดูแลเก็บรักษาแฟ้มประวัติฯ ดังกล่าว ดังตัวอย่างที่ได้แสดงไว้ในตาราง ๗ ถึงจำนวนแฟ้มประวัติ ตู้เก็บเอกสารและจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรักษาแฟ้มประวัติดังกล่าว ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๗

ตารางแสดงปริมาณเพิ่มประวัติรายตัวลูกหนี้ที่จัดเก็บไว้ ณ ต้นสังกัด

ต้นสังกัด	ตั้งแต่ ๑ ล้านบาทขึ้นไป			๓๐๐,๐๐๐ - ๑ ล้านบาท			ตั้งแต่ ๓๐๐,๐๐๐ บาทลงมา		
	จำนวนเพิ่ม	จำนวนตัว	จ.น.ท.ผู้รับผิดชอบ	จำนวนเพิ่ม	จำนวนตัว	จ.น.ท.ผู้รับผิดชอบ	จำนวนเพิ่ม	จำนวนตัว	จ.น.ท.ผู้รับผิดชอบ
ภาคเหนือ	๓๗๖	๕	๑	๑,๖๑๓	๑๐	๑	๑๒,๓๕๕	๒๗	๒
ภาคใต้	๓๖๐	๕	๑	๑,๑๗๕	๙	๑	๔,๑๖๖	๒๑	๓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔๕๐	๖	๑	๑,๑๙๖	๑๒	๑	๒๕,๖๘๑	๓๕	๔
ภาคกลาง	๗๕๑	๕	๒	๑,๙๕๘	๑๑	๒	๑๘,๕๕๖	๔๗	๔
ภาคนครหลวง	๑,๔๓๒	๘	๔	๓,๒๒๙	๑๗	๔	๓๒,๑๙๔	๑๓๗	๑๐
ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	๑,๒๖๗	๑๐	๒	๑,๓๔๔	๗	๒	๒,๙๖๖	๑๕	๔
รวม	๔,๖๒๖	๓๙	๑๑	๑๐,๕๑๕	๖๖	๑๑	๙๕,๙๑๘	๒๘๒	๒๗

ที่มา : ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

หมายเหตุ ตัวเลขเพียงวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๒๒

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อปัญหา

๑. ธนาคารไม่สามารถผลิตเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ ที่มีคุณภาพได้พอเพียง กับปริมาณความต้องการของสำนักงานสาขา เนื่องจากต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมยาวนาน และยังคงต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ คือ พื้นความรู้ ประกอบกับคุณสมบัติส่วนตัวในลักษณะที่จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่ธนาคาร เพราะการกระทำตลอดจนคำพูดของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ นั้นเปรียบเสมือนการกระทำและคำพูดของธนาคาร นอกจากนี้ คุณสมบัติประการสำคัญก็คือ เขียว และไหวพริบ ความรอบรู้ในเหตุการณ์ ซึ่งล้วนแต่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีคุณภาพ เพราะการวิเคราะห์สินเชื่อ นั้น เป็นงานที่ไม่อาจกำหนดหลักเกณฑ์ที่ตายตัวได้ เป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะในการตัดสินใจ ประกอบประสบการณ์และเทคนิคเฉพาะด้านเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะความสามารถในด้านการจัดการ (Managementability) การคัดตัวเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่ดีจึงจัดเป็นโครงการระยะยาว และจากสถิติพบว่าประมาณ ๑๐-๒๐% ของผู้เข้ารับการคัดเลือกเท่านั้น ที่เป็นเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่มีคุณภาพ

๒. ค่าใช้จ่ายสูง นอกจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมซึ่งเป็นโครงการระยะยาวแล้ว เมื่อพิจารณาถึงสำนักงานสาขาแล้ว การแยกหน่วยงานของสาขาย่อยเป็นสาเหตุให้ต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ ๒-๑๐ คน ตามขนาดของสาขา เพื่อรับผิดชอบภาระหน้าที่งานด้านการอำนวยการสินเชื่อทั้งหมดของสาขา

๓. อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ ไม่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ จากการพิจารณาจากสำนักงานสาขาที่มีเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อตามลักษณะนี้พบว่า เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อยังไม่อาจอนุมัติสินเชื่อรายที่อยู่ในอำนาจอนุมัติที่ได้รับมอบหมายได้ เนื่องจากมีอำนาจอนุมัติในวงเงินที่ต่ำ ซึ่งจัดเป็นสินเชื่อประเภทปัจเจกสงเคราะห์

และสิน เชื่อชนิดพิเศษอื่นที่มีวงเงินกู้จำกัดเท่านั้น ซึ่งความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก
รายดังกล่าว ยังคงเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านพิธีการ เพราะเป็นสินเชื่อ
ที่มีปริมาณค่าขอมากมาย และเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกยังมีจำนวนไม่พอเพียงที่จะรับผิดชอบ
ได้ทั้งหมด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย