

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่สำคัญยิ่งในประเทศไทย มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชนต่าง ๆ โดยรวบรวมเงินฝากจากผู้มีเงินทุนเหลือเก็บออมไว้นำมาให้ผู้ต้องการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ กู้ยืมไปเป็นทุนหมุนเวียน ทุกธนาคารจะต้องมีการจัดการทางการเงินที่มีสมรรถภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอำนวยการอันวัยสินเชื่อ ซึ่งเป็นการบริหารเงินทุนที่สำคัญของธนาคาร อันนำมาซึ่งรายได้หลักของธนาคาร

สรุปผลการวิจัย

ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีนโยบายการให้สินเชื่อที่คลุมเครือ มิได้กำหนดชั้นอย่างแน่นอน ชัดเจนพอ มีแต่วัตถุประสงค์ใหญ่ที่มุ่งถึงกำไรเป็นสำคัญ ดังนั้นเท่าที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาสินเชื่อจึงมักใช้ความชำนาญและประสบการณ์เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

ประเภทของสินเชื่อ

รูปแบบของการอำนวยการอันวัยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เบิกเงินเกินบัญชี

การที่ธนาคารยอมให้ลูกค้าส่งจ่ายเงินจากบัญชีกระแสรายวันเกินจำนวนเงินที่ฝากไว้ โดยมีขอบเขตจำกัดไม่เกินวงเงินตามสัญญา

2. เงินกู้

เงินให้กู้ยืมที่ให้แก่ลูกค้าเป็นเงินก้อนที่เดียว ตามจำนวนเงินในสัญญา โดยมีกำหนดชำระคืนที่แน่นอน มีทั้งเงินกู้อะยะสั้นและระยะยาว

3. ซื่อลคคว้เงิน

การรับซื่อลคเช้คและคว้เงินต่าง ๆ จากลูกค้าก่อนที่คว้เงินจะถึงกำหนดชำระเงิน ซึ่งธนาคารจะหักส่วนลคไว้ทันที)

บริการด้านสินเช้ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีมากมายหลายชนิดที่แพร่หลายมีดังนี้

ก. สินเช้ด้านธุรกิจการค้า

- เบิกเงินเกินบัญชี
- เงินกู้โดยจำนอง
- เงินกู้
- รับซื่อลคคว้เงิน
- การจ่ายเงินล่วงหน้าตามคว้แลกเงิน
- แพคเกจเครดิต
- เลตเตอร์ออฟเครดิต
- ทรัสต์รีซีท
- คว้เรียกเก็บต่างประเทศขาเข้า
- คว้เรียกเก็บต่างประเทศขาออก
- รับซื่อลคคว้เรียกเก็บต่างประเทศขาออก
- เลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อการส่งสินค้าในประเทศ
- คอลโลน

ข. สินเช้ภาคเอกชน

- สินเช้ส่วนบุคคล
- สินเช้เพื่อที่อยู่อาศัย
- สินเช้เกษตร
- สินเช้เพื่ออุตสาหกรรมในครัวเรือน
- สินเช้เพื่อธุรกิจขนาดเล็ก

- สิ้นเชื่อ เชื่อการันตี
- สิ้นเชื่อเพื่อส่งเสริมการค้าคนไทย
- สิ้นเชื่อเพื่อส่งเสริมข้าราชการ
- สิ้นเชื่อเพื่อการศึกษา
- สิ้นเชื่อเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว

นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ทั่วไปยังมีบริการด้านค่าประกันแก่ลูกค้าซึ่งต้องการให้ธนาคารออกหนังสือค่าประกันเพื่อการต่าง ๆ ให้อีกด้วย ได้แก่

- หนังสือค่าประกันเงินมัดจำของประกวดราคา
- หนังสือค่าประกันการปฏิบัติตามสัญญา
- สัญญาค่าประกันทั่วไป เช่น ค่าประกันการรับเงินล่วงหน้า ค่าประกันการชำระเงินค่าไฟฟ้า ค่าประกันต่อกองตรวจคนเข้าเมือง ค่าประกันการไปใช้เช็คชำระค่าภาษีแก่กรมศุลกากร

- หนังสือสัญญาค่าประกันอากรขาเข้า ภาษีการค้าและภาษีบำรุงเทศบาลไว้ต่อกรมศุลกากร เฉพาะผู้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนประกอบกิจการอุตสาหกรรม

- การอ่าวัด
- การรับรองตัวแลกเงิน
- สัญญาค่าประกันออกให้กับบริษัทเรือ
- สัญญาค่าประกันภาษีขาเข้าสำหรับวัตถุดิบที่นำเข้ามาเพื่อผลิตเป็นสินค้า

สำเร็จรูป

ประเภทของผู้ขอสินเชื่อ

ผู้ขอสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป คือ ลูกค้าที่มีเงินฝากกับธนาคารอยู่แล้ว ประเภทลูกค้าที่จะเข้ามาเป็นคู่สัญญากับธนาคารนั้น อาจจำแนกได้ดังนี้

1. บุคคลธรรมดา

- ประชาชน
- ร้านค้าหรือกิจการคน ๆ เดียว

2. นิติบุคคล

หากแบ่งความประเภทของธุรกิจตามแบบของธนาคารแห่งประเทศไทย
ก็แยกได้ดังนี้

1. เกษตรกรรม
2. เหมืองแร่
3. อุตสาหกรรม
4. ก่อสร้าง
5. อาคารและที่ดิน
6. ส่งสินค้าเข้า
7. ส่งสินค้าออก
8. ก้าส่งและก้าปลีก
9. สาธารณูปโภค
10. ธุรกิจการเงิน
11. บริการ
12. บุคคลธรรมดา
13. อื่น ๆ

(การวิเคราะห์และประเมินค่าสินเชื่อ

ก่อนจะอำนวยการสินเชื่อแก่ลูกค้ารายใด ธนาคารควรจะทำ การวิเคราะห์ และประเมินค่าสินเชื่อแต่ละรายอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหยั่งถึงความสามารถ ในการประกอบการ ความสามารถในการชำระคืน และอัตราเสี่ยงของสินเชื่อนั้น ๆ ขั้นตอนในการประเมินสินเชื่อก่อนปล่อย เริ่มตั้งแต่แสวงหาและรวบรวมข่าวสาร ข้อมูลทางเครดิต นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้หลักวิชาการ และพิจารณาตัดสินใจ ในที่สุดว่าสมควรจะอนุมัติหรือไม่

การแสวงหาข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นแก่การพิจารณาสินเชื่อ อาจทำได้
ดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้ขอสินเชื่อ
2. ตรวจสอบโรงงานหรือเยี่ยมเยียนสภาพการค้า
3. พิจารณางบการเงิน
4. ตรวจสอบทะเบียนพาณิชย์
5. ดูบันทึกของธนาคารเอง
6. สอบฐานะเครดิตจากธนาคารอื่น
7. สอบตามฐานะการเงินและความสามารถจากบุคคลอื่น
8. สืบจากข่าวหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ

ข้อมูลที่ธนาคารต้องการทราบ มีกติกติก ขอเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ธุรกิจการค้า ลักษณะกิจการ ผู้บริหารงาน ความสามารถในการหารายได้ ตลอดจนงบแสดงฐานะการเงินของผู้ขอสินเชื่อ

หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ทำเป็นแก่การพิจารณาสินเชื่อใดครบถ้วนแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องทำการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลเหล่านั้นอย่างละเอียด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาอนุมัติสินเชื่อใดถูกต้อง

การวิเคราะห์และประเมินค่าสินเชื่อจะเริ่มด้วยการพิจารณาคุณสมบัติฐานะการเงินและความสามารถของผู้ขอสินเชื่อ ซึ่งธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไปถือหลัก 5 C's เป็นสำคัญ ได้แก่

1. อุดมคติ (Character)
 2. ความสามารถ (Capacity)
 3. เงินทุน (Capital)
 4. ภาวะการณทางเศรษฐกิจ (Conditions)
 5. หลักประกัน (Collateral)
- แตบางแห่งก็ใช้หลัก 5 P's ซึ่งคล้ายคลึงกันคือ

1. ตัวผู้ขอสินเชื่อ (People)
2. วัตถุประสงค์ในการกู้เงิน (Purpose)

3. ความสามารถในการชำระคืน (Payment)
4. ลู่ทางในอนาคตของกิจการ (Prospect)
5. หลักประกัน (Protection)

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยึดถือหลักประกันเป็นสำคัญ ซึ่งไม่ใช่แนวความคิดที่ถูกต้องนัก ควรจะถือปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) เป็นสำคัญ ซึ่งได้แก่อุปนิสัย และความสามารถของผู้ขอ

นอกจากการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อจากหลักดังกล่าวข้างต้นแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะต้องทำการวิเคราะห์งบการเงินของธุรกิจที่ขอสินเชื่อด้วย โดยพิจารณางบการเงินเปรียบเทียบกับหลาย ๆ ปี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการเงินที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้า

การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้ Ratio Analysis เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนในรูปของอัตราส่วน ทำให้ธนาคารสามารถทราบถึงสภาพคล่องของกิจการ ความสามารถในการหากำไร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความมั่นคงของผู้ขอสินเชื่อ นำมาประกอบการศึกษาให้สินเชื่อได้เป็นอย่างดี

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ขั้นสุดท้าย คือ การพิจารณาตัดสินใจโดยผู้จัดการสาขาหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ซึ่งได้รับการมอบอำนาจจากธนาคาร ซึ่งในการตัดสินใจนั้น ผู้มีอำนาจอนุมัติมักพิจารณาปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน คือ

1. สมรรถภาพในการหากำไร (Profitability)
2. ความปลอดภัยจากหนี้สูญ (Safety)
3. สภาพคล่องของสินทรัพย์ (Liquidity)
4. การเคลื่อนไหวของเงินทุน (Mobility)

หากสินเชื่อรายใด ไม่ไหวคำตอบที่เป็นที่พอใจครบทุกหัวข้อที่สำคัญ ธนาคารก็ควรจะปฏิเสธคำขอสินเชื่อนั้นเสีย

การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

หลังจากธนาคารอนุมัติสินเชื่อแก่ผู้ขอกู้ไปแล้ว ธนาคารจะต้องมีการควบคุมสินเชื่ออย่างใกล้ชิด คอยติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงในสัญญาจนกว่าจะมีการชำระคืนครบถ้วน การติดตามดูแลสินเชื่อจะเริ่มด้วยการติดตามผลการดำเนินงานของลูกค้า ตลอดจนความเคลื่อนไหวของลูกค้าเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องดูแลลูกค้าตลอดเวลา นอกจากดูแลให้ลูกค้าปฏิบัติตามข้อตกลงแล้ว บางครั้งยังต้องคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานแก่ลูกค้าอีกด้วย เมื่อลูกค้าประสบอุปสรรคหรือขอยุ่ยากบางประการในการดำเนินธุรกิจ หากพบว่ารายใดมีลักษณะที่ส่อว่าจะเสียหายหรือมีปัญหาวิกฤต ก็ควรจะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที เพื่อตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาทางแก้ไขปัญหาลักษณะที่

การสอบทานสินเชื่อ (Loan Review) โดยเจ้าหน้าที่สอบทานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ สอบหาสาเหตุของหนี้ที่มีคุณภาพต่ำทุกรายโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งตรวจทานการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและตรวจสอบความสัมพันธ์ของเอกสารสัญญาต่าง ๆ ด้วย เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อนี้มีความสำคัญไม่น้อย แต่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Loan Officer) มากกว่า มิได้กำหนดให้มีการสอบทานสินเชื่ออย่างจริงจัง จึงปรากฏว่าแต่ละธนาคารมีอัตราหนี้เสียค่อนข้างสูง

ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมสินเชื่อในขั้นตอนใด เครื่องมือที่สำคัญก็คือแฟ้มสินเชื่อ (Credit File) ซึ่งเป็นที่รวบรวมข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละรายตั้งแต่เริ่มขอสินเชื่อ จนกระทั่งได้รับอนุมัติสินเชื่อและการติดต่อกับธนาคารทุกระยะ การเก็บข้อมูลที่สำคัญไว้อย่างครบถ้วนในแฟ้มสินเชื่อจะมีประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่ออย่างมาก

แฟ้มสินเชื่อโดยทั่วไปจะประกอบด้วยข้อมูลทางเครดิตเหล่านี้ คือ

- ประวัติส่วนตัวของลูกค้า หรือประวัติย่อของกิจการ
- ความสัมพันธ์กับธนาคาร
- สถิติปริมาณธุรกิจที่ติดต่อกับธนาคาร

- รายละเอียดประเภทสินเชื่อทั้งหมดที่มีกับธนาคาร
- โครงการและวัตถุประสงค์ของการกู้เงิน
- แผนการชำระคืนและเงื่อนไขต่าง ๆ
- ประวัติการชำระคืน
- ผลการดำเนินงานของลูกค้านี้ที่ผ่านมา
- จดหมายโต้ตอบของลูกค้านี้
- จดหมายโต้ตอบของธนาคารอื่น
- งบการเงิน

สินเชื่อนี้มีปัญหาและการแก้ไข

สินเชื่อที่ไม่สามารถชำระคืนได้ตามข้อตกลง มีผลให้การเรียกเก็บหนี้ช้าลง

หรือต้องอาศัยกฎหมายมาบังคับ เรียกว่า เป็นสินเชื่อที่มีปัญหา (Problem Loans)

ซึ่งต้องการความเอาใจใส่เป็นพิเศษ สินเชื่อเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีสัญญาอันตรายเดือน

ล่วงหน้า หากมีการสังเกตและตรวจหาที่ผิด สินเชื่อที่มีปัญหานี้บางรายก็เกิดเป็นปัญหา

ตั้งแต่เริ่มปล่อย บางรายก็เกิดอย่างกระทันหัน สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้มีปัญหาหรือหนี้เสีย

ที่สำคัญได้แก่ ความไม่เต็มใจในการชำระหนี้และการขาดความสามารถในการหารายได้

ของลูกหนี้ นอกจากนี้ อาจจะเกิดจากเหตุสุดวิสัย ภัยธรรมชาติ ความผันผวนทางภาวะ

เศรษฐกิจหรือความผิดพลาดในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารเอง

การดูแลสินเชื่อที่มีปัญหาเหล่านี้อย่างใกล้ชิดเป็นสิ่งสำคัญ เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะ

ต้องติดต่อกับลูกค้านี้โดยตรง สอบสวนสถานะที่แท้จริงของลูกหนี้ พยายามหาสาเหตุที่แท้จริง

ที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา และวางแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวให้ตรงจุด การแก้ปัญหา

ได้ทันต่อเหตุการณ์จะช่วยให้นักการบรรณเป้าหมายสำคัญในการอำนวยความสะดวก คือ มี

อัตราส่วนของหนี้เสียต่อสินเชื่อที่ปล่อยไปในน้อยที่สุด

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการอำนวยความสะดวก มีผู้สรุปเป็นหมวดหมู่สำคัญ ๆ ได้

3 ประเภท คือ ปัญหาสินเชื่อเพื่อธุรกิจการค้า สินเชื่อส่วนบุคคล และสินเชื่อเกษตร

วิธีแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาแต่ละกรณีไม่เหมือนกัน อาทิเช่น ขยายเวลาการ

ชำระคืน แนะนำให้เปลี่ยนแปลงการจัดการใหม่ จัดรูปองค์การใหม่ จัดกาหลักประกัน-

มาเพิ่มเติมหรือขยายทรัพย์สิน เป็นต้น ความสำเร็จของแผนการแก้ปัญหาวัดได้จากความสามารถในการชำระคืนได้ภายในระยะเวลาอันสมควรของลูกค้า

สินเชื่อที่มีปัญหานี้มีบางธนาคารได้จัดแบ่งเป็น 3 ประเภทตามลักษณะยุ่งยากของปัญหา คือ

- 1) สินเชื่อต่ำกว่ามาตรฐาน
- 2) สินเชื่อที่เป็นหนี้สงสัย
- 3) สินเชื่อที่จัดเป็นหนี้สูญ ซึ่งสินเชื่อเหล่านี้มักถูกโอนเข้าบัญชี Past Due

และบัญชีหนี้สูญตามลำดับ

การติดตามหนี้ที่โอนเข้า Past Due A/C

การติดตามสินเชื่อที่มีปัญหาหรือหนี้เสียในธนาคารพาณิชย์ทั่วไป มักให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางกฎหมายเป็นผู้ติดตามทวงถาม มาตรการในการติดตามสินเชื่อมีอยู่ 2 ประการ คือ ประนีประนอมหรือบังคับให้ลูกค้าชำระหนี้โดยอาศัยวิธีการทางกฎหมาย ซึ่งในขั้นนี้อาจพบอุปสรรคบ้าง ไม่มากนักเลย เช่น ลูกหนี้หลบหนี ลูกหนี้ถึงแก่กรรม ลูกหนี้ถูกเจ้าหน้าที่อื่นฟ้องล้มละลาย เป็นต้น เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ต้องมีความอดทน มีความอดทน มีความเข้มแข็ง มีไหวพริบดี จึงจะสามารถเรียกหนี้คืนได้ตามเป้าหมาย

วิธีติดตามหนี้ที่ใช้กันในหมู่นักธนาคารพาณิชย์และได้ผลดี มี 3 วิธีคือ

1. ส่งหนังสือเตือนหลังจากผิดนัด หากลูกหนี้ยังไม่มาติดต่อก็ออกหนังสือทวงถามไปเป็นครั้งที่สอง เพื่อเตือนหรือขอเชิญพบโดยใช้ถ้อยคำที่หนักแน่นขึ้น
2. โทรศัพท์ติดต่อกับลูกหนี้ในรายที่ติดต่อดี พยายามเจรจาทำความเข้าใจกับลูกหนี้อย่างละมุนละม่อม สนทนาให้เข้าใจถึงปัญหาของลูกค้าและหาหนทางแก้ไขให้ตรงจุด
3. ไปพบลูกหนี้ที่บ้าน เจรจาอย่างสุภาพ ให้ลูกหนี้เข้าใจว่าตนมีความสำคัญและยินยอมทำข้อตกลงผ่อนชำระที่เหมาะสมตามความต้องการของธนาคาร พร้อมทั้งชี้แจงปัญหาของตนอย่างตรงไปตรงมา

เมื่อพบสาเหตุของการผิดนัด เจ้าหน้าที่ก็จะพิจารณาสถานการณ์และทัศนใจว่าจะดำเนินการอย่างไร จึงจะเรียกเก็บหนี้ได้ครบถ้วนหรือมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจะต้องรักษาลูกค้าไว้ด้วยในขณะเดียวกัน

หากการประเมินประเมินไม่เป็นผล สำหรับลูกหนี้บางราย ธนาคารจะใช้มาตรการเด็ดขาด โดยนำกฎหมายเข้ามาบังคับ คือ ส่งเรื่องลูกหนี้ให้สำนักกฎหมาย ดำเนินคดีฟ้องร้องต่อศาล ซึ่งการดำเนินคดีอาจถึงขั้นบังคับคดียึดทรัพย์ออกขายทอดตลาด หรือขึ้นฟ้องล้มละลายในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยวิธีปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในการประเมินและสอบทานสินเชื่อ ตลอดจนการแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาและกระบวนการติดตามเรียกหนี้คืน โดยละเอียด ผู้เขียนได้นำวิธีปฏิบัติจริงในชั้นตอนต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับหลักการที่ดีหรือหลักเกณฑ์ที่ควรจะเป็นแล้ว พบว่า มีบางขั้นตอนสมควรได้รับการปรับปรุงดังที่กล่าวต่อไปนี้

1. นโยบายการให้สินเชื่อ

เท่าที่ปรากฏ นโยบายสินเชื่อของบางธนาคารคลุมเครือไม่เป็นที่เข้าใจของเจ้าหน้าที่ธนาคารเอง ดังนั้น ทุกธนาคารควรกำหนดนโยบายที่แน่นอน ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรไว้โดยให้กรรมการบริหาร (Board of Directors) เป็นผู้กำหนด เพื่อเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารนั้น ๆ ยึดถือเป็นหลักในการจัดการค้าสินเชื่อได้โดยไม่ลำบากใจ

นโยบายสินเชื่อที่ดีควรมีการยืดหยุ่นได้ ไม่ตั้งข้อจำกัดมากเกินไป และควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจการค้า และการเมืองแต่ละขณะอยู่ตลอดเวลา

2. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ

ก่อนจะพิจารณาปล่อยสินเชื่อ ธนาคารควรจะมีการรวบรวมข่าวสารข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นให้ได้ครบถ้วน วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ดีควรจะดำเนินไปตามขั้นตอนดังกล่าวไว้ในสรุปผลการวิจัย ซึ่งถ้าเจ้าหน้าที่ธนาคารขยันและทำตามขั้นตอนเหล่านั้นครบถ้วน ธนาคารก็จะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์พอแก่การวิเคราะห์และประเมินค่าสินเชื่อ

การใช้หลัก 5 C's พิจารณาคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีทุกธนาคารพึงยึดถือเป็นหลักเบื้องต้นได้ และควรให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านบุคคล

(Personal Factor) อันใดแก่ อุปนิสัย (Character) และความสามารถ (Capacity) ของผู้ขอสินเชื่อเป็นอันดับแรก เหนือปัจจัยอื่น ๆ ไม่ใช่ให้ความสำคัญต่อหลักประกัน (Collateral) เหนือปัจจัยดังกล่าวเป็นที่เป็นอย่าง เพราะหลักประกันบางอย่างอาจเสื่อมค่าได้หรือขายได้ยาก เป็นภาระแก่ธนาคารในภายหลัง ความซื่อสัตย์ของลูกค้ำและความรับผิดชอบต่อหนี้สินเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารได้รับชำระหนี้ครบถ้วน ธนาคารควรพิจารณาสินเชื่ออย่างมีหลักมีเกณฑ์ ไม่ใช่แบบมวยวัด ดังเช่น ที่ธนาคารบางแห่งใช้อยู่

3. การวิเคราะห์งบการเงิน

ในปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์งบการเงินน้อยเหลือเกิน เพราะแนวความคิดที่ว่า "งบการเงินส่วนใหญ่ของธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยเป็นงบที่เชื่อถือไม่ได้ มีการตกแต่งงบ หรือมีงบการเงิน 2 ชุด งบการเงินที่ได้มาไม่แสดงฐานะที่แท้จริงของกิจการ ไม่เปิดเผยข้อมูลเพียงพอ"

เจ้าหน้าที่สินเชื่อจึงไม่สนใจที่จะของบการเงินจากลูกค้ำมาทำการวิเคราะห์แต่อย่างใด

ถึงแม้งบการเงินของบริษัทห้างร้านส่วนใหญ่ที่ไม่ใช่บริษัทใหญ่ ๆ จะมีลักษณะดังกล่าวข้างต้นก็ตาม เจ้าหน้าที่สินเชื่อก็ควรจะของบการเงินจากลูกค้ำที่เป็นธุรกิจการค้ามาพิจารณาประกอบด้วยทุกราย อย่างน้อยที่สุดก็ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาสามารถพิจารณาการดำเนินงานของกิจการได้ว่าจะสามารถไปไกลตลอดรอดฝั่งหรือไม่... มีแนวโน้มอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเจ้าหน้าที่มีความรู้ทางการวิเคราะห์งบการเงินเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถจัดทำงบการเงินใหม่ให้แสดงฐานะใกล้เคียงกับฐานะที่แท้จริงได้ โดยอาศัยงบการเงินที่ได้มาเป็นแนวทาง และอาจต้องใช้เทคนิคอื่นประกอบตามแต่ความจำเป็น เช่น เข้าไปตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ สำนักงานของลูกค้ำด้วยตนเอง

ดังนั้น ผู้เขียนจึงใคร่ขอชักชวนให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งหันมาให้ความสำคัญต่องบการเงินของลูกค้ำมากขึ้น และหวังว่าภายในไม่กี่ปีข้างหน้า งบการเงินของลูกค้ำทุกรายจะยึดถือหลักบัญชีเดียวกันและเป็นที่เชื่อถือได้ แสดงฐานะการเงินที่แท้จริงของกิจการ ไม่ต้องมี 2 ชุด ดังเช่นที่เป็นอยู่ คือ งบจริงเก็บไว้เอง งบแต่งแล้วยื่นกรมสรรพากรเพื่อเลี้ยงภาษี ทั้งนี้เป็นเรื่องที่คณะกรรมการควบคุมวิชาชีพสอบบัญชี (ก.บ.ช.)

จะต้องควบคุมและวางข้อกำหนดที่รัดกุมต่อไป

4. การพิจารณาตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ

การพิจารณาคำขอสินเชื่อของลูกค้า ธนาคารควรจะดูหลักใหญ่ ๆ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ในการขอกู้ สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร
- วงเงินที่ขอกู้เหมาะสมกับประเภทสินเชื่อและความจำเป็น
- ผู้ขอสินเชื่อเป็นลูกค้าของธนาคารมาก่อน มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม
- ผู้ขอสินเชื่อมีความสามารถในการหารายได้เพียงพอจะชำระคืนตามข้อตกลง
- หลักประกันคุ้มกับวงเงินที่ขอกู้ และมีความมั่นคงพอ
- ผู้บริหารของกิจการมีความสามารถและมีชื่อเสียงเป็นที่เชื่อถือได้
- โครงการของลูกค้าน่าสนใจมีช่องทางในอนาคตที่ดี
- การวิเคราะห์งบการเงินให้คำตอบเป็นที่น่าพอใจ

โดยทั่วไป ถ้าคำขอสินเชื่อรายใดเข้าหลักเข้าเกณฑ์ดังกล่าวก็จะได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยไม่ทำความลำบากใจแก่ผู้อนุมัติ อย่างไรก็ตาม ผู้อนุมัติจะต้องยึดถือระเบียบที่ธนาคารวางไว้มาประกอบการพิจารณาด้วย และควรจะระลึกไว้เสมอว่า "การปฏิเสธคำขอสินเชื่อรายที่ไม่แน่ใจย่อมดีกว่าการอนุมัติสินเชื่อไปอย่างผิดพลาด" ซึ่งถ้าผู้อนุมัติสินเชื่อยึดหลักดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ หนี้เสียหรือหนี้มีปัญหาจะน้อยมาก อัตราหนี้เสียต่อปริมาณสินเชื่อทั้งหมดย่อมอยู่ในอัตราที่ต่ำ

เพื่อช่วยให้การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเป็นไปอย่างมีแบบแผน ธนาคารควรจะมีการกำหนดวิธีป้องกันความเสียหายไว้ดังนี้

- กำหนดระเบียบปฏิบัติว่าด้วยวิธีการอำนวยการอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนบทลงโทษหากผู้อนุมัติฝ่าฝืนระเบียบ
- กำหนดอำนาจมอบอำนาจ และจำกัดอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติสินเชื่อแต่ละระดับ
- กำหนดขอบเขตการอนุมัติสินเชื่อทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
- จัดให้มีการวางแผนงานทางด้านการอำนวยการอนุมัติสินเชื่อ เพื่อกำหนดแนวทางในการให้บริการด้านสินเชื่อที่ปลอดภัยที่สุด และได้ประโยชน์สูงสุด

5. การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

ควรจะกระทำติดต่อกันทุกระยะ ตลอดอายุของสินเชื่อ แผนการดำรงรักษาคุณภาพของสินเชื่อนั้น อาจกำหนดนโยบายได้ดังนี้

- จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสินเชื่อที่อำนวยความสะดวกทั่วไปเป็นประจำ ทั้งด้านเอกสาร สัญญา หลักประกัน การปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญา

- จัดให้มีการสอบทานสินเชื่อทุกรายเป็นรายเดือน เพื่อแยกหนี้คุณภาพต่ำออกมาว่ามีจำนวนเท่าใด

- วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้สินเชื่อรายนั้น ๆ ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขได้ถูกต้อง

- กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขสินเชื่อคุณภาพต่ำ เพื่อลดความเสียหายให้น้อยลง

- เสนอแนะแนวทางที่เลือกไว้ให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงพิจารณา สั่งการ

- ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขโดยใกล้ชิด

เพื่อให้การบริหารเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพสินเชื่อเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ธนาคารควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. จัดทำคาร์ดเพื่อควบคุมและติดตามสินเชื่อทุกรายขึ้น บันทึกความเคลื่อนไหวของสินเชื่อแต่ละรายและข้อมูลที่จำเป็น

2. เมื่อมีการอนุมัติสินเชื่อไปแล้ว จะต้องจัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของเอกสารสัญญาและหลักฐานทั้งปวงทันที

3. ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่คุม Portfolio ของลูกหนี้จัดสอบทานสินเชื่อใน ความดูแลของตนทุกเดือน เพื่อค้นหาหนี้ที่มีปัญหาหรือมีคุณภาพต่ำ และพิจารณาหาทางแก้ไขได้ทันเวลาที่

4. ให้เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมสินเชื่อ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้หนี้เหล่านี้มีคุณภาพต่ำมาจากปัจจัยอะไรบ้าง อาทิเช่น

- การประกอบการค้าล้มเหลว

- ลูกหนี้ถึงแก่กรรม เจ็บ ป่วย

- ลูกหนี้เวรเวรหนี้ เเท็กเฉย
- ความสามารถในการหารายได้อ่างลง
- พักประกันเสื่อมถาลอง

5. คิดหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปรับปรุงสินเชื่อเหล่านั้น เพื่อให้มีคุณภาพดีขึ้น หรือช่วยบรรเทาความเสียหายที่จะเกิดกับธนาคาร ซึ่งการแก้ไขนี้ ถ้าเป็นทางจะทำให้ได้รับดำเนินการทันที แต่หาเห็นว่าไม่มีทางแก้ไขใดแล้ว ก็จัดการโอนเข้าบัญชี Past due ให้เจ้าหน้าที่ประណมนติดตามทวงถามหรือดำเนินการต่อไป

6. ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อจัดทำบันทึกเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาเหล่านั้นต่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงสั่งการต่อไป

7. ดำเนินการแก้ไขตามแนวทางที่เลือกสรรแล้วโดยเร็วที่สุด

8. มีการติดตามผลการแก้ไขอย่างใกล้ชิดจนกว่าจะเรียบร้อย

9. หากดำเนินการแก้ไขตามทางที่เห็นว่าเหมาะสมแล้วยังปรากฏว่ามีสภาพทรุดต่ำลง ก็อาจทำการ Liquidated หรือคัดออกมาเข้ากระบวนการพิจารณาแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

6. การคัดเลือกเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีสมรรถภาพ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่จะประสพความสำเร็จในการจัดการคานสินเชื่อควรจะมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความรอบรู้ในหลายสาขาวิชา ได้แก่ ความรู้ทางกฎหมาย บัญชี เศรษฐศาสตร์ การจัดการ การเงิน บริหารธุรกิจ
2. มีความซื่อสัตย์ และขยัน
3. มีไหวพริบปฏิภาณดี ฉลาด มีจิตวิทยาสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตัดสินใจได้เร็ว
5. มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

7. วิธีการสอบทานสินเชื่อ

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยังไม่เห็นความสำคัญของการสอบทานสินเชื่อเท่าที่ควร ไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานสอบทานสินเชื่อขึ้น เพื่อทำหน้าที่ Review สินเชื่อโดยเฉพาะ จึงขออรรถตัวอย่างการกำหนดหน้าที่การงานของหน่วยงานนี้ ๓ ธนาคาร-

ขนาดกลางแห่งหนึ่งมาเป็นแนวทางให้ธนาคารที่คิดจะตั้งหน่วยงานสอบทานสินเชื่อพิจารณา
ดังนี้

1. ทบทวนและสอบทานวิธีการอำนวยการสินเชื่อแก่ผู้เคยค้าเฉพาะรายที่ได้รับ
มอบหมาย เพื่อให้สินเชื่อที่อนุมัติเป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติที่ธนาคารวางไว้
ขั้นแรก ต้องมีการรวบรวมระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการอำนวยการ
สินเชื่อไว้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งกำหนดระเบียบใหม่เพิ่มเติมให้สาขาย่อยถือปฏิบัติ
เพื่อให้ได้มาซึ่งความสมบูรณ์ทุกด้านในกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ ดังนี้

- การพิจารณาและตัดสินใจที่มีความรอบคอบ ถูกระเบียบ
- การจัดทำเอกสารสัญญาารักุม มีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย
- หลักประกันเหมาะสมและมั่นคงพอ การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักประกัน
ถูกต้องครบถ้วนตามขั้นตอน ไม่ทำให้ธนาคารเสียผลประโยชน์ในภายหลัง

- การควบคุมดูแลและติดตามสินเชื่อเป็นไปอย่างใกล้ชิด สม่าเสมอ
ตลอดเวลา

- การอำนวยการสินเชื่อแต่ละรายให้ประโยชน์ต่อธนาคารตรงตามนโยบาย
ของธนาคาร

เมื่อสร้างระเบียบขึ้นแล้ว ก็ดำเนินการสอบทานหนี้เหล่านั้น เพื่อความเป็นไป
ตามระเบียบที่วางไว้ทุกขั้นตอนหรือไม่ ดังนี้

- รวบรวมหนี้รายที่ได้รับมอบหมายนำมา
- การ Review อาจทำทั้งหลังจากปล่อยให้พ้นที่และตลอดอายุของสินเชื่อ
- อาจต้อง Review โดยอาศัยการจัด Priority ขึ้น ซึ่งอาจคำนึงถึง
ยอดเงินกู้ หรือลักษณะการประกอบการ หรือประเภทหนี้ที่มีแนวโน้มไม่สู้ดี เป็นสำคัญก็ได้
สุดแต่นโยบาย

2. จัดชั้นหนี้และวิเคราะห์หนี้ที่อำนวยการให้แก่ผู้เคยค้า และเสนอแนะวิธีปรับปรุง
แก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุทำให้หนี้ต่ำกว่าคุณภาพ เป็นหนี้ที่มีคุณภาพ

- ดำเนินการจัดชั้นหนี้ เพื่อดูว่าหนี้รายนั้นจัดเข้าชั้นใดตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้
- วิเคราะห์หาข้อบกพร่อง ผิดพลาดต่าง ๆ ในสินเชื่อแต่ละราย

- เสนอแนะวิธีแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องแต่ละลักษณะที่พบว่าเป็นสาเหตุ ทำให้มีคุณภาพต่ำ เพื่อปรับปรุงให้เป็นหน้าที่มีคุณภาพ

3. จัดให้มีและกำกับการสอบทาน วิเคราะห์ จัดชั้นหนี้ที่สาขาเป็นผู้อนุมัติ และ ติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขหนี้ที่มีข้อบกพร่องหรือที่มีคุณภาพต่ำ

- คำเนิการให้มีการจัดชั้นหนี้ทุกลักษณะสินเชื่อและทุกประเภท ตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้

- ทำการวิเคราะห์หนี้ที่สาขาได้อำนวยแก่ผู้เคยค่าไปมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจะได้ทราบข้อบกพร่องต่าง ๆ และเสนอแนะวิธีปรับปรุงแก้ไขไปยังสาขา

- คำเนิการให้มีการสอบทานสินเชื่อที่สาขาได้อำนวยแก่ผู้เคยค่าไป

- ควบคุมตรวจสอบงานด้านการสอบทานสินเชื่อ วิเคราะห์หนี้ และจัดชั้นหนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนด

- ติดตามควบคุมงานด้านปรับปรุงแก้ไขหนี้รายที่พบว่ามีข้อบกพร่องหรือมีคุณภาพต่ำกว่า มีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะหรือไม่ ใ้ผลเป็นอย่างไร

4. รวบรวมข้อมูลและผลที่ได้จากการสอบทานและวิเคราะห์หนี้ที่ผู้เคยค่ายังใช้วงเงินอยู่หรือหนี้ที่มีคำสั่งให้โอนเข้าบัญชีพักตัวและหนี้ที่จำหน่ายบัญชีเป็นสูญ เพื่อนำมาพิจารณาหาวิธีแก้ไขรวมทั้ง เสนอแนะมาตรการที่จะป้องกันการปฏิบัติผิดพลาดและบกพร่อง เพื่อยับยั้งหนี้เสีย

- รวบรวมข้อมูลและผลที่ได้จากการสอบทานและวิเคราะห์หนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความบกพร่องทางด้านนโยบาย แผนงาน System ของงานด้านสินเชื่อ เพื่อนำมาศึกษาและพิจารณาหาทางแก้ไข

- รวบรวมข้อมูลและผลที่ได้จากการสอบทานและวิเคราะห์หนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความบกพร่องทางด้านบุคคลผู้พิจารณาอนุมัติและควบคุมสินเชื่อ หามูลเหตุของการหย่อนความสามารถในด้านการพิจารณาตัดสินใจ ตลอดจนการติดตามควบคุมสินเชื่อ เพื่อพิจารณาหาวิธีแก้ไข

- เสนอแนะมาตรการที่เหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้ความผิดพลาดและบกพร่องด้านต่าง ๆ เท่าที่รวบรวมได้เกิดขึ้นอีก ทั้งยังเป็น การช่วยยับยั้งหนี้เสียด้วย

8. การรวบรวมข้อมูล เขาแฟ้มสินเชื่อ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แฟ้มสินเชื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมสินเชื่อ ข้อมูลทางเครดิตทุกด้านทุกระยะของลูกค้าแต่ละรายควรจะถูกรวบรวมไว้ในแฟ้มสินเชื่ออย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยในการติดตาม ดูแล และสอบทานสินเชื่อได้อย่างดี ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ควรจกรวบรวมเข้าแฟ้มสินเชื่อแต่ละราย อย่างเป็นหมวดหมู่ดังนี้ .-

1. วงเงินและภาระหนี้

- ควรมีรายงาน Credit Line คำอนุมัติสินเชื่อพร้อมทั้งภาระหนี้ของสินเชื่อทุกประเภทที่ธนาคารให้แก่ลูกค้าเป็นรายเดือน หรือทุกครึ่งปี การเปลี่ยนแปลง

2. หลักประกัน

- ควรมีรายละเอียดหลักทรัพย์ที่นำมาจดจำนอง พร้อมราคาประเมิน
- ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับฐานะการเงินของผู้ค้ำประกัน

3. รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า

- ประวัติส่วนตัว ครอบครัว ชื่อเสียง ฐานะการเงิน ของลูกค้า
- ประเภทธุรกิจ เงินทุน จำนวนหุ้น ชื่อเสียง ฐานะการเงิน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ทุนส่วน กิจการในเครือ ของลูกค้าที่ประกอบธุรกิจ

4. รายละเอียดการใช้เครดิตและเงื่อนไขเครดิต

- วัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อแต่ละประเภท พร้อมแผนการชำระคืน วันครบกำหนด
- ประวัติการติดต่อกับธนาคาร ปริมาณการค้าที่ผ่านธนาคาร
- รายงานลักษณะการใช้บัญชี การใช้เช็ค
- แหล่งเงินทุน เงินกู้ยืมอื่น ๆ ของลูกค้า พร้อมทั้งรายละเอียดการใช้เครดิตจากแหล่งนั้น

5. โครงการและแผนงานด้านบริหาร

- รายละเอียดโครงการลงทุน

- ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของโครงการ
 - แผนงานบริหารการเงิน การผลิต การขาย ของกิจการ
 - การแข่งขัน ส่วนของตลาด และแผนการขยายตลาด
 - อนาคตของธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทที่ลูกค้าประกอบอยู่
6. งบการเงินและประมาณการต่าง ๆ
- งบดุล งบกำไรขาดทุน
 - งบกระแสเงินสด งบที่มาและใช้เงินทุน
 - งบประมาณเงินสด ประมาณการยอดขาย
7. เอกสารสัญญา
- สัญญาประธานของสินเชื่อแต่ละประเภท เช่น สัญญากู้ สัญญาเบิกเงินเกินบัญชี
 - สัญญาค้ำประกัน สัญญาจ้างอง จ่านำ
 - เอกสารสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อทุกประเภท
8. จดหมายติดต่อก
- หนังสือทวงถาม หนังสือเชิญพบ หนังสือสำคัญต่าง ๆ ที่ธนาคารมีไปยังลูกค้าทุกฉบับ
 - หนังสือตอบ คำขอ ผัดผ่อน คำชี้แจง หนังสือยินยอม และข้อตกลงต่าง ๆ ที่ลูกค้าส่งถึงธนาคาร
 - หนังสือสอบถามระหว่างธนาคารด้วยกัน
9. การแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหา

สินเชื่อนี้มีปัญหาถ้าตรวจพบปัญหาแต่เนิ่น ๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่
ฉะนั้น ประเด็นสำคัญ คือ มีปัจจัยอะไรบางอย่างที่จะชี้ให้ธนาคารเห็นว่าสินเชื่อที่ปล่อยไป

ได้เกิดเป็นหนี้มีปัญหามาแล้ว จากประสบการณ์ในการดำเนินงานและจากการที่ทำการวิจัยเพิ่มเติม ผู้เขียนจึงพอจะชี้แนะถึงสัญญาณอันตรายที่สำคัญขอเป็นข้อสังเกตได้ดังนี้

- ลูกค้าจะเคยต่อการชำระหนี้ตามกำหนด
- ฐานะการเงินของลูกค้าเปลี่ยนไป ความสามารถในการหารายได้ลดลง
- กิจกรรมของลูกค้าประสิทธิภาพขาดทุน
- ลูกค้าไม่เต็มใจจะจัดหาข้อมูลให้หรือให้ข้อมูลเท็จแก่ธนาคาร
- ลูกค้าขาดการติดต่อกับธนาคารไป
- ลูกค้าป่วยหรือถึงแก่กรรม
- หลักประกันเสื่อมค่าหรือสูญหายไป
- ลูกค้ามีการกู้ยืมเจ้าหนี้รายอื่น ๆ อีกหลายราย
- ภาวะเศรษฐกิจมีแนวโน้มเปลี่ยนไป

แผนการแก้ไขปัญหาเหล่านี้คงมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน พร้อมวิธีปฏิบัติ

ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว และควรระบุถึงข้อเสนอแนะต่อไปนี้ด้วย

- การจัดรูปองค์การของธุรกิจนั้นเสียใหม่
- การเปลี่ยนแปลงการจัดการใหม่
- การขยายกำหนดชำระคืนเงินกู้ออกไป
- การผ่อนผันต่ออายุสัญญาให้
- การขายทรัพย์สิน
- การขอหลักประกันเพิ่มเติมให้ธนาคาร
- การจำกัดการถอนเงินของเจ้าของบัญชี
- การทำความตกลงกับเจ้าหนี้รายอื่น ๆ

10. การเรียกเก็บหนี้มีปัญหาหรือหนี้เสีย

การติดตามทวงถามในขั้นนี้ต้องมีเทคนิคทุกด้านทั้งปิดอับหิ้งบัญชีหนี้ตามแต่จะเห็นสมควรเป็นราย ๆ ไป แต่เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ควรระวังระลึกอยู่เสมอว่า ธนาคารต้องการเงินกู้ทั้งหมดคืนมา เพื่อรักษาสถานะทางการเงินของธนาคารให้มั่นคง และในขณะเดียวกัน

ก็ต้องการรักษาลูกค้าไว้ด้วย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้จึงต้องพยายามเรียกเก็บหนี้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยใช้วิธีการทวงถามที่สุภาพ ซึ่งอาจจะเป็นการทวงถามทางจดหมาย ทางโทรศัพท์ หรือไปติดต่อกับลูกหนี้โดยตรง ทั้งนี้ ต้องเลือกเวลาที่เหมาะสมในการไปพบปะลูกหนี้ เพื่อให้การเจรจาได้ผล

ก่อนจะไปเจรจากับลูกหนี้ที่มีปัญหานั้น เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ควรจะจัดประเภทของลูกค้าเหล่านั้นว่าเป็นลูกหนี้ประเภทใดใน 3 ประเภทนี้ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพรายที่ไม่คาดคิดมาก่อน
2. ไม่มีความสามารถในการจัดการ
3. ไม่มีความซื่อสัตย์

แล้วก็ดำเนินการติดตามทวงถามโดยออกไปติดต่อลูกหนี้ด้วยตนเอง เพื่อสนทนาวิสาสะอย่างอ่อนโยนต่อลูกค้า สืบสวนถึงตัวปัญหาที่แท้จริงให้ได้ และใช้คำถาม 3 อย่างเข้าช่วย ได้แก่ "ทำไมธนาคารจึงยังไม่ได้รับชำระหนี้จากท่าน?" "ท่านจะชำระคืนอย่างไร?" และ "เมื่อไรท่านจึงจะชำระคืนเร็วได้?" ซึ่งคำถามทั้ง 3 นี้ แสดงถึงความเอาใจใส่ที่ธนาคารมีต่อลูกค้าและอ่อนโยนเข้าหาเพื่อต้องการรักษาลูกค้าไว้ มิใช่เป็นการพะเน้าพะนอลูกหนี้แต่อย่างใด ต่อเมื่อใช้วิธีสุภาพไม่เป็นผลแล้ว จึงนำมามาตรการขั้นเด็ดขาดตามกฎหมายใช้บังคับจนถึงที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย