

การติดตามเงินกู้ของบริษัท

หน้าที่การติดตามเงินกู้สำหรับธนาคารพัฒนาที่ตั้งมานาน เช่น บริษัทเป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกโครงการ ความล้มเหลวของงานติดตามผลจะมีผลกระทบกระเทือนต่อเป้าหมายของบริษัท ฝ่ายจัดการจะต้องสนใจอย่างใกล้ชิดกับหน้าที่ติดตามผล ในบริษัทที่มีแนวโน้มบางประการในอดีตที่จะให้งานติดตามผลไว้ในระดับที่สอง ที่เป็นเช่นนั้นเพราะในระยะต้นของการดำเนินงานในรูปแบบธนาคารพัฒนานั้น ปริมาณงานติดตามยังมีเพียงเล็กน้อย และแผนกโครงการได้ให้ความสนใจโดยตรงอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไป บริษัทที่มีความเจริญก้าวหน้าขึ้น สถานการณ์เปลี่ยนแปลง และในที่สุดหน้าที่การควบคุมดูแลก็เพิ่มสูงตามขึ้นมาด้วย บริษัทได้เจริญถึงจุดที่งานด้านการติดตามผลมีความสำคัญทัดเทียมกับงานการประเมินโครงการแล้ว

วิธีการติดตามผลของบริษัทปฏิบัติ เช่นเดียวกับธนาคารพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการอาศัยรายงานประจำของลูกค้ายกเงินกู้ที่ทำสัญญาแล้ว และการตรวจเยี่ยมโครงการทั้งขณะที่กำลังก่อสร้าง และในขณะที่ดำเนินการอยู่ ฝ่ายบริหารเห็นความจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ติดตามโครงการเงินกู้ จึงได้จัดตั้งส่วนติดตามเงินกู้ขึ้นในปี 2508 โดยมีอำนาจหน้าที่ติดตามและทำรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบถึงผลงานของลูกค้าแต่ละรายเป็นระยะ ๆ ไปในปี 2509 มีการจัดแบ่งสายงานใหม่ ให้นำส่วนติดตามเงินกู้ และส่วนการบัญชี เขามารวมไว้ในส่วนธุรกิจและควบคุม เพื่อให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้บริษัทสามารถลดปริมาณผู้ค้างชำระดอกเบี้ย และขอผลัดชำระต้นเงินคืนได้เป็นจำนวนมาก เมื่อจัดสายงานใหม่แล้ว ส่วนติดตามผลจะต้องทำหน้าที่

1. ให้บริการตามปกติในด้านการพิจารณาอนุมัติ เบิกจ่าย รับชำระต้นเงิน และดอกเบี้ยคืนจากผู้กู้
2. ติดตามผลการดำเนินงานของผู้ทุกราย โดยประเมินผลการดำเนินงานด้วยการเปรียบเทียบ ผลที่เกิดขึ้นจริงของผู้แต่ละราย กับการประมาณโครงการที่บริษัท

ได้ทำเช่นนั้น ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจะมีสภาพอย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ส่วนติดตามเงินกู้จะต้องวิเคราะห์หาผลแตกต่างเสนอผู้บังคับบัญชาให้ทราบต่อไป

### วิธีติดตามเงินกู้

1. วิธีการภายใน ได้แก่ การแบ่งโครงการออกเป็น 2 ระยะ คือ

- 1.1 โครงการในระหว่างการก่อสร้าง
- 1.2 โครงการในระหว่างการดำเนินงาน

2. การตรวจเยี่ยมโครงการ

1. วิธีการภายใน

1.1 โครงการในระหว่างการก่อสร้าง

หลังจากลูกค้าตกลงนามในสัญญาเงินกู้ และได้จำหน่ายหรือจำหน่ายหลักประกันแล้ว ก็สามารถเริ่มเบิกเงินกู้ได้ ในระหว่างนี้ ลูกค้าต้องส่งรายงาน คือ

1. รายงานความก้าวหน้าของโครงการ
2. รายงานการเสร็จสมบูรณ์ของโครงการ

1. รายงานความก้าวหน้าของโครงการนี้ เป็นรายงานที่บริษัทออกแบบฟอร์ม เพื่อให้ลูกค้ากรอกรายละเอียดส่งคืนให้ส่วนธุรกิจและความคุ้มครองเป็นประจำทุกเดือน แสดงถึง

ก. แหล่งเงินทุนและการใช้เงิน

1. ที่มาของเงินทุนซึ่งจะเป็นเงินกู้จากบริษัท เงินส่วนตัวผู้กู้เอง และเงินทุนแหล่งอื่น ๆ แสดงยอดเงินที่ลงในโครงการสะสมตั้งแต่เริ่มจนถึงปลายเดือนที่ผ่านมา ยอดเงินของเดือนปัจจุบัน และยอดรวมจนถึงสิ้นเดือนปัจจุบัน

2. เงินที่ใช้ไป จะแสดงการใช้เงินไปในที่ดิน การปรับปรุงที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักรและอุปกรณ์ ค่าขนส่งและติดตั้ง ยานพาหนะ เครื่องตกแต่งสำนักงาน ค่าใช้จ่ายริเริ่ม และเงินทุนหมุนเวียน แสดงยอดสะสม ตั้งแต่เริ่มจนถึงปลายเดือนที่ผ่านมา ยอดของเดือนปัจจุบัน และยอดรวมจนถึงสิ้นเดือนปัจจุบัน

3. ยอดเงินคงเหลือ ซึ่งได้จาก ข้อ 1 และ 2

ข. ความก้าวหน้าของโครงการ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าของการสั่งซื้อเครื่องจักร การก่อสร้างอาคารโรงงานเสร็จโดยประมาณ การติดตั้งเครื่องจักร และอุปกรณ์เสร็จแล้วโดยประมาณ ทั้งนี้แสดงเทียบเป็นอัตราการยลของงานทั้งหมด และผู้控告คาดการณ์ล่วงหน้าว่าในแต่ละทางนั้นจะเสร็จสมบูรณ์เดือนใด

ค. เรื่องอื่น ๆ ซึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าของโครงการที่ผู้控告จะเสนอมาให้บริษัททราบ

ดั่งแบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าของโครงการ แบบ ชค 3/9/17

## 2. รายงานการเสร็จสมบูรณ์ของโครงการ

หลังจากที่ผู้控告ได้ส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการให้บริษัทเป็นระยะ ๆ ไปแล้ว เมื่อโครงการเสร็จตามผังงานที่คาดไว้แล้วนั้น ผู้控告จะต้องส่งแบบฟอร์มรายงานการเสร็จสมบูรณ์ของโครงการ รายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนเงินกู้ ผลผลิตที่ผลิต เวลาที่คาดว่าโครงการจะเสร็จ และวันที่โครงการเสร็จสมบูรณ์จริง หากเกิดความล่าช้าจะต้องชี้แจงเหตุผลแห่งความล่าช้านั้น (เช่น ผู้ขายเครื่องจักรส่งเครื่องจักรมาไม่ทันตามเวลาที่กำหนด) พร้อมทั้ง

ก. บันทึกความก้าวหน้าของโครงการเกี่ยวกับเวลาที่ซื้อที่ดิน การปรับปรุงที่ดิน การก่อสร้างโรงงาน การส่งเครื่องจักร การติดตั้งเครื่องจักร ยานพาหนะและเครื่องตกแต่ง ระยะเวลาที่ทดลองผลิต วันเวลาที่เริ่มผลิตจริง

ข. แหล่งเงินทุนและการใช้เงิน แสดงถึงจำนวนเงินตามที่คาดคะเนไว้ จำนวนเงินเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในครั้งแรก ครั้งที่ 2 และจำนวนเงินที่ได้มาและใช้ไปจริง วิเคราะห์หาว่าจำนวนเงินที่ได้มาและใช้ไปในแต่ละทางนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้เดิม เป็นจำนวนเท่าใด พร้อมทั้งหายอดคงเหลือ

ดั่งแบบฟอร์ม รายงานการเสร็จสมบูรณ์ของโครงการ แบบ ชค 4/9/17

## 1.2 โครงการในระหว่างการดำเนินงาน

เดิมบริษัทต้องการให้ลูกค้าเสนอขอมูลเบื้องต้นที่แน่นอนเกี่ยวกับการขายและการผลิตเป็นรายเดือน ลูกค้าที่เสนอรายงานเป็นประจำนี้มีเพียงไม่กี่รายเท่านั้น

แบบ ๓ค 3/9/17

รายงานความก้าวหน้าของโครงการ

ประจำเดือน ..... 25.....

รายงานฉบับที่..... เมื่อวันที่.....

ขอ บริษัท/ทางหุ้นส่วน .....

ก. แหล่งเงินทุนและการใช้เงิน (บาท)

	ยอดสะสมตั้งแต่เริ่มจนถึงปลายเดือนที่ผ่านมา	ยอดของเดือนปัจจุบัน	ยอดรวมจนถึงสิ้นเดือนปัจจุบัน
1. <u>ที่มาของทุน</u>			
1.1 เงินกู้เบิกจากบริษัท .....	.....	.....	.....
1.2 เงินส่วนที่ผู้กู้เอง .....	.....	.....	.....
1.3 เงินทุนจากแหล่งอื่น .....	.....	.....	.....
รวมเงินทุนทั้งสิ้น	=====	=====	=====
2. <u>เงินทุนที่ใช้ไป</u>			
2.1 ที่ดิน .....	.....	.....	.....
2.2 ปรับปรุงที่ดิน .....	.....	.....	.....
2.3 สิ่งปลูกสร้าง .....	.....	.....	.....
2.4 เครื่องจักรและอุปกรณ์ .....	.....	.....	.....
2.5 ค่าขนส่งและติดตั้ง .....	.....	.....	.....
2.6 ยานพาหนะ .....	.....	.....	.....
2.7 เครื่องตกแต่งสำนักงาน .....	.....	.....	.....
2.8 ค่าใช้จ่ายริเริ่ม .....	.....	.....	.....
2.9 เงินทุนหมุนเวียน .....	.....	.....	.....
รวมเงินที่จ่าย	=====	=====	=====
ยอดเงินคงเหลือ	=====	=====	=====

ข. ความก้าวหน้าของโครงการ

	เทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ ของงานทั้งหมด	คาดว่าจะเสร็จใน เดือน
การสั่งซื้อเครื่องจักร	.....%	.....
การก่อสร้างอาคารโรงงานเสร็จไปแล้วประมาณ.....%	.....%	.....
การติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์เสร็จไปแล้วประมาณ.....%	.....%	.....
ค. เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)	.....	.....

.....

.....

ส่วนธุรกิจและความคืบหน้า ..... ลงชื่อ..... ผู้จัดการ หรือ  
 16 กันยายน 2517 (.....) ผู้รับมอบอำนาจ

แบบ ซค. 4/9/17

รายงานการเสร็จสมบูรณ์ของโครงการ

วันที่เขียนรายงาน.....

ชื่อ บริษัท/ทางหุ้นส่วน .....

วัตถุประสงค์ (ริเริ่ม, ขยาย) .....

ผลิตภัณฑ์.....

จำนวนเงินกู้ .....

ตามโครงการคาดว่าจะเสร็จภายใน ...../...../25.....

วันที่โครงการเสร็จสมบูรณ์จริง ...../...../25.....

เหตุผลของการล่าช้า .....

ก. บันทึกความก้าวหน้าของโครงการ

ชื่อที่ดิน	ปรับปรุงที่ดิน		ก่อสร้าง		เครื่องจักร		ติดตั้ง		ยานพาหนะ		เครื่องตกแต่ง	
	จาก	ถึง	จาก	ถึง	จาก	ถึง	จาก	ถึง	จาก	ถึง	จาก	ถึง
วัน, เดือน, ปี												

ทดลองผลิต...../...../25... ถึง...../...../25... เริ่มผลิตจริงเมื่อ...../...../25..

ข. แหล่งเงินทุนและการใช้เงิน

ตามที่	เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงไป
คาด	ครั้งแรก	ครั้งที่ 2	ตามที่
คะเนไว้	เมื่อ	เมื่อ	เป็นจริง
			ไว้เดิม

## 1. แหล่งที่มาของเงิน

1.1 เงินกู้บริษัท .....

1.2 ส่วนที่ลงเอง .....

1.3 จากแหล่งอื่น ๆ.....

รวมเงินทุนทั้งหมด .....

2.	<u>เงินทุนที่ใช้</u>				
2.1	ที่ดิน	.....	.....	.....	.....
2.2	ปรับปรุงที่ดิน	.....	.....	.....	.....
2.3	ก่อสร้าง	.....	.....	.....	.....
2.4	เครื่องจักรและ เครื่องมือ	.....	.....	.....	.....
2.5	คานขนส่งและ ติดตั้ง	.....	.....	.....	.....
2.6	ยานพาหนะ	.....	.....	.....	.....
2.7	เครื่องตกแต่ง สำนักงาน	.....	.....	.....	.....
2.8	ค่าใช้จ่ายใน การริเริ่ม	.....	.....	.....	.....
2.9	เงินทุนหมุน เวียน	.....	.....	.....	.....
	รวมเงินที่ใช้ไป	=====	=====	=====	=====
3.	ยอดเงินคงเหลือ	=====			=====

บริษัทแก้ไขด้วยการส่งจดหมายเตือนไปยังลูกค้าที่ผิดนัดการส่งรายงานประจำเดือน ผล  
ที่ได้ในขั้นต้นตามขั้นแรกนี้คือ มีการปรับปรุงรายงานประจำเดือนให้ดีขึ้น มีลูกค้าประมาณ  
60 % ของลูกค้าทั้งหมดที่ส่งรายงานประจำเดือนตามที่บริษัทต้องการ จากรายงานที่ได้  
รับนั้นพบว่า มีความถี่มากขึ้นไป ตัวเลขรายเดือนโดยตัวของมันเองแล้วไม่ช่วยให้เห็น  
ถึงการดำเนินงานตามโครงการ ขณะที่ภาพจนของการดำเนินงานจะเห็นได้ชัดในระยะ  
มากกว่า 1 เดือน ข้อมูลจากการดำเนินงานของลูกค้าราย 3 เดือน จะมีความหมาย  
มากกว่าข้อมูลรายเดือน บริษัทจึงเปลี่ยนวิธีการให้ลูกค้ารายงานในระบบ 3 เดือนแทน  
ซึ่งเริ่มนำมาปฏิบัติตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2516 เป็นต้นมา

เพื่อให้แน่ใจว่า ลูกค้าที่เริ่มดำเนินงานทางการค้าส่งรายงานประจำงวด 3  
เดือน โดยสม่ำเสมอ บริษัทของนำระบบการเตือน (โดยอัตโนมัติ) มาใช้ คือ จะส่ง  
จดหมายเตือนฉบับแรกไปยังลูกค้าทั้งหมดภายใน 7 วัน หลังจากสิ้นสุดงวด 3 เดือน  
จดหมายนี้จะบ่งถึงสิ่งที่ต้องการใหม่ในรายงาน พร้อมควยงบการดำเนินงาน และขอร้อง  
ให้ลูกค้าทำให้สมบูรณ์ ถ้ายังไม่ได้รับคำตอบใน 3 อาทิตย์ นับแต่สิ้นสุดงวด จะส่งจดหมาย  
เตือนอีกฉบับหนึ่งให้ลูกค้ารีบส่งรายงานโดยทันที 2 อาทิตย์ หลังจากนั้นควรจะได้รับ  
คำตอบ สำหรับลูกค้าที่ยังคงไม่ส่งรายงาน บริษัทจะติดต่อโดยตรงโดยส่งเจ้าหน้าที่ไป  
หรือติดต่อทางโทรศัพท์ ขอให้เขาอธิบายถึงความล่าช้าในการส่งรายงานประจำ 3 เดือน  
สำหรับลูกค้าที่อยู่นอกเขตกรุงเทพฯ ทีมงานติดตามผลของบริษัทในบริเวณนั้น ควรจะ  
สอบถามใหญ่ถึงสาเหตุของความล่าช้า ในกรณีที่ไม่สามารถจะติดต่อกับลูกค้าทางโทรศัพท์  
หรือโดยส่วนตัวก็จะส่งจดหมายเตือนไปตามที่อยู่ที่ให้ไว้อีกครั้งหนึ่ง ในเดือนที่ 2 ของ  
งวดต่อมา จะเสนอรายชื่อลูกค้าที่ยังขาดส่งรายงานไปยังหัวหน้าส่วนธุรกิจและความคุม  
ความล้มเหลวเนื่องจากไม่ได้รับคำตอบเช่นนี้ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องใน  
การเก็บบันทึก (Keeping Record) หรือผลเสียที่จะติดตามมาสำหรับโครงการอื่น ๆ  
ในสัปดาห์ที่ 10 ของงวด จะเสนอรายงานรายชื่อลูกค้า ซึ่งไม่ส่งรายงานประจำงวด  
3 เดือน ไปยังฝ่ายจัดการ



รายงานประจำงวดที่หวังให้ลูกค้าทำส่งมานั้น เป็นแบบง่าย ๆ ขอให้ข้อมูลอย่างกว้าง ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงการดำเนินโครงการระหว่างงวดนั้น มีแค่เพียงข้อมูลด้านการผลิต และการขาย ระหว่างงวดทั้ง 2 รายการนั้น เป็นข้อมูลหลักที่สำคัญเพียงพอที่จะแสดงถึงการดำเนินโครงการระหว่างงวด และเพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือน ถ้ามีการลดลงอย่างมากในการขาย หรือการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับงวดก่อน ขณะเดียวกันบริษัทอาจจะต้องขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับต้นทุนโรงงาน การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ หนี้สินระยะสั้น บริษัทตระหนักดีว่า รายงานจากลูกค้า ไข่ยึดถือเพื่อการเปรียบเทียบในการดำเนินงานใดเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ปัจจุบันบริษัททำกราฟค่าขายโดยประมาณตามที่ปรากฏอยู่ในรายงานวิเคราะห์โครงการ สำหรับแต่ละโครงการ ทั้งนี้ที่รับรายงานประจำเดือนจะนำค่าขายจริงจากการดำเนินงานไปใส่ในกราฟนั้น การทำเช่นนี้จะทำให้เห็นการดำเนินงานที่เป็นจริง กับที่คาดคะเนโดยทันที ถ้าหากเกิดความแตกต่างอย่างมากและไม่ได้รับคำอธิบายที่พอเพียงก็จะติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (โดยส่งเจ้าหน้าที่ไป) จะบันทึกเหตุผลอย่างย่อ ๆ ถึงความแตกต่าง และเสนอไปยังหัวหน้าส่วน บางกรณีอาจจำเป็นต้องมีรายงานตรวจเยี่ยมเป็นพิเศษ เพื่อชี้ให้เห็นขอบกพร่อง

บริษัทได้ออกแบบฟอร์ม รายงานการผลิตและการขาย เพื่อให้ผู้ดูแลรายกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการ ประเภทสินค้าที่ผลิต จำนวนผลิตและขายสินค้าในระหว่างงวดที่เสนอรายงานนั้น ซึ่งจะประกอบด้วยสต็อคต้นงวด การผลิตประจำงวดนี้ การขายประจำงวดและสต็อคปลายงวด ทั้งที่แสดงเป็นจำนวนหน่วย ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย และจำนวนเงิน ตลอดจนจำนวนพนักงานที่กิจการว่าจ้างเข้าไปทำงาน ซึ่งจะทวีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจำนวนพนักงานและคนงานที่ว่าจ้างเป็นรายเดือน และรายวัน เวลาทำงานวันละกี่กะ ละกี่ชั่วโมง

ดั่งแบบฟอร์ม รายงานการผลิตและการขาย แบบ ค.2/10/2516

แบบ ค. 2/10/2516

## รายงานการผลิตและการขาย

ส่งบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

รายงานประจำวันที่.....เดือน.....251... ถึงวันที่.....เดือน.....251..

1. ชื่อ บริษัท/ทางหุ้นส่วน.....
2. ที่อยู่ สำนักงาน.....โทร.....
- โรงงาน.....โทร.....
3. ประเภทสินค้าที่ผลิต.....
4. จำนวนผลิตและขายสินค้า

- 4.1 สตอคงตนงวค
- 4.2 ผลิตประจำงวคนี้
- 4.3 ขวญประจำงวค
- 4.4 สตอคงปลายงวค

จำนวนหน่วย	ราคาเฉลี่ยคตหน่วย	จำนวนเงิน
.....		
.....		
.....		
.....		

(หากมีสินค้าหลายชนิดโปรดทำข้อมูลของข้อ 4 ข้างบนเพิ่มเติมตามหากแนบไป)

5. จำนวนพนักงาน คนงาน ณ วันสิ้นงวค
  - 5.1 พนักงานและคนงาน (เงินเดือน).....คน  
(จ้างรายวัน).....คน
  - 5.2 ทำงานวันละ.....กะ ๆ ละ.....ชั่วโมง
6. โปรดอธิบายเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ขอรับรองรายงานนี้ว่าถูกต้อง

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

## 2. การตรวจเยี่ยมโครงการ

เดิมบริษัทไปตรวจเยี่ยมโครงการโดยไม่ไต่ถามหลักเกณฑ์ไว้ ซึ่งเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ของบริษัทไม่ได้อธิบายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งบางครั้งก็ทำให้เกิดความไม่สะดวกแก่ลูกค้า บริษัทได้แก้ไขข้อบกพร่องด้านนี้ โดยในมกราคม 2516 บริษัทวางแผนไปตรวจเยี่ยมลูกค้าทุกเดือน และจากมิถุนายน 2516 เป็นต้นมา ก็เปลี่ยนเป็นไปเยี่ยมทุก 3 เดือน และค่อย ๆ ลดลงมา โดยวางกฎว่า ถ้าเป็นโครงการที่ดำเนินงานไปได้เรียบร้อยเป็นที่น่าพอใจไม่จำเป็นต้องไปตรวจเยี่ยมบ่อย ๆ ควรไปปีละ 1 ครั้ง สำหรับโครงการที่จัดว่าดี คือ โครงการที่ดำเนินงานมาแล้ว 2 ปี อยู่ในระดับเท่ากับ หรือสูงกว่าระดับที่คาดคะเนไว้ เป็นโครงการที่สามารถชำระคืนเงินและดอกเบี้ยได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญาเงินกู้ ถ้าเป็นโครงการที่ดำเนินงานได้ต่ำกว่าที่คาดคะเนไว้ ก็จำเป็นต้องออกตรวจมาครั้ง อาจเป็น 6 เดือนต่อครั้ง หรือ 3 เดือนต่อครั้ง ความถี่ห่างในการตรวจเยี่ยมขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาที่โครงการเผชิญ ยิ่งมีปัญหามาก ก็ควรไปตรวจบ่อยครั้ง อาจจำเป็นต้องไปตรวจทุกเดือน เพื่อให้แน่ใจว่ากิจการสามารถดำเนินงานผ่านความยุ่งยากไปได้

เมื่อเจ้าหน้าที่ของบริษัทออกตรวจเยี่ยมโครงการแล้ว จะต้องกลับมาทำรายงานการตรวจเยี่ยมโรงงานเสนอส่วนธุรกิจและความคุม ในรายงานฉบับนี้จะแสดงถึง

1. วันตรวจเยี่ยม ผู้ที่ไปตรวจและเป็นการไปครั้งที่เท่าใด
2. รายละเอียดเกี่ยวกับที่ตั้งของโรงงาน
3. สินค้าที่ผลิต ตราหรือยี่ห้อ และผลพลอยได้จากการผลิต
4. ได้รับบัตรเสริมการลงทุนหรือไม่ เป็นเวลาเท่าไร
5. วันที่กิจการเริ่มดำเนินงาน
6. รายชื่อผู้บริหารงานของกิจการ ได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการโรงงาน ที่ปรึกษาฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

7. รายละเอียดเกี่ยวกับสัญญาเงินกู้

8. เงื่อนไขในการชำระเงิน และการผ่อนผันเลื่อนกำหนดการชำระเงิน
  9. การลงทุนตามโครงการ
  10. จำนวนเงินและสาเหตุของการลงทุนเกินกว่าที่ประมาณไว้ตามโครงการ
  11. ระยะเวลาและสาเหตุของการล่าช้ากว่ากำหนดเดิมตามโครงการ
  12. รายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบที่ใช้
  13. รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณการผลิตและการขาย ผลผลิตแต่ละชนิด ทั้งปริมาณต้นทุนการผลิต ต้นทุนต่อหน่วย (ในกรณีของการผลิต) และปริมาณ จำนวนเงินขาย ราคาขายต่อหน่วย (ในกรณีของการขาย) ตลอดจนสภาพของตลาดปัจจุบันขณะที่ไปตรวจเยี่ยม คู่แข่งขัน วิธีการขาย และการโฆษณา
  14. เปรียบเทียบยอดขายและกำไรสุทธิจริง กับที่คาดคะเนไว้ในโครงการ
  15. ถ้ามีโครงการขยายงาน จะต้องบอกวัตถุประสงค์ จำนวนเงินที่จะลงทุนเพิ่มโดยประมาณ และแหล่งที่มาของเงินลงทุน
  16. เปรียบเทียบจำนวนคนงานตามที่คาดคะเนไว้กับที่เป็นจริง จำนวนวันทำงานในปี และจำนวนชั่วโมงต่อวัน
  17. รายละเอียดของโรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์เกี่ยวกับสภาพและลักษณะโดยทั่วไปของโรงงาน การขยายโรงงาน หรือการก่อสร้างเพิ่มเติม สภาพและลักษณะโดยทั่วไปของเครื่องจักรและอุปกรณ์
  18. ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ผู้เผชิญ เช่น ปัญหาทางเทคนิค ปัญหาทางการเงิน ปัญหาทางการขายและตลาด ตลอดจนปัญหาอื่น ๆ
  19. ความช่วยเหลือที่ต้องการจากบริษัท
  20. ขอสรุป  
(ตั้งแบบฟอร์ม รายงานการตรวจเยี่ยมโรงงาน)
- ความยุ่งยากในการเชื่อถือข้อมูล  
บริษัทต้องเผชิญกับข้อยกยากในการเชื่อถือข้อมูลจากลูกค้า ปัญหานี้เกิดขึ้นทั้งรายงานประจำงวดที่ลูกค้าเสนอมา และข้อมูลที่ได้รับระหว่างการตรวจเยี่ยมโครงการ

## รายงานการตรวจเยี่ยมโรงงาน

ของ.....

- 1) วันตรวจเยี่ยม..... ผู้ตรวจเยี่ยม.....  
 การตรวจเยี่ยมครั้งที่.....
- 2) ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่..... ซอย..... ถนน.....  
 ตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด.....  
 โทร.....  
 โรงงาน เลขที่..... ซอย..... ถนน.....  
 ตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด.....  
 โทร.....
- 3) สินค้าที่ผลิต  
 ทรายหรืออื่นใด  
 ผลพลอยได้จากการผลิต
- 4) การรับการส่งเสริมการลงทุน  
 ได้รับการส่งเสริม ระยะเวลาได้รับการส่งเสริม.....ปี เริ่มตั้งแต่  
 .....ถึง.....  
 ไม่ได้รับการส่งเสริม
- 5) วันเริ่มดำเนินงาน.....
- 6) รายชื่อผู้บริหารงาน

	ชื่อ	อายุ	การกำกับควบคุมบุคคล
ประธานกรรมการ	.....	.....	.....
กรรมการผู้จัดการ	.....	.....	.....
ผู้จัดการทั่วไป	.....	.....	.....
ผู้จัดการโรงงาน	.....	.....	.....
ผู้บริหารฝ่ายเทคนิค	.....	.....	.....
ผู้จัดการฝ่ายขาย	.....	.....	.....
ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	.....	.....	.....

7) สัญญาเงิน ๑๑ วันที่.....  
 ระยะเวลาใหญ่.....ปี.....เดือน กำหนดชำระคืนหมดภายใน.....

	เงินบาท	เงินตราต่างประเทศ	รวม
จำนวนเงินที่อนุมัติใหญ่	.....	.....	.....
จำนวนเงินที่ไต่เบิกไป	.....	.....	.....
จำนวนเงินที่ยังไม่ไต่เบิก	.....	.....	.....
จำนวนเงินที่ชำระคืนแล้ว	.....	.....	.....
จำนวนเงินที่ยังไม่ไต่ชำระคืน (ยอดคงเหลือ)	.....	.....	.....
อัตราดอกเบี้ย	.....	.....	.....

เงินตราต่างประเทศ ๑ จาก.....

8) การชำระเงิน ก) ดอกเบี้ย  ตามกำหนด  ซากว่ากำหนด  ข้อนอนัน  
 ข) เงินค่าง  ตามกำหนด  ซากว่ากำหนด  ข้อนอนัน  
 การผ่อนผันเดือนกำหนดการชำระเงิน.....เดือน

9) การลงทุนตามโครงการ

(พันบาท)

ประเภทเงินลงทุน	ผู้ลงทุนเอง	จากแหล่งอื่น	จากบริษัท	รวม
ที่ดิน	.....	.....	.....	.....
การปรับปรุงที่ดิน	.....	.....	.....	.....
ก่อสร้าง	.....	.....	.....	.....
เครื่องจักรอุปกรณ์	.....	.....	.....	.....
ภาษีขาเข้าและการติดตั้งเครื่องจักร	.....	.....	.....	.....
ยานพาหนะ	.....	.....	.....	.....
เฟอร์นิเจอร์	.....	.....	.....	.....
ค่าใช้จ่ายริเริ่ม	.....	.....	.....	.....
ทุนหมุนเวียน	.....	.....	.....	.....
อื่น ๆ	.....	.....	.....	.....
รวม	.....	.....	.....	.....



## 12) วัตถุคิบั

	ราคา		ปริมาณตองการ	
	ตามโครงการ	ปัจจุบัน	ตามโครงการ	ปัจจุบัน
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

ขอวิจารณ์

- (1) แหล่งที่มาของวัตถุคิบั
- (2) การขนส่งและคาคขนส่ง
- (3) อากรขาเขา
- (4) ขอคกกลง/เงื่อนไขการซื้อ
- (5) คุณภาพ

หมายเหตุ ขอที่ผิดไปจากโครงการเดิม



13) ปริมาณการผลิตและการขาย จากวันที่.....ถึงวันที่.....

ปริมาณการผลิต	ผลิตภัณฑ์	ปริมาณ	ต้นทุนการผลิต	ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย
	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
	ผลิตภัณฑ์	ปริมาณ	จำนวนเงินขาย	ราคาขายต่อหน่วย
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

สภาพของตลาดในปัจจุบัน

คู่แข่งชั้น

วิธีขาย/ให้เครดิตแก่ใคร

การโฆษณา

## 14) เปรียบเทียบยอดขายและกำไรสุทธิกับโครงการ

	ปี 25.....		ปี 25.....		ปี 25.....	
	โครงการ	จริง	โครงการ	จริง	โครงการ	จริง
ยอดขาย	.....	.....	.....	.....	.....	.....
กำไรสุทธิ	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อวิจารณ์

## 15) โครงการขยายงาน

วัตถุประสงค์ .....

จำนวนเงินโดยประมาณที่จะลงทุนเพิ่ม .....

แหล่งที่มาของเงินลงทุน .....

รายละเอียดเพิ่มเติม

## 16) จำนวนคนงาน

คนงาน	จำนวน		หมายเหตุ
	ตามโครงการ	ปัจจุบัน	
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

จำนวนวันทำงานในปี .....

จำนวนชั่วโมงต่อวัน .....

## 17) โรงงาน เครื่องจักรอุปกรณ์

สภาพและลักษณะโดยทั่วไปของโรงงาน

การขยายโรงงานหรือก่อสร้างเพิ่มเติม

สภาพและลักษณะโดยทั่วไปของเครื่องจักรอุปกรณ์

18) ปัญหาและอุปสรรคของกิจการ (ถ้ามี)

ปัญหาทางเทคนิค

ปัญหาทางการเงิน

ปัญหาทางการขายและตลาด

ปัญหาอื่น ๆ

19) ความช่วยเหลือที่ต้องการจากบริษัท

20) สรุป

ต้องประสบกับปัญหาที่ลูกค้าแสดงท่าทีไว้ต่ำกว่าที่เป็นจริง ทั้งนี้เพื่อผลทางค่านาฬิกา  
 อารมณ์ของลูกค้าเอง เป็นปัญหาใหญ่ที่บริษัทไม่สามารถแก้ได้เองโดยลำพัง บริษัทจะมี  
 โอกาสพิจารณาว่า ข้อมูลที่ได้อาจมีแนวโน้มเชื่อถือเพียงไร โดยจากการนำข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง  
 ไปเปรียบเทียบกับที่คาดคะเนไว้ในรายงานการวิเคราะห์ ถ้าเกิดความแตกต่างกันอย่าง  
 มากในจำนวนที่ลดน้อยลงอย่างฉับพลัน ก็จำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาตัดสินจากทีมติดตาม  
 ผล เช่น โรงงาน สามารถผลิตเพิ่มความสามารถได้ 2 กะ แต่ตัวเลขการผลิตที่บริษัท  
 ใ้ได้รับ แสดงเพียง  $33\frac{1}{2}\%$  ของความสามารถที่ใช้ ซึ่งบางครั้งแทบจะหาหลักฐานไม่ได้  
 แน่ชัด ฉะนั้นทางที่ที่ดีที่สุดที่จะทำได้ คือ จะปรับตัวเลขที่ลูกค้าแจ้งมานั้นให้เข้าใกล้ความ  
 จริงที่นำเชื่อถือได้

นอกจากรายงานความก้าวหน้าของโครงการ รายงานสรุจรุสรณ์ของโครง  
 การ รายงานการผลิตและขาย และรายงานตรวจเยี่ยมโครงการแล้ว บริษัทจำเป็นต้อง  
 ขอให้อุปการะรายงานการเงินประจำปีของแต่ละโครงการมาให้ด้วย เพื่อพิจารณา  
 ผลการดำเนินงานทั้งหมดตลอดปี เป็นการตรวจรายงานต่าง ๆ ของลูกค้าที่เสนอมาแล้ว  
 นั้น

การติดตามผลย้อนกลับของฝ่ายโครงการ (Feed Back to Project  
 Department)

ทีมงานวิเคราะห์โครงการ และทีมติดตามผลงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน  
 ข้อมูลจริงที่เข้ามาทางทีมติดตามผลงาน จะถูกส่งไปยังทีมวิเคราะห์โครงการ ซึ่งจะเป็น  
 ประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์โครงการที่เห็นปัญหา ซึ่งไม่ได้คาดคิดไว้ในตอน  
 วิเคราะห์ และยังช่วยเจ้าหน้าที่ติดตามผลจะใคร่ได้เห็น ผลการวิเคราะห์เมื่อเจ้าหน้าที่  
 วิเคราะห์โครงการทบทวนโครงการนั้น ในแต่ละโครงการที่มีปัญหา ควรจะมีการอภิปราย  
 แสดงความคิดเห็นในระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์โครงการ และเจ้าหน้าที่ติดตาม  
 ผลอย่างน้อยทุก 6 เดือน และรายงานการตรวจเยี่ยมทั้งหมดควรส่งไปยังเจ้าหน้าที่  
 วิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ประเมินว่าโครงการนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่  
 วัตถุประสงค์สำคัญของการติดตามผลย้อนกลับนี้ก็คือจะได้มีการศึกษา วิเคราะห์ถึง

สาเหตุของความแตกต่าง อันจะเป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์โครงการ  
และเจ้าหน้าที่ฝ่ายติดตามผลงาน