บทที่ 3

การควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

หลังจากธนาคารอนุมัติสินเชื่อแก่ผู้ขอกู้ไปแล้ว จะต้องคอยติดตามดูแลให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงที่ทำไว้กับธนาคารจนกว่าจะมีการชำระคืนครบถ้วนตามข้อตกลง

การติดตามผลต้องกระทำติดต่อกันทุกระยะ หากเห็นว่าลูกหนี้รายใดทำท่าจะไปไม่รอด หรือมีเหตุการณ์อื่นที่จะนำมาซึ่งความเสียหาย ทำให้ลูกหนี้ต้องเพลี่ยงพล้ำด้านการเงินหรือต้องล้มละลาย หรือติดขัดอย่างใดอย่างหนึ่ง จะได้รับแก้ไขเหตุการณ์เสียก่อนที่จะเกิดความเสียหายขนาดหนัก

การตรวจทานสินเชื่อแต่ละรายควรทำเป็นระยะ ๆ ดังนี้

1. ติดตามความเคลื่อนไหวทางบัญชีเงินทุนหมุนเวียนของลูกค้า
2. ติดต่อกับลูกค้าเพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามโครงการหรือไม่
3. ติดตามการชำระหนี้ของลูกค้าว่าถูกต้องตามเงื่อนไขหรือไม่
4. ติดตามดูว่าลูกหนี้ทำงานเกินกำลังความสามารถหรือไม่
5. ติดตามผลการดำเนินงานของลูกหนี้เป็นระยะ ๆ โดยจัดส่งเจ้าหน้าที่ออกไปเช็คสอบการดำเนินงานของลูกหนี้และรายงานให้เจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ทราบทุกระยะ

ถ้าผลการตรวจทานปรากฏว่าลูกค้ารายใดไม่ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้ก็มีความจำเป็นที่ต้องติดต่อกับลูกหนี้รายนั้นโดยเฉพาะเพื่อปรับความเข้าใจในการที่จะช่วยให้ลูกหนี้ปฏิบัติถูกต้องตามเงื่อนไขในสัญญา

การแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ มีหน่วยงานหลายหน่วยที่จะเข้ามาช่วยจัดการแก้ไขในขั้นต้น ด้วยวิธีการละมุนละม่อม หากหมดหนทางที่จะแก้ไขแล้ว ธนาคารจะดำเนินการขั้นเด็ดขาด โดยส่งเรื่องให้สำนักกฎหมายฟ้องร้องดำเนินคดี ซึ่งการฟ้องร้องลูกหนี้นั้นธนาคารไม่ประสงค์จะดำเนินการมากนัก นอกจากรายที่เห็นว่าต้องใช้กฎหมายเข้าช่วยจึงจะได้ผลก่อนจะทำการถึงขั้นนั้น ก็ต้องพิจารณากันอย่างละเอียด

เมื่อต้องการให้สำนักกฎหมายดำเนินการ หน่วยงานเจ้าของหนี้จะต้องรายงานข้อมูลต่าง ๆ จัดเอกสารประกอบการให้กู้ยืมที่มีอยู่ทั้งหมดส่งมอบให้สำนักกฎหมายพร้อมทั้งทำการโอนบัญชีลูกหนี้เข้าบัญชีหนี้ค้างชำระ โดยถือว่าเป็นหนี้ที่ต้องการดำเนินการเด็ดขาดแล้ว อย่างไรก็ตาม แม้จะส่งเรื่องให้สำนักกฎหมายดำเนินการแล้วก็ตาม ภาวะความรับผิดชอบต่อหนี้ที่ได้ปล่อยไปนี้ก็ยังไม่สิ้นสุด ต้องติดตามต่อไปจนกว่าจะได้รับคืนครบถ้วน หรือจนกว่าลูกหนี้จะล้มละลายไม่มีทรัพย์สินใดที่จะให้ยึดมาชำระหนี้ได้

การติดตามผลหลังการให้สินเชื่อ ตลอดอายุสินเชื่อนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญสามารถชี้ขาดได้ว่ากำไรจะมากหรือน้อย ถ้าหนี้เสียมาก กำไรก็ลดน้อยลง เสียน้อยกำไรก็มากขึ้น

<u>การติดตามผลการดำเนินงานของลูกค้า</u>

เมื่อผู้รับสินเชื่อได้เบิกเงินจากธนาคารไปแล้ว ธนาคารมีหน้าที่ต้องติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของลูกค้า เพื่อดูว่าผลงานที่ได้รับกับจำนวนเงินที่เบิกจ่ายจากธนาคารสมดุลย์กันหรือไม่ เป็นการป้องกันไม่ให้ลูกค้านำเงินจากธนาคารไปใช้จ่ายทางอื่นที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่แจ้งไว้ การเช็คสอบควรมีการติดตามทุกเดือน เพื่อควบคุมให้ลูกค้าปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ตลอดเวลา

ผลการดำเนินงานที่ติดตามนี้ เจ้าหน้าที่ต้องทำบันทึกเสนอให้ผู้ใหญ่ทราบเป็นระยะ ๆ หากการดำเนินงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือล่าช้ากว่าประมาณการ ธนาคารก็จะพิจารณาแก้ปัญหาเสียแต่ต้นมือ ค้นหาสาเหตุและอุปสรรคเพื่อช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถดำเนินงานต่อไปได้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ข้อตกลงตามสัญญาที่ลูกค้าทำไว้กับธนาคาร เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ธนาคารผูกมัดลูกค้าไว้ให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและอยู่ในความควบคุมของธนาคาร

การติดตามและควบคุมการดำเนินงานของลูกค้า จำเป็นต้องวางแผนการติดตามด้วยการดูรายงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งต้องเยี่ยมเยียนลูกค้าด้วยตนเอง การติดตามผลและควบคุมนี้ ถ้าทำสม่ำเสมอ ธนาคารก็จะได้ประโยชน์ที่มีโอกาสเปรียบเทียบปริมาณธุรกิจของลูกค้าเป็นระยะ ๆ ว่าได้มีการขยายธุรกิจเพียงใด ถ้าปริมาณธุรกิจของลูกค้าเพิ่มขึ้น แต่วงเงินสินเชื่อของลูกค้ากับธนาคารไม่เพิ่มและบริการอย่างอื่นที่ลูกค้าใช้จากธนาคารก็ไม่ได้

ขยายตัว ธนาคารก็อาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าลูกค้าประกอบผลกำไรดี มีทุนหมุนเวียนของตนเองมากขึ้น จึงไม่ต้องอาศัยเครดิตและบริการจากธนาคาร หรืออีกประการหนึ่งลูกค้าได้ไปใช้สินเชื่อจากแหล่งเงินทุนอื่น จึงจำเป็นต้องคอยติดตามชักชวนลูกค้าให้กลับมาใช้บริการจากธนาคารเพิ่มมากขึ้นตามปริมาณการค้าที่เพิ่ม

ถ้าธุรกิจของลูกค้ามีแนวโน้มไปในทางไม่ดี ฐานะการเงินไม่คล่องตัวเหมือนเดิม ธนาคารก็ควรสอบหาสาเหตุและระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้ารายนี้มากขึ้น หรือวางมาตรการบางอย่างเพิ่มเติมเพื่อบังคับหนี้รายนั้น ๆ และระวังไม่ให้ภาวะหนี้ของลูกค้าต้องเสียไปจนไม่มีทางแก้ไข

<u>วิธีการติดตามและควบคุมสินเชื่อของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ</u> (Loan Officer)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้สินเชื่อจะต้องใกล้ชิดและรับผิดชอบต่อลูกค้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากจะแนะนำช่วยเหลือลูกค้าในการขอสินเชื่อแล้วยังจะต้องจัดการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการวิเคราะห์ให้ถูกต้องและรวมถึงการต่อรองเงื่อนไขของวงเงินสินเชื่อที่ขอมาให้สอดคล้องกับนโยบายที่ธนาคารกำหนดไว้ด้วย ในการปล่อยสินเชื่อเจ้าหน้าที่จะต้องคำนึงถึงความพอดีระหว่างความต้องการของลูกค้าและผลประโยชน์ของธนาคารเพื่อช่วยให้การลงทุนของธนาคารเป็นการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องรับผิดชอบในการควบคุมดูแลผลงานความก้าวหน้าของลูกค้าและมีการประเมินผลสินเชื่อแต่ละราย เพื่อแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันท่วงที ดังนั้นความสำเร็จของการให้สินเชื่อจึงขึ้นอยู่โดยตรงกับความสามารถ ความคิดริเริ่ม และการอุทิศให้กับหน้าที่การงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อของธนาคาร เจ้าหน้าที่ที่ประสพความสำเร็จจะต้องมีความเชี่ยวชาญและจะต้องมีความเข้าใจในการปล่อยสินเชื่อเป็นอย่างมาก นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจการค้า การบริหารธุรกิจ บัญชี เศรษฐศาสตร์การเงิน ทั้งยังต้องมีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และนำมาใช้อย่างถูกวิธีการ ดังนั้นความรู้ด้านเทคนิคบางอย่างจึงมีความจำเป็นมากกว่าแขนงอื่น แต่อย่างไรก็ดี ความรู้ด้านเทคนิคอย่างเดียวไม่พอเพียงที่จะบ่งว่าการตัดสินใจนี้ถูกต้องได้ ไม่มีมาตรฐานและข้อกำหนดที่จะนำมาเป็นแบบแผนในการประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แม้แต่เครื่องจักรสมองกลก็ยังไม่มีผู้ใดสร้างมาแก้ปัญหาการตัดสินใจขั้นสุดท้ายนี้ได้ การวิเคราะห์งานที่สมบูรณ์นั้นไม่เพียงแต่จะ

ศึกษาและเข้าใจในการเงินของผู้ขอกู้เท่านั้น แต่ยังจะต้องมีความสามารถที่จะวัดความเป็นไปได้หรือไม่ได้ของลูกค้าที่จะนำเงินมาชำระได้ตามกำหนด

การตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อทั้งหมดจะใช้ด้านศิลปะมากกว่าด้านวิทยาศาสตร์ นอกจากนั้นเจ้าหน้าที่สินเชื่อควรจะต้องมีพื้นความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักจิตวิทยา และจะต้องเป็นผู้มีความสังเกตอย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับท่าทางของลูกค้า รวมถึงต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีความสามารถสูงจะต้องเป็นผู้มีปฏิภาณการสังเกตว่องไวต่อการกระทำและท่าทีของลูกหนี้ ข้อเท็จจริงเหล่านี้ทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในธนาคารขนาดกลาง[1]

1. ต้องมีความรับผิดชอบต่อสินเชื่อที่ปล่อยไปแล้ว ให้บริการ ให้คำแนะนำ ตลอดจนความสามารถเรียกหนี้สินคืนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และข้อบังคับที่ธนาคารได้กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์

2. ค้นหาวิธีที่จะทำให้สินเชื่อนั้นเหมาะสมตามมาตรฐานที่ดีของธนาคาร ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและความถูกต้องด้วย

3. สินเชื่อแต่ละชนิดจะต้องทำให้ถูกต้องควบคู่ไปกับข้อบังคับของรัฐบาล

4. ให้รวบรวมเอกสารสำคัญต่าง ๆ ของการให้กู้ให้ถูกต้องและมีข้อมูลที่เพียงพอ

5. ให้บริการที่พอเพียงต่อลูกค้า และให้คงรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า รวมถึงให้คำแนะนำและศึกษาในด้านการเงินแก่ลูกค้าด้วย

6. การให้สินเชื่อต้องอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารเกี่ยวกับสินเชื่อนี้

---

[1] Behrens, Robert H., Commercial Problem Loans (Boston : Banker Pub., 1974), P.12

7. ควรให้มีการรายงานผลของลูกค้าเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะหนี้ที่มีปัญหาทั้งหมด และส่งเรื่องไปยังเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องนี้

8. ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้ที่รับผิดชอบในการเรียกหนี้คืน และเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายด้วย

9. สามารถจะทำงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่จะรับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่บริหาร รวมทั้งให้ความร่วมมือกับธนาคารในการประชาสัมพันธ์กิจการต่าง ๆ ของธนาคาร และร่วมในโครงการให้บริการลูกค้าโดยทั่วไป

<u>ความรับผิดชอบต่อสินเชื่อที่ปล่อยไปแล้วของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ</u> มีดังนี้ :

ก. <u>การควบคุมติดตามสินเชื่อ</u>

1. เมื่ออำนวยสินเชื่อไปแล้ว จะต้องคอยติดตามดูแลให้ลูกค้าใช้เงินตามวัตถุประสงค์และปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลง จนกว่าจะได้มีการชำระคืนครบถ้วน
2. ควบคุมมิให้ลูกค้าใช้เงินเกินวงเงินที่ได้รับอนุมัติจนผิดระเบียบ หากรายใดเห็นสมควรช่วยเหลือก็ให้พิจารณาขยายวงเงินตามระเบียบ
3. การติดตามจะต้องกระทำโดยใกล้ชิดและติดต่อกันทุกระยะ ไม่ว่าสินเชื่อนั้นสาขาหรือสำนักงานใหญ่เป็นผู้อนุมัติ หากรายใดมีลักษณะที่ส่อจะเสียหายหรือมีพฤติการณ์ส่อไปในทางไม่สุจริต จะด้วยประการใดก็ตามจะต้องรีบขอคำปรึกษาจากฝ่ายสินเชื่อต้นสังกัดทันที เพื่อจะได้มีโอกาสร่วมพิจารณาหาทางแก้ไขตามสมควรแก่กรณี

ข. <u>ตรวจความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารสิทธิ์</u>

1. ผู้ลงนามในสัญญาเป็นบุคคลคนเดียวกับที่ระบุในคำขอสินเชื่อ และมีความสามารถในการทำนิติกรรมได้ตามกฎหมาย หากหย่อนความสามารถก็ต้องจัดการแก้ไขตามวิถีทางของกฎหมาย
2. กรณีที่เป็นนิติบุคคล ต้องดูว่าเอกสารสำคัญมีครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งได้แก่ หนังสือรับรองการจดทะเบียน หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท

3. หุ้นส่วนหรือกรรมการผู้ลงนามในสัญญามีอำนาจกระทำการแทนห้างหรือบริษัท และได้มีการประทับตราสำคัญของห้างหรือบริษัทนั้น ๆ กำกับลายมือชื่อเรียบร้อยแล้ว
4. ตรวจสัญญาประธานและสัญญาค้ำประกันว่าใช้แบบฟอร์มถูกประเภท ลงวันที่ถูกต้อง จำนวนเงิน อัตราดอกเบี้ย เงื่อนไขการชำระคืน และหลักประกัน ระบุตรงตามที่ได้รับอนุมัติ ต้นฉบับปิดอากรแสตมป์ถูกต้องครบถ้วน ผู้ให้สัญญาขีดฆ่าอากรเรียบร้อย
5. ต้นฉบับและสำเนาสัญญาถูกต้องตรงกัน ถ้ามีรอย ขูด ลบ ขีด ฆ่า ผู้ให้สัญญาลงนามกำกับไว้แล้ว
6. นอกจากนี้ยังต้องตรวจความถูกต้องของสัญญาประกอบต่าง ๆ ด้วย เช่น สัญญาจำนอง สัญญากู้เพิ่มเติม หนังสือต่ออายุสัญญา

การสอบทานสินเชื่อ (Loan Review)

หน้าที่สอบทานสินเชื่อในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ คล้ายคลึงกับการควบคุมคุณภาพของอุตสาหกรรมนั่นเอง[1] การดำเนินงานสอบทานสินเชื่อไม่ควรถูกรวมอำนาจอยู่ที่จุด ๆ เดียว

วัตถุประสงค์ของการสอบทานสินเชื่อ คือ สอบหาสาเหตุของหนี้ที่มีคุณภาพต่ำทุกรายโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสอบทานนั้นรวมไปถึงการทดสอบการปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อและการตรวจดูความสมบูรณ์ของเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ด้วย

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานด้านสอบทานสินเชื่อนั้น ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารใช้กฎเกณฑ์ที่แน่นอนต่อไปนี้เป็นหลักในการพิจารณา :

---

[1] Samuel W M.Sax, "Loan Review-Bank Quality Control and R & D"., The Bankers Magazine (n.p.,n.d.) P.72

- สินเชื่อทั้งใหม่และเก่าจะต้องถูกพิจารณาอย่างถี่ถ้วนเป็นประจำทุกวัน โดยเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่มิใช่ผู้ปล่อยสินเชื่อเองด้วย
- นโยบายสินเชื่อของธนาคารที่ร่างขึ้น จะต้องกำหนดระยะเวลาในการชำระคืนเงินต้น/ดอกเบี้ย ไว้อย่างชัดเจน
- เมื่อบัญชีใดกลายเป็น Past Due ที่มีทีท่าว่าจะเสีย เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อจะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเข้าไปจัดการกับสินเชื่อรายนั้น รวมทั้งติดต่อกับลูกค้าเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่จะตัดบัญชีเป็นหนี้สูญ

ส่วนสอบทานสินเชื่อ ประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ :

1. ทำการสอบทานและประเมินค่าสินเชื่อทุกชนิดตามที่ได้รับมอบหมาย
2. สอบทานสินเชื่อรายใหญ่ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง
3. ปรับปรุงการจัดเก็บแฟ้มลูกหนี้ให้รวมอยู่ ณ ที่เดียวกัน เพื่อประโยชน์ของผู้ทำหน้าที่ด้าน Portfolio Management
4. ตั้งนโยบายและแนวทางในการอำนวยสินเชื่อ
5. ช่วยเหลือและแนะแนวทางให้แก่เจ้าหน้าที่สินเชื่อในการสืบหาข้อเท็จจริงของหนี้ที่มีปัญหาแต่ละกรณี
6. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบังคับชำระหนี้ และการตัดหนี้สูญทุกราย

หลักของ Lending & Review บางข้อที่ควรนำมาใช้ :

- ทัศนคติในการอำนวยสินเชื่อของธนาคารควรเป็น "เราจะสร้างเงินกู้ได้อย่างไร" มากกว่า "ทำไมเราต้องปล่อยสินเชื่อ"
- พยายามให้มีคำขอสินเชื่อน้อยรายที่ต้องผ่านคณะกรรมการก่อนให้คำตอบแก่ผู้ขอ
- ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนรู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง รวมทั้งฝึกให้รู้จักตั้งคำถามเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อน
- การสอบทานสินเชื่อรายใหม่ ๆ สามารถทำได้โดยอาศัยหลักการตรวจข้อเท็จจริงและการสอบทานสิ่งที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อได้กระทำลงไปแล้ว

-

- ควรจะจัดตั้งระบบการสอบทานต่อเนื่องขึ้น เพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของ Loan Portfolio ทั้งหมด และเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อควรทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพื่อเป็นประกันว่า การตัดสินใจ ตลอดจนการปฏิบัติการใด ๆ ที่ทำลงไปเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว
- การสอบทานสินเชื่อเป็นการช่วยเจ้าหน้าที่พิจารณาสินเชื่อผู้มีประสบการณ์น้อยให้มีโอกาสเข้าทำงานร่วมกับผู้มีอายุงานมากกว่า เพื่อหาประสบการณ์ไปในตัวและยังจัดให้มีการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์เท่าเทียมกัน เพื่อถกปัญหาและแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนออกมาด้วย

เมื่อสมัยก่อนเจ้าหน้าที่ของธนาคารระดับกลางทั้งหลาย มีอำนาจอนุมัติวงเงินจำนวนไม่มากนัก และการให้สินเชื่อแต่ละครั้งต้องรับผิดชอบดูแลแต่ผู้เดียว เจ้าหน้าที่สินเชื่อแต่ละคนจะรับผิดชอบในวงเงินของตน ฉะนั้นจึงทำให้หลักฐานในสินเชื่อนั้น ๆ มีไม่มากนักหรือมีไม่เพียงพอ ข้อมูลทั้งหมดจะอยู่กับบุคคลผู้เดียวเท่านั้น ตราบใดขณะที่การให้สินเชื่อมีไม่มากนักปัญหาการให้กู้ยังมีน้อยอยู่ ฉะนั้นการควบคุมก็ยังไม่เกิดปัญหามากนัก ถึงอย่างไรก็ดี ถ้าการให้สินเชื่อกว้างขวางขึ้น ฝ่ายจัดการของธนาคารก็ตระหนักดีว่าจำนวนหนี้ทั้งหลายจะเพิ่มมากขึ้นและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านรับสินเชื่อก็จะรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วยตามอัตราส่วน การจัดระบบงานและการทบทวนนโยบายต่าง ๆ จะต้องมีความจำเป็นในระบบสินเชื่อที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้และทั้งนั้นเพื่อให้เจ้าหน้าที่เองมองภาพพจน์ได้ถูกต้อง ในหนังสือคู่มือของนักการธนาคารได้ชี้ให้เห็นว่าระบบสอบทานสินเชื่อมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ[1] คือ

1. ทำให้ฝ่ายบริหารจัดทานโยบายการให้กู้
2. ช่วยป้องกันสินเชื่อที่ปลอยกลายเป็นสินเชื่อที่อาจมีปัญหาในภายหลัง
3. กำหนดมาตรฐานการเรียกเก็บหนี้สินกลับคืน
4. ช่วยป้องกันหนี้สูญ

---

[1] Behrens, Robert H., Commercial Problem Loans (Boston : Banker Pub., 1974), P.14

ฉะนั้น จึงสามารถกำหนดได้ว่าการที่ตั้งหน่วยสอบทานสินเชื่อนี้จะเป็นกุญแจสำคัญให้การปล่อยสินเชื่อแต่ละรายใหม่มีคุณภาพ และเป็นการลดข้อผิดพลาดและหนี้สูญอีกต่อหนึ่งด้วย ธนาคารที่มีกิจการกว้างขวางและธนาคารขนาดกลางทั้งหลาย ได้รวมโครงการสอบทานสินเชื่อนี้เข้าไว้ในฝ่ายสินเชื่อทั้งหมด ฉะนั้นฝ่ายสินเชื่อของธนาคารที่มีกิจการกว้างขวางดังกล่าว จะต้องมีความรับผิดชอบในงานดังกล่าวมากกว่าเดิม การรวบรวมข้อมูลสินเชื่อให้มากที่สุด รวมถึงการเก็บรักษาแฟ้มลูกหนี้ มีโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สินเชื่อ มีการตรวจสอบนโยบายสินเชื่อและควบคุมข้อมูลด้านสินเชื่อจากแหล่งข้างนอก ถึงอย่างไรก็ดี ความรับผิดชอบเบื้องต้นของฝ่ายสินเชื่อคือ ต้องมีการตรวจสอบและทบทวนในหนี้สินทั้งหมด

ธนาคารขนาดกลางทั้งหลายมีความเห็นว่า ไม่สามารถจะตั้งฝ่ายสินเชื่อได้ทันที จึงเพียงตั้งเป็นหน่วยเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อให้มารับผิดชอบเท่านั้น หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อนี้ถูกแยกออกทั้งหมด และการทำงานก็แตกต่างจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

<u>หน้าที่ของเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อในธนาคารขนาดกลาง</u>

1. รับผิดชอบและส่งเสริมระบบการวิเคราะห์และควบคุมประสิทธิภาพสินเชื่อทั้งหมด ซึ่งต้องกระทำโดยทางฝ่ายสินเชื่อเอง

2. ให้มีระบบการตรวจสอบแฟ้มสินเชื่อทั้งหมด และมีเอกสารที่เพียงพอในการประกอบการและรายงานเอกสารใดที่ขาดหายไปยังเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง และยังต้องรับผิดชอบในปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในแฟ้มสินเชื่อต่าง ๆ ทั้งหมดด้วย

3. เก็บรักษาประวัติการเงินของสินเชื่อแต่ละรายให้ทันต่อเหตุการณ์และรัดกุมที่สุด

4. วิเคราะห์และให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับสินเชื่อทั้งหมด ไม่ว่าจะมีปัญหาซับซ้อนหรือมีปัญหาหนี้เสีย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่สินเชื่ออื่น ๆ

5. ติดตามผลงานสินเชื่อแต่ละประเภท เพื่อเป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ระดับสูงหรือระดับบริหารของธนาคาร

6. เก็บรักษารายชื่อประเภทของหนี้ที่เสียทั้งหมด

7. เตรียมทำรายงานประจำเดือนในงานด้านนี้ เพื่อจะได้เสนอให้คณะกรรมการทราบต่อไป

8. ส่งเสริมให้มีระบบตรวจสอบอัตราส่วนหลักทรัพย์ค้ำประกัน ของสินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน และรายงานสิ่งที่ขาดตกบกพร่องไปยังเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่รับผิดชอบ

9. รายงานผลอย่างละเอียดไปให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงที่รับผิดชอบให้ทราบฐานะของหนี้สินที่อาจเกิดปัญหาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับที่จะควบคุมสินเชื่อดังกล่าวนั้นไปด้วย

10. ให้มีการประเมินผลตามนโยบายและการปฏิบัติงานและแจ้งไปให้เจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่นั้นทราบ

กล่าวได้ว่า หน้าที่สำคัญที่สุดของเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อคือ ต้องค้นหาและรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ของหนี้ที่เสียและสามารถแก้ไขปัญหานี้ให้เกิดผลดีแก่ธนาคารได้ทันเวลา ถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาครบถ้วนเป็นที่น่าพอใจแล้ว เขาก็เสมือนหนึ่งผู้ที่มีค่าของสมาชิกที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสินเชื่อทางการค้านี้

เป็นที่ปรากฏตามความจริงว่า หนี้สินบางชนิดอาจพบปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดอุปสรรคขึ้น ฉะนั้นจึงจำเป็นอยู่เองจะต้องใช้ผู้มีความชำนาญสูงและผู้มีความคิดริเริ่มดีมาเป็นผู้แก้ไขปัญหา และเขาจะต้องเป็นผู้ที่เริ่มต้นแก้ไขปัญหาด้วยตนเองก่อน ในทางเพิ่มเติมเขาจะต้องมีความสามารถตัดสินปัญหาอย่างดี เช่นเดียวกันจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นผู้ที่สามารถผ่อนหนักผ่อนเบาได้อย่างดีด้วย เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อนี้ที่มีคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมานี้สามารถออกความคิดความอ่านที่ดี และเป็นเหตุจูงใจให้เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจคล้อยตามในที่สุด ซึ่งเป็นการง่ายสำหรับเจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่สอบทาน ที่จะมาร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อทำสิ่งนั้นให้ดีและให้ประสพความสำเร็จต่อไป

เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อควรจะต้องระมัดระวังในภาระของตนที่มีต่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เช่น ต้องจัดหาข้อมูลที่มีการวิเคราะห์อย่างดีแล้วให้เพียงพอ ต้องชี้ให้เห็นแนวโน้มของธุรกิจการค้า ต้องช่วยรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ ให้พอเพียงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถ้ามีสิ่งใดขาดตกบกพร่องในแฟ้มสินเชื่อ ควรรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบทราบทันที สิ่งที่สำคัญควรให้เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อสามารถวิจารณ์ฐานะสินเชื่อของแต่ละราย และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อได้ด้วย แต่การวิจารณ์นั้นจะต้องกระทำในแบบของการสร้างสรร และควรจะให้มีการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความยุติธรรมซึ่งกันและกัน เจ้าหน้าที่สินเชื่อควรตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เขา

ได้รับจากงานซึ่งเจ้าหน้าที่สอบทานได้กระทำให้ ในที่สุดเจ้าหน้าที่สินเชื่อก็จะได้รับข้อมูลและคำแนะนำที่ดีจากเจ้าหน้าที่สอบทานอีกต่อหนึ่ง ด้วยเหตุนี้เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อก็สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อได้ดี ทั้งนี้ต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน อันเป็นแนวทางสร้างสรรและสร้างความสัมพันธ์ เพื่อจะเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เนื่องจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความสำคัญมาก เพราะเขาจะเป็นผู้ติดต่อและสังเกตลูกค้าโดยตรง แต่ทำนองเดียวกัน เจ้าหน้าที่สอบทานก็จะต้องตรวจตราอย่างละเอียด ในข้อมูลที่ได้รับมาและเก็บรักษาไว้อย่างดีในแฟ้มสินเชื่อ ถึงแม้ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งสองหน่วยงานจะแตกต่างกันก็ตาม แต่ก็สามารถทำงานประสานซึ่งกันและกันได้อย่างดี

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อทุกคนควรระลึกไว้เสมอว่าจำนวนหนี้สินที่ฝ่ายสินเชื่อรับผิดชอบอยู่มีจำนวนมาก และเป็นสิ่งที่ยากต่อการสอบทานดูแลให้ละเอียดและทั่วถึงได้ทั้งหมด เพราะฉะนั้นผลที่ได้จากทบทวนในโครงการนี้จะต้องขึ้นอยู่กับแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและถูกต้องด้วย ยิ่งหนี้สินรายใหญ่ ๆ ที่มีปัญหาซับซ้อนหรือหนี้สินทางการค้าต่าง ๆ ควรจะมีการทบทวนในรายละเอียดประจำโดยเฉพาะหนี้ที่มีอัตราเสี่ยงสูง

เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่ออาจเป็นผู้กำหนดว่าสิ่งใดควรปฏิบัติก่อนหรือหลัง แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้โดยทันที อนึ่ง สินเชื่อต่าง ๆ ที่มีปัญหานั้นเกิดจากไม่มีผู้ดูแลเท่าที่ควร ซึ่งธนาคารทุกแห่งเองก็มีปัญหาอย่างเดียวกัน เจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อที่ดีและแผนการสอบทานที่ดีก็ไม่อาจที่จะป้องกันการสูญเสียของสินเชื่ออย่างเด็ดขาดได้ อย่างไรก็ดี แผนการที่รัดกุมซึ่งเจ้าหน้าที่สอบทานที่มีความสามารถนำมาปฏิบัติ จะมีส่วนช่วยลดอัตราสูญเสียของสินเชื่อการค้าได้มากทีเดียว

<u>วิธีการสอบทานสินเชื่อของเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อ</u>

การสอบทานสินเชื่อมุ่งชี้ข้อบกพร่องหรือสัญญาณอันตรายของสินเชื่อแต่ละราย เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ทันท่วงที หน้าที่สำคัญในการสอบทานสินเชื่อ (Loan Review) อาจแยกได้เป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ก. <u>การประเมินค่า</u> (Appraisal)

คือ ทำการสอบทาน (Review) สินเชื่อที่ Loan Officerปล่อยไปตลอดอายุของสินเชื่อ ตั้งแต่เริ่มปล่อยจนกระทั่งธนาคารได้รับชำระคืนเรียบร้อย โดยสอบทานทั้งการปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงที่ทำไว้กับธนาคาร ฐานะทางเครดิตและการเงินทั่ว ๆ ไปของลูกค้า ตลอดจนผลการดำเนินธุรกิจ หลังจากได้รับสินเชื่อจากธนาคารไปแล้ว อันมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

ในกรณีที่เห็นว่าลูกค้ารายใด ฐานะกิจการทรุดลง หรือตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ ก็จัดทำรายงานเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ หรือกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ พิจารณาสั่งการ

วิธีสอบทานที่ดีควรพิจารณาหัวข้อต่อไปนี้

1. มีสินเชื่อกี่ประเภทอยู่กับธนาคาร ได้รับวงเงิน Credit Line จากธนาคารจำนวนเท่าใด
2. กระแสเงินสดหมุนเวียนในบัญชีกระแสรายวันสูงหรือไม่ เฉลี่ยมากน้อยเพียงใด
3. ใช้ประโยชน์จากวงเงินที่อนุมัติไปเต็มที่หรือไม่
4. แนวโน้มของปริมาณการค้าต่างประเทศที่ผ่านธนาคารสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร
5. ปริมาณการค้าที่ผ่านธนาคารเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่
6. การชำระหนี้ตรงตามกำหนดและข้อตกลงในสัญญากู้หรือไม่
7. เช็คของลูกค้าเคยถูกธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงินหรือไม่ สาเหตุใด
8. ความสามารถของผู้บริหารมีมากน้อยเพียงใด
9. ชื่อเสียงและฐานะของกิจการในสังคม
10. การติดต่อกับธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น

ข. <u>การแก้ปัญหา</u> (work-out)

คือวิธีการควบคุมลูกหนี้ที่มีกิจการค้าทรุดลง หรือตกอยู่ในสภาวะซึ่งอาจไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ ซึ่งจะต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด โดยพิจารณาด้านความเสี่ยงทุกแง่ทุกมุม ศึกษาถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ฐานะกิจการของลูกค้าทรุดลง หาหนทางแก้ไขโดยเฉพาะสินเชื่อ

รายใดที่มีเหตุผลสมควรคาดคะเนได้ว่า หากธนาคารให้การอุ้มชูต่อไปจะฟื้นตัวได้ เจ้าหน้าที่สอบทานก็ต้องทำรายงานเสนอให้ธนาคารให้เงินกู้เพิ่มเติมลูกค้ารายนั้น เพื่อนำไปแก้ไขข้อยุ่งยากต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้ทั้งหมด

จุดมุ่งหมายสำคัญของงานด้านนี้ คือ หาวิธีแก้ไขทุกวิถีทางในอันที่จะทำให้สินเชื่อซึ่งตกอยู่ในฐานะลำบากฟื้นตัวได้ หรือก่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

วิธีการดำเนินงาน Workout ที่ดีอาจแยกหน้าที่อย่างละเอียดเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1) อนุโลมให้ต่ออายุสัญญาเงินกู้ออกไปอีก

ในการที่ธนาคารอนุโลมให้ผู้ขอกู้ยืดเวลาชำระหนี้ออกไป เนื่องจากผู้ขอกู้ประสพปัญหาเรื่องเงินทุนขาดแคลนไม่สามารถที่จะนำเงินมาชำระให้ทันตามกำหนด ธนาคารจะต้องเฝ้าดูและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ขอกู้อย่างใกล้ชิดว่า ผู้ขอกู้ยังมีโอกาสอีกมากที่จะดำเนินงานต่อไป เพื่อหากำไรมาคืนธนาคารตามที่ธนาคารได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว และคาดว่าจะสามารถชำระคืนหนี้ได้ตามเวลาที่ธนาคารอนุโลมให้ในการนี้ ธนาคารอาจจะให้ข้อแนะนำบางประการถ้าเห็นว่าจำเป็นอาจจะแนะนำในทำนองที่ว่า ให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขนโยบายการขายเสียใหม่ หรือตัดรายจ่ายไม่จำเป็นออก หรือขอผลัดชำระเงินเจ้าหนี้ออกไปอีก หรืองดการจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นชั่วคราว หรือพยายามหาทางเพิ่มทุน เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ สิ่งเหล่านี้ถ้ากิจการของผู้ขอกู้ของธนาคารทำได้ ก็จะเป็นการลดค่าใช้จ่ายไปในตัว และจะสามารถเพิ่มการขาย และเงินทุนซึ่งผู้ขอกู้จะสามารถชำระคืนเงินกู้ให้แก่ธนาคารได้ในที่สุด วิธีการเช่นนี้ คิดว่าคงจะเพียงพอที่จะทำให้กิจการของผู้ขอกู้ดำเนินไปด้วยความมั่นคง และจะสามารถฟื้นตัวจากปัญหาเงินทุนขาดแคลนได้อย่างดี

2) สนับสนุนการให้วงเงินกู้เพิ่มเติม

วิธีการที่ธนาคารจะสนับสนุนให้วงเงินกู้เพิ่มเติมแก่ผู้ขอกู้ที่มีภาระหนี้สินกับธนาคารนั้น ธนาคารย่อมจะต้องศึกษาสถานการณ์อย่างรอบคอบแล้วว่า ผู้ขอกู้มีความจำเป็นต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นชั่วขณะหนึ่ง เพื่อที่จะสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตให้ทันกับการสั่งซื้อจากลูกค้าของผู้ขอกู้ หรือบางครั้งอาจสนับสนุนให้เงินกู้เพิ่มเติมเพื่อไปซื้อเครื่องจักร หรืออุปกรณ์เพื่อขยายการผลิต ซึ่งตลาดมีความต้องการอยู่แล้ว และถ้าเป็นไปได้ เครื่องจักร หรือเครื่องอุปกรณ์ที่ผู้ขอกู้ขอเพิ่มวงเงินไปซื้อนั้น ให้โอนกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินในนามของธนาคารก็ยิ่งดี เพื่อเป็นหลักทรัพย์ประกันในกรณีที่อาจจะประสพกับการเสี่ยงต่อหนี้สูญในภายหลัง

3) เข้าร่วมมีส่วนบริหารงานกับผู้ขอกู้

บางครั้งผู้ขอกู้มีความชำนาญทางด้านเทคนิคเช่น วิศวกร ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการก่อสร้าง รู้แต่ว่าจะทำการสร้างให้สำเร็จได้อย่างไร ต้องการวัตถุดิบชนิดไหน ราคาเท่าไร เป็นต้น แต่ขาดความสามารถทางด้านบริหารการเงิน ซึ่งเป็นการวางรูปงานควบคุมรายได้รายจ่ายภายในและไม่ทราบว่ามีเงินเหลืออยู่เท่าไร จะจ่ายเงินให้ค่าสินค้าที่ถึงกำหนดวันไหน ซึ่งอาจแสดงว่าหย่อนสมรรถภาพทางด้านงบประมาณรายได้รายจ่าย ธนาคารอาจเข้าช่วยเหลือโดยการวางรูปงานการควบคุมสถานะการณ์การเงินภายในเสียใหม่ ให้มีรูปบัญชีที่ดี ถูกต้อง และมีการทำประมาณเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow Budget) ในแต่ละงานก่อสร้างที่ประมูลมาได้ เพื่อให้รู้ว่าเมื่อไหร่จะต้องใช้เงิน เงินในมือยังเหลืออยู่หรือเปล่า ถ้าเหลืออยู่อาจจะให้เลื่อนชำระเจ้าหนี้รายอื่น แล้วนำเงินมาชำระธนาคารแทน หรือถ้าไม่มีเงินเหลืออยู่เลย เงินนั้นจมอยู่ในวัตถุดิบประเภทไหน ธนาคารอาจจะเพิ่มเงินให้เพื่อเป็นเงินทุนไว้หมุนเวียนอยู่ในกิจการ พร้อมทั้งอนุญาติให้เลื่อนการชำระหนี้ต่อไป จนถึงวันที่ลูกหนี้ของธนาคารจะได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างแล้วมาชำระหนี้คืนธนาคารได้ โดยที่ลูกหนี้ของธนาคารจะต้องโอนสิทธิในการรับเงินจากผู้ว่าจ้างแทนลูกหนี้ของเรา

แม้บางครั้ง ถ้าธนาคารพบว่า ผู้จัดการในบริษัทของผู้ขอกู้ไม่มีสมรรถภาพที่จะเป็นผู้ดำเนินกิจการต่อไป หรือแสดงถึงความไม่ซื่อสัตย์เป็นที่ประจักษ์ต่อกิจการแล้ว ธนาคารอาจจะเสนอให้เปลี่ยนตัวผู้บริหารก็ได้ ถ้ากิจการนั้นยังไม่สามารถที่จะหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมมาแทนแล้ว ธนาคารอาจจะมอบหมายเจ้าหน้าที่ในธนาคารคนใดคนหนึ่ง ซึ่งเห็นว่ามีความสามารถและเหมาะสมที่จะช่วยให้กิจการดำเนินต่อไปจนกิจการนั้นหาตัวผู้บริหารที่เหมาะสมมาแทนได้

หากพบว่าลูกค้าที่ประสบความยุ่งยากทางการเงินรายใดที่ธนาคารให้ความช่วยเหลือแบบ Workout แล้วไม่ได้ผล หรือกรณีที่ลูกค้าส่อเจตน่าให้เห็นว่าขาดความตั้งใจที่จะชำระหนี้คืนธนาคาร ธนาคารต้องหาวิธีการเรียกเก็บที่เข้มงวดขึ้น เพื่อให้ธนาคารได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยธนาคารอาจใช้วิธีการ Liquidation คือ การประนอมหนี้ หรือดำเนินคดี สุดแต่จะเห็นสมควร ซึ่งจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

แฟ้มสินเชื่อ (Credit File)

แฟ้มสินเชื่อเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการควบคุมสินเชื่อ ข่าวสารข้อมูลทางเครดิตและหลักฐานต่าง ๆ ของลูกหนี้ จะถูกรวบรวมไว้ในแฟ้มสินเชื่อทั้งหมด เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะตัดสินใจเกี่ยวกับสินเชื่อแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มีอยู่ในแฟ้มเป็นสำคัญ

แฟ้มสินเชื่อที่สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญต่อไปนี้

1. ต้องมีข้อมูลฐานะการเงินเพียงพอจึงจะทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อสามารถกำหนดวงเงินให้กับผู้ขอสินเชื่อได้ และจะต้องมีประวัติการเงินที่ดีพอสมควรเพื่อจะได้ทราบแนวโน้มฐานะการเงินต่อไป

2. จะต้องมีรายละเอียดกับข้อตกลงในการกู้ของลูกค้าและยังต้องกำหนดว่าผู้ขอสินเชื่อจะนำเงินมาชำระเมื่อไร

3. แฟ้มสินเชื่อนี้ควรสามารถที่ชี้นำให้ผู้ใช้ให้ทราบถึงการเคลื่อนไหวทางการค้าของผู้ขอสินเชื่อทันที

4. แฟ้มสินเชื่อควรจะมีโครงสร้างรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นจริงทั้งหมดหรือข้อมูลสินเชื่อที่อาจมีข้อบกพร่อง

ถ้าแฟ้มสินเชื่อมีข้อที่กำหนดดังที่ได้กล่าวแล้วนี้ถือว่าเป็นแฟ้มสินเชื่อที่มีมาตรฐานพอ

ข่าวสารข้อมูลทางเครดิตที่ควรมีในแฟ้มสินเชื่อแต่ละราย

1. ประวัติย่อของกิจการของผู้ขอสินเชื่อหรือประวัติส่วนตัวผู้ขอ
2. ประวัติความสัมพันธ์กับธนาคาร
3. สถิติปริมาณธุรกิจที่ติดต่อกับธนาคาร
4. รายละเอียดประเภทสินเชื่อทั้งหมดที่มีกับธนาคาร
5. โครงการและวัตถุประสงค์ของการกู้เงิน
6. แผนการชำระคืนหนี้สินและเงื่อนไข
7. ประวัติการชำระคืน
8. ผลการดำเนินงานของลูกค้าเท่าที่ผ่านมา
9. งบแสดงฐานะการเงิน
10. จดหมายโต้ตอบของลูกค้าและของธนาคารอื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญไว้ในแฟ้มสินเชื่ออย่างครบถ้วนย่อมเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อและผู้ที่จะมารับช่วงงานต่อ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สอบทานสินเชื่อด้วย

กรณีที่สินเชื่อที่ให้ไปเกิดมีปัญหาขึ้น แฟ้มสินเชื่อที่รวบรวมไว้จะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารอย่างมาก เพราะเป็นที่เก็บข้อมูลทั้งหลายที่ละเอียดและดีที่สุด โดยสามารถจะรู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใดแก้ไขได้ทันที ถ้าในกรณีหนี้เสียที่ถึงกับต้องดำเนินการตามกฎหมายในแฟ้มสินเชื่อก็ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการใด ๆ ของธนาคาร ของผู้ขอสินเชื่อและข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับสินเชื่อรายนี้อย่างละเอียดด้วย

การเก็บรวบรวมข่าวสารด้านเครดิตนั้น ลูกค้าที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในเครือบริหารงานเดียวกัน หรือ เจ้าของกิจการ หรือ ผู้จัดการเดียวกัน หรือ อยู่ในกลุ่มเดียวกัน การเก็บข่าวสารทางเครดิต เจ้าหน้าที่จะรวบรวมไว้ใน Folders เดียวกัน

สำหรับรายที่ไม่ใช่ลูกค้าแต่ถือได้ว่าเป็นลูกค้าที่ธนาคารหวังจะได้มา เจ้าหน้าที่จะเก็บไว้ใน Credit Folder ต่างหาก ตัวอย่างเช่น ลูกค้าใหม่ที่เปิดบัญชีเงินฝาก แต่ยังไม่เคยขอรับสินเชื่อประเภทใด เจ้าหน้าที่ก็จะพยายามแสวงหาข่าวสารด้านเครดิตของลูกค้าเงินฝากรายใหญ่ ๆ นั้นไว้ เผื่อว่าต่อไปจะมีการขอสินเชื่อ การพิจารณาของธนาคารก็จะทำได้รวดเร็วและสะดวกขึ้น นอกจากนี้ก็เป็นพวกลูกค้าของธนาคารอื่น ซึ่งข่าวสารด้านเครดิตรวบรวมมาจากการ สอบถาม (Inquiry)กันระหว่างธนาคาร หรือได้มาจากรายงานของพนักงานเดินตลาด หรือจากการสอบถามระหว่างกลุ่มลูกค้าของเราเอง และพออนุโลมได้ว่าเป็นลูกค้าชั้นดี น่าจะชักจูงให้มาใช้บริการของธนาคารเรา

Credit Folders นั้น โดยปกติเก็บเรียงตามลำดับตัวอักษร ยกเว้น ที่เป็นของธนาคารตัวแทน (Correspondent Banks) ที่เป็นลูกค้าต่างประเทศ การเก็บจะแบ่งออกไปตามสภาพภูมิศาสตร์ ตามชื่อเมืองและประเทศที่มา

<u>รายละเอียดใน Credit Folder</u>

ข่าวสารด้านเครดิตที่แสวงหามาได้ธนาคารจะเก็บรวบรวมในแฟ้มสินเชื่อ โดยปกติจะแยกออกตาม Folders ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. Summarized Information

1.1 History Sheet สรุปประวัติมีชื่อของลูกค้า ตำบลที่อยู่ ประเภทของพาณิชยกิจ วันที่เปิดบัญชี เจ้าหน้าที่ของธนาคารที่ติดต่อด้วย ชื่อเจ้าของกิจการ รายชื่อผู้บริหารงาน เช่น รายนามหุ้นส่วน กรรมการ และลูกค้าบางรายอาจจะมีนามของผู้ที่แนะนำมาให้ธนาคาร ซึ่งจะเป็นผู้ที่ให้ข่าวสารด้านเครดิตเกี่ยวกับตัวลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง

ประวัติความสัมพันธ์ของลูกค้ากับหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับจากธนาคาร ข่าวสารด้านนี้จะมีประโยชน์อย่างมากในการจะเพิ่มปริมาณธุรกิจกับลูกค้า

ในกลุ่มลูกค้าซึ่งมีผู้บริหารงานคนเดียวกัน สินเชื่อทั้งสิ้นซึ่งอำนวยให้กับลูกค้าในเครือเดียวกัน จะบันทึกไว้เพื่อให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อได้ทราบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในด้านป้องกันมิให้มีการให้เครดิตแก่ลูกค้ารายหนึ่งรายใดเกินควร

1.2 Record of Overdrafts and Returned checks บันทึกเกี่ยวกับเช็คคืน โดยเฉพาะเหตุผลของการคืนอันสืบเนื่องมาจากเงินในบัญชีไม่พอ จะมีรายการของเช็คคืนทุกครั้ง วันที่ส่งคืน จำนวนเงินในเช็ค และเหตุผลที่คืน

นอกจากนี้ก็มีบันทึกรายการเกี่ยวกับการเบิกเงินเกินบัญชี วงเงิน และอัตราดอกเบี้ย

1.3 Bank officer's Anmual Report ภายหลังจากได้รับงบแสดงฐานะการเงินจากลูกค้า เจ้าหน้าที่ของส่วนวิเคราะห์ฯ จะนำไปวิเคราะห์ในแบบฟอร์ม Comparative Statement Form ซึ่งจะนำไปเก็บในแฟ้มสินเชื่อภายหลัง เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะจัดทำสรุปรายงานถึงสถานะทางการเงินของลูกค้ารายนั้น และประวัติการติดต่อทางธุรกิจกับลูกค้าภายในรอบขวบปีของงบดุลย์ที่ได้รับ งบสรุปนี้จะรายงานถึงฐานะทางการเงินที่สำคัญ ๆ และได้มีการเปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ว่าจะดีขึ้นหรือเลวลง งบสรุปรายงานฐานะทางเครดิตและการเงินนี้ เจ้าหน้าที่จะจัดทำขึ้นปีละครั้ง

1.4 Account Analysis Form ส่วนมากในธนาคารขนาดใหญ่ จะมีการทำ Cost Analysis ของบัญชีลูกค้าทุกราย เพื่อทำประมาณการของผลกำไรและขาดทุนของบัญชีทุกบัญชีที่มีกับธนาคาร ซึ่งปกติจัดทำขึ้นปีละครั้งหรือสองครั้ง เพื่อแก้ไขการใช้บริการของลูกค้ากับธนาคารให้ดีขึ้น

2. Statement Comparison

งบดุลและบัญชีการค้า กำไรและขาดทุน ของลูกค้าจะนำมาใช้วิเคราะห์ฐานะทางการเงินในงบวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป็นการเปรียบเทียบฐานะการเงินหลาย ๆ ปี ศึกษาถึง Trend ของปีหนึ่งกับอีกปีหนึ่ง และประกอบ Financial Ratios ต่าง ๆ ขึ้นใช้วิเคราะห์ฐานะความมั่นคงทางการเงิน แบบฟอร์มนี้อาจจะใช้ได้ทั้งกิจการของเจ้าของเดียว ห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท โดยแก้ไขบ้างเล็กน้อย

3. Memoranda and Interview

ทุกบัญชีที่เปิดใหม่กับธนาคาร เจ้าหน้าที่จะรายงาน Information ที่จำเป็นในการเปิดบัญชีมาให้ในแบบฟอร์ม "Memo Sheet" เพื่อเก็บเข้าแฟ้มสินเชื่อ ช่องว่างในแบบฟอร์มใช้การบันทึกข้อความต่าง ๆ หากมีภายหลัง รวมทั้ง Memo หน้าต่อไป จะเป็นบันทึกคำสัมภาษณ์ใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ระหว่าง Loan Officers กับลูกค้า

4. Direct Correspondence

Credit Folder นี้ รวบรวมบรรดาจดหมายที่ธนาคารติดต่อกับลูกค้า มีวิธีการเก็บสองแบบ วิธีแรก คือ ใช้สำเนาของจดหมายเองเข้าแฟ้ม หรือวิธีที่สองใช้ย่อข้อความอันเป็นสาระสำคัญ เรียงตามลำดับจดหมายติดต่อ แล้วจึงนำเข้าแฟ้ม การเก็บรวบรวมจะใช้วิธีใดนั้น ก็สุดแท้แต่ปริมาณของงานด้านเครดิตของธนาคาร

5. Other Correspondence

จดหมายที่ธนาคารมีติดต่อกับผู้อื่น แต่ทว่าธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับลูกค้าของธนาคารจะเก็บรวบรวมไว้ต่างหาก การนำเก็บเข้าแฟ้มจะใช้วิธีนำสำเนาตัวจริงของจดหมายเข้าแฟ้ม หรือจะใช้วิธีย่อข้อความอันมีสาระสำคัญ เรียงตามลำดับจดหมายเก็บเข้าแฟ้มก็ได้

Folders นี้ ตามปกติธรรมดาจะใช้เก็บรวบรวมบรรดาสำเนาของสัญญาเงื่อนไขและข้อตกลงต่าง ๆ ด้วย อาทิเช่น เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ใน Term Loans เป็นต้น

6. Investigations

ข่าวสารด้านเครดิตที่ได้จากการสืบสวนของ Credit Department ซึ่งได้มาจากสองทาง คือ ข่าวสารที่ได้รับโดยตรงจากลูกค้า และที่ได้รับโดยทางอ้อมจากภายนอก

จะเก็บรวบรวมไว้ใน Folder นี้ ลูกค้าที่ได้รับสินเชื่อของธนาคาร งานด้านนี้จะต้องมีการสืบสวน สอบสวน อยู่โดยสม่ำเสมอ เป็นประจำ เพื่อประโยชน์ของงานด้าน Credit Review โดยเฉพาะ

7. Clippings and Circulars

Folder นี้เป็นการเก็บรวบรวมข่าวสารอันได้จากบรรดาหนังสือพิมพ์ ซึ่งมีข้อความอันเป็นสาระเกี่ยวข้องกับฐานะทางเครดิต และการเงินของลูกค้า เกี่ยวเนื่องกับผลการดำเนินธุรกิจของลูกค้า อันจะมีผลต่อกำลังความสามารถในการชำระหนี้สินของลูกค้า การนำข่าวสารเก็บเข้าแฟ้มอาจจะทำด้วยวิธีย่อข้อความพิมพ์ลงใน Memo Sheet หรือตัดข่าวตัวจริงออกมาเก็บเข้าแฟ้ม

8. Financial Statements and Mercantile Agency Report

ใบเก็บรวบรวม งบแสดงฐานะการเงินที่ได้รับจากลูกค้า และบรรดา Credit Reports ซึ่งได้รับจากบรรดา Credit Bureaus หรือ Trade Sources ต่าง ๆ

9. Contacts

แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ก) การสัมภาษณ์กับลูกค้า เป็นบันทึกคำสัมภาษณ์ที่ได้จากเจ้าหน้าที่ไปเยี่ยมเยียนลูกค้าถึงสถานที่ประกอบธุรกิจของเขา ประโยชน์จากการไปเยี่ยมเยียนลูกค้านี้ ย่อมช่วยให้ธนาคารมีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ลูกค้าประสพ ในเมื่อได้ไปเห็นการทำงานจริง ๆ เห็นโรงงาน เห็นสต๊อคสินค้า ฯลฯ ลูกค้าเองก็ได้รับประโยชน์ในการในการที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับนายธนาคารของตนดียิ่งขึ้น อันจะมีผลต่อเนื่องไปถึงการจะขอรับความช่วยเหลือที่ถูกทางจากธนาคาร เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ข) Replies to Inquiries เป็นบันทึกรายชื่อและตำบลที่อยู่ของบรรดา Inquiries ซึ่งสอบถามมาที่ธนาคารเกี่ยวกับฐานะทางเครดิตและการเงินของลูกค้าทุกราย มีวันที่ได้รับ Inquiries และวันที่ส่งรายงานตอบ

10. Additional Sections

Credit Folder ของลูกค้ารายใหญ่ เช่น บริษัท จำกัด ขนาดใหญ่บางแห่ง ซึ่งมีกิจการในเครือเดียวกันอยู่หลายแห่ง รายนามบริษัทในเครือและข่าวสารที่เกี่ยวข้องจะเก็บไว้ด้วยกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากในการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยมีข่าวสารด้านเครดิตพร้อมเพรียงใน Folder เดียวกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง รายงานการสอบทานสินเชื่อ

ชื่อ : บริษัท กระเบื้องสยาม จำกัด

ที่ตั้งสำนักงาน : 55 ถนนลาดพร้าว เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร

ธุรกิจ : ผลิตกระเบื้องลอนคู่และแผ่นเรียบ

กรรมการบริษัท : นายสมยศ รักการค้า
นายสมศักดิ์ รักการค้า
นางมาลัย รักการค้า
นางมาสี รักการค้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Credit line

บริษัท กระเบื้องสยาม จำกัด

(หน่วย : พันบาท)

	ลักษณะหนี้	วงเงิน Credit line
	เบิกเงินเกินบัญชี	7,500
	เบิกเงินเกินบัญชี (โอ/ดี บัญชี 2)	25,000
	ทรัสรีซีท - วัตถุดิบ	20,000
	แพ็คกิ้งเครดิต	1,500
	รวมยอด Cash	54,000
	เลตเตอร์ ออฟ เครดิต - วัตถุดิบ	20,000
	แอล - จี - บริษัทปูนซิเมนต์	2,000
	- การไฟฟ้านครหลวง	-
	รวมยอด	22,000
	รวม Cash และ Non - Cash	76,000

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Loan Narrative

14 ส.ค.11

อนุมัติให้บริษัทมีสินเชื่อดังนี้ 1) เบิกเงินเกินบัญชี วงเงิน 500,000.- บาท

2) เลตเตอร์ออฟเครดิตและทรัสรีซีท วงเงิน 3.2 ล้านบาท

3) ออกหนังสือค้ำประกันบริษัทต่อบริษัทปูนซิเมนต์ จำนวนเงิน 1 ล้านบาท

มีเงื่อนไขว่า เมื่อทางราชการออกกฎหมายประกาศให้จดจำนองเครื่องจักรได้แล้ว ขอให้จดจำนองเครื่องจักรเป็นประกันด้วย และขอให้บริษัทนำปริมาณธุรกิจด้านต่างประเทศมาผ่านธนาคารเพียงธนาคารเดียว หากวงเงินสูงเกิน 1 ล้านบาท จึงขอให้เสนอท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ ท่านกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ พิจารณาวินิจฉัย หลักประกัน คือ จดจำนองโฉนดที่ดินเลขที่ 13887 มูลจำนอง 500,000.- บาท และให้นายสมยศ รักการค้า นายสมศักดิ์ รักการค้า ค้ำประกันส่วนตัวจนเต็มวงเงิน

7 เม.ย.13

อนุมัติให้บริษัทเพิ่ม 1) วงเงินเบิกเงินเกินบัญชีอีก 1 ล้านบาท รวมวงเงิน 1.5 ล้านบาท

2) วงเงินเลตเตอร์ออฟเครดิตและทรัสรีซีทอีก 1.8 ล้านบาท รวมวงเงิน 5 ล้านบาท

หลักประกันคือ จดจำนองที่ดินโฉนดเลขที่ 13887 และ 14114 พร้อมสิ่งปลูกสร้าง ราคาประเมิน 5.4 ล้านบาท มูลจำนอง 7.8 ล้านบาท และนายสมยศ รักการค้า, นายสมศักดิ์ รักการค้า ค้ำประกันส่วนตัวจนเต็มวงเงิน

อนุมัติให้ต่ออายุสัญญาเบิกเงินเกินบัญชีอีก 7 ครั้ง ครั้งสุดท้ายสัญญาครบกำหนด 6 เม.ย.17

28 พ.ค.17

อนุมัติให้บริษัทเพิ่มวงเงินสินเชื่อ 1) เบิกเงินเกินบัญชีอีก 500,000.- บาท

รวมวงเงิน 2 ล้านบาท

2) เลตเตอร์ออฟเครดิตและทรัสรีซีทอีก 7 ล้านบาท รวมวงเงิน 12 ล้านบาท

3) อนุมัติใหม่วงเงินแพ็คกิ้งเครดิต จำนวนเงิน 1.5 ล้านบาท

สินเชื่อที่อนุมัติให้ทุกลักษณะดังกล่าวข้างต้น นอกจากให้มีหลักทรัพย์จดจำนองเป็นประกันอยู่เดิมแล้ว ให้นายสมยศ, นายสมศักดิ์ รักการค้า ร่วมค้ำประกันส่วนตัวเต็มวงเงิน กับให้นำเครื่องจักรทั้งหมด (มูลค่าตามบัญชีประมาณ 14 ล้านบาท) มาจดจำนองเป็นประกันหนี้ทุกลักษณะในวงเงินไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท

<u>ฐานะของบริษัท</u> ฐานะของบริษัทในปี 2516 ดีขึ้นมีกำไร 4.6 ล้านบาท ลู่ทางตลาดภายในและต่างประเทศดีมาก นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ คุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไป แต่ฐานะการเงินของลูกค้ายังอ่อนแออยู่เพราะผลจากการขาดทุนในปี 2514 – 2515 เนื่องจากเมื่อบริษัทเริ่มก่อตั้งบริษัทมีเงินทุน 14 ล้านบาท บริษัทได้นำเงินทุนดังกล่าวไปลงทุนในที่ดิน โรงงาน และซื้อเครื่องจักรผลิตกระเบื้องซิเมนต์จากไต้หวันจนหมด การตัดสินใจลงทุนเครื่องจักรครั้งนั้นผิดพลาด คือ เครื่องจักรที่ซื้อจากไต้หวันใช้ผลิตไม่ได้ตามค่าดหมาย เครื่องขัดของบ่อย ๆ ถึงแม้จะปรับปรุงก็ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องซื้อเครื่องจักรใหม่จากอินเดียมูลค่า 10 ล้านบาท มาใช้แทน เงินทุนที่นำไปซื้อเครื่องจักรบริษัทใช้เงินกู้ระยะสั้นทั้งหมด หลังจากนั้นมาบริษัทได้ขยายกิจการเรื่อยมา เช่น ซื้อที่ดิน, ขยายอาคาร, โรงงานและปรับปรุงเครื่องจักรจากไต้หวันจนสามารถใช้งานได้ บริษัทยังคงใช้เงินกู้ระยะสั้นอีกเช่นเคย จึงมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายทางการเงิน คือ ดอกเบี้ยสูง ปัญหาทางการเงินจึงเกิดขึ้นกับบริษัทตลอดมา

อนุมัติให้ต่ออายุเบิกเงินเกินบัญชีอีก 3 ครั้ง ครั้งสุดท้ายสัญญาครบกำหนด 27 พ.ย. 19

<u>20 ส.ค.18</u>

อนุมัติให้บริษัททำสัญญาเบิกเงินเกินบัญชี (โอ/ดี2) วงเงิน 8 ล้านบาท มีเงื่อนไขเพื่อเข้าบัญชีกระแสรายวันเลขที่ 001-303216-4 หลักประกันคือ นายสมยศ, นายสมศักดิ์

รักการค้า ค้ำประกันเป็นการส่วนตัวจนเต็มวงเงิน

9 เม.ย.19

อนุมัติให้บริษัทเพิ่มวงเงิน โอ/ดี2 อีก 7 ล้านบาท รวมวงเงิน 15 ล้านบาท มีเงื่อนไขให้ระมัดระวังในการคัดเลือกเช็คของลูกค้าที่นำมาขายลด มีนายสมยศ, นายสมศักดิ์ รักการค้า ค้ำประกันเป็นการส่วนตัวจนเต็มวงเงิน

9 ส.ค.19

อนุมัติให้บริษัทเพิ่มวงเงินสินเชื่อ ดังนี้.-

1) เพิ่มวงเงินเบิกเงินเกินบัญชีอีก 3 ล้านบาท รวมวงเงิน 5 ล้านบาท
2) เพิ่มวงเงินเลตเตอร์ออฟเครดิตและทรัสรีซีทอีก 8 ล้านบาท รวมวงเงิน 20 ล้านบาท
3) อนุมัติให้ออกหนังสือค้ำประกันบริษัท ต่อบริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด ในการซื้อปูนซิเมนต์ จำนวนเงิน 1 ล้านบาท

สินเชื่อที่อนุมัติให้ทุกลักษณะดังกล่าวข้างต้น ให้เพิ่มมูลจำนองที่ดินโฉนดเลขที่ 13887 และ 14114 อีก 7.2 ล้านบาท รวมมูลจำนอง 15 ล้านบาท และให้นายสมยศ, นายสมศักดิ์ รักการค้า ค้ำประกันส่วนตัวจนเต็มวงเงิน

ฐานะของบริษัท บริษัทได้ขยายกิจการมากขึ้นกว่าเดิม จึงจำเป็นต้องใช้ทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น และปี 2519 บริษัทได้เพิ่มกำลังการผลิตต้องใช้วัตถุดิบในการผลิตสูง นอกจากนี้บริษัทยังมีปัญหาด้านการเงิน มี Net Worth อ่อนแอมาก มีหนี้สิน 92.96 ของทรัพย์สิน คือ มีภาระหนี้กับธนาคารกรุงเทพ 20.5 ล้านบาท กับบริษัทเงินทุนและธนาคารอื่นประมาณ 44.7 ล้านบาท กับบริษัทในเครือประมาณ 4.3 ล้านบาท รวมภาระหนี้ 69.5 ล้านบาท ประมาณการค้ากับต่างประเทศ มีดังนี้

	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519 (ม.ค.-เม.ย.)	(หน่วย:พันบาท)
สินค้าขาเข้า	17,052	19,175	6,912	
สินค้าขาออก	8,874	2,198	-	

19 เม.ย. 20

อนุมัติให้เพิ่มวงเงินสินเชื่อต่าง ๆ ดังนี้

1) อนุมัติให้เพิ่มวงเงินเบิกเงินเกินบัญชีอีก 2.5 ล้านบาท รวมวงเงิน 7.5 ล้านบาท มีเงื่อนไขมิให้บริษัทใช้สินเชื่อนี้เกินวงเงินโดยเด็ดขาด
2) เพิ่มวงเงิน โอ/ดี2 อีก 10 ล้านบาท รวมวงเงิน 25 ล้านบาท มีเงื่อนไขเช็คที่นำมาขายลดต้องเป็นเช็คทางการค้าเท่านั้น
3) เพิ่มวงเงินเลตเตอร์ออฟเครดิตและทรัสต์รีซีทอีก 20 ล้านบาท รวมวงเงิน 40 ล้านบาท โดยให้แยกวงเงินต่างหากจากกัน คือ เลตเตอร์ออฟเครดิตวงเงิน 20 ล้านบาท ทรัสต์รีซีทวงเงิน 20 ล้านบาท มีเงื่อนไขว่า หากเกินวงเงิน 10 ล้านบาท สินค้าที่มาให้นำเข้าโกดังของธนาคาร กำหนดแต่ละครั้งที่ออกของให้ชำระโดยเงินสด หรือนำเช็คทางการค้ามาขายชำระเต็มมูลค่าสินค้า กับให้ประกันอัคคีภัยสิ่งปลูกสร้างและเครื่องจักร ยกประโยชน์ให้ธนาคาร ทุนประกัน 15 ล้านบาท

หลักประกันคือ 1) เพิ่มมูลจำนองที่ดินโฉนดเลขที่ 13887 และ 14114 อีก 2.5 ล้านบาท รวมมูลจำนอง 17.5 ล้านบาท

2) เพิ่มมูลจำนองเครื่องจักรอีก 15 ล้านบาท รวมมูลจำนอง 25 ล้านบาท

3) ให้นายสมยศ นายสมศักดิ์ รักการค้า, นางมาลัย รักการค้า และนางมาลี รักการค้า ร่วมค้ำประกันด้วย

เหตุผลการอนุมัติ

การขอมีและเพิ่มวงเงินสินเชื่อต่าง ๆ มาครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในกิจการของบริษัทที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งเห็นว่าโครงสร้างของบริษัทอ่อนแอมาก เพราะมีเงินกู้ยืมระยะสั้นมาก และต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง วงเงินสินเชื่อต่าง ๆ ก็เกินวงเงินไปมาก แต่โดยที่กิจการยังมีลู่ทางดี เพราะตลาดได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นมาก จึงเห็นควรช่วยเหลือโดยเพิ่มวงเงิน โอ/ดี เป็น 7.5 ล้านบาท เพิ่มวงเงิน โอ/ดี บัญชี 2 เป็น 2.5 ล้านบาท

และเพิ่มวงเงิน แอล/ซี และ ที่/อาร์ เป็น 40 ล้านบาท โดยแยกใช้วงเงินออกจากกันเป็นประเภทละ 20 ล้านบาท

ภาระหนี้ปัจจุบัน เพียงสิ้น 29 เมษายน 2520

	วงเงิน	ภาระหนี้	(หน่วย: พันบาท)
โอ/ดี (ด.บ. 12.5% ต่อปี)	5,000	7,392	
โอ/ดี2 (ด.บ. 14% ต่อปี)	15,000	25,256	
แอล/ซี วัตถุดิบ	-	15,184	
ที่/อาร์ วัตถุดิบ	20,000	12,592	
ที่/เอ็น วัตถุดิบ	-	6,052	
ที่/อาร์ เครื่องจักร	-	180	
แพ็คกิ้งเครดิต	1,500	-	
แอล/จี - ค่าปูนซิเมนต์	2,000	2,000	
- การไฟฟ้านครหลวง	-	20	
	43,500	68,679	

28 มิ.ย. 20

อนุมัติให้ต่ออายุสัญญา โอ/ดี อีก 1 ครั้ง ระยะเวลา 6 เดือน สัญญาครบกำหนด 10 ม.ค. 21 และให้ยกเลิกวงเงิน โอ/ดี2 โดยเปลี่ยนเป็นวงเงินขายลดเช็ค จำนวนเงิน 25 ล้านบาท

เหตุผลการอนุมัติ บัญชีหมุนเวียนสูงมากประมาณ เดือนละ 27.4 ล้านบาท บัญชีเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กิจการยังมีความจำเป็นต้องใช้วงเงินนี้อยู่

30 ส.ค. 20

อนุมัติให้รับซื้อลดเช็คของบริษัทฯ ในส่วนที่เกินวงเงิน 25 ล้านบาท ไปจำนวน 9,945,896.70 บาท ได้ ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขและหลักประกันเดิม

เหตุผลการอนุมัติ

1) บริษัทประกอบธุรกิจผลิตกระเบื้องซีเมนต์ออกจำหน่าย ซึ่งกิจการในปัจจุบันสำหรับสินค้าของบริษัทนับว่ามีตลาดการจำหน่ายดี

2) ปริมาณการค้าต่างประเทศนี้ บริษัทฯ นำมาผ่านธนาคาร มีดังนี้.-

	ส่งออก	นำเข้า	
ปี 2518	2,198,689.-	19,175,000.-	บาท
ปี 2519	-	32,354,000.-	บาท
ปี 2520 (มค.-มิย.)	-	25,019,000.-	บาท

3) เนื่องจากบริษัทฯ นำเช็คมาขายลดเพื่อนำเงินไปเข้าบัญชีหมุนเวียนเป็นเหตุให้เกินวงเงินไป โดยที่เช็คซึ่งนำมาขายลดเมื่อครบกำหนดสามารถเรียกเก็บได้เรียบร้อย มีเช็คคืนน้อยมากแต่ถ้ามีเช็คคืนบริษัทฯ ก็จัดการเปลี่ยนให้ทันที

4) กิจการของบริษัทฯ มีฐานะมั่นคง ยอดขายปี 2519 มีจำนวน 92.17 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 5.6 ล้านบาท มีทรัพย์สินเมื่อสิ้นปี 2519 รวมทั้งสิ้น 124.37 ล้านบาท ส่วนเจ้าของทุน 20.41 ล้านบาท สมควรให้ความช่วยเหลือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วงเงินและภาระหนี้

ได้สอบทานภาระหนี้ของบริษัทกระเบื้องสยามแล้ว ปรากฏว่าบริษัทฯ ได้รับสินเชื่อจากธนาคารรวม 6 ประเภท คิดเป็นวงเงินทั้งสิ้น 76 ล้านบาท จำแนกเป็นสินเชื่อประเภท Cash 54 ล้านบาท และสินเชื่อประเภท Non-Cash จำนวน 22 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัทฯ มีภาระหนี้อยู่กับธนาคาร 66.3 ล้านบาท เป็นหนี้ที่ถึงกำหนดแล้ว 1.6 ล้านบาท ดังรายละเอียดข้างล่างนี้

(หน่วย : พันบาท)

	วงเงิน	ภาระหนี้	ถึงกำหนด	ยังไม่ถึงกำหนด
	30 มิ.ย.20	30 มิ.ย.20	30 มิ.ย.20	30 มิ.ย.20
เบิกเงินเกินบัญชี	7,500	5,219	-	5,219
เบิกเงินเกินบัญชี (โอ/ดี บัญชี2)	25,000	28,503	721	27,782
ทรัสรีซีท-วัตถุดิบ	20,000	24,780	-	24,780
แพ็คกิ้งเครดิต	1,500	-	-	-
	54,000	58,502	721	57,781
เลตเตอร์ออฟเครดิต-วัตถุดิบ	20,000	5,645	907	4,738
แอลจี-บริษัทปูนซิเมนต์	2,000	2,000	-	2,000
-การไฟฟ้านครหลวง	-	190	-	190
	22,000	7,835	907	6,928
รวม	76,000	66,337	1,628	64,709

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดหนี้ค้างชำระแยกตามระยะเวลา (Aging)

(หน่วย : พันบาท)

ประเภทหนี้	ต่ำกว่า 6 เดือน	เกิน 6-12 เดือน	เกิน 12 เดือน	รวม
เบิกเงินเกินบัญชี	-	-	-	-
เบิกเงินเกินบัญชี (โอ/ดี บัญชี 2)	721	-	-	721
ทรัสรีซีท-วัตถุดิบ	-	-	-	-
แพ็คกิ้งเครดิต	-	-	-	-
เลตเตอร์ออฟเครดิต	907	-	-	907
แอล/จี-บริษัทปูนซิเมนต์	-	-	-	-
-การไฟฟ้านครหลวง	-	-	-	-
	1,628	-	-	1,628

หมายเหตุ : - ภาระหนี้ โอ/ดี บัญชี2 ที่ถึงกำหนดแล้วจำนวนเงิน 721,000.- บาท เป็นเช็คที่นำมาขายลด 16 ฉบับ ครบกำหนดตั้งแต่ 16 มิ.ย. - 30 มิ.ย.2520

- ภาระหนี้เลตเตอร์ออฟเครดิต เป็น แอล/ซี ที่ครบกำหนดตั้งแต่ 30 มิ.ย.2520 จำนวน 1 ฉบับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเห็นเกี่ยวกับภาระหนี้

ภาระหนี้คิดเป็นอัตราร้อยละ 87.3 ของวงเงินสินเชื่อที่ได้รับ หรือ แยกประเภทเป็น Cash และ Non-Cash คิดเป็นร้อยละ 76.9 และ 10.4 ของวงเงินสินเชื่อที่ได้รับ

โอ/ดี : ภาระหนี้ไม่เกินวงเงิน และบัญชีกระแสรายวันหมุนเวียนดี ประมาณเดือนละ 27.4 ล้านบาท

โอ/ดี บัญชี 2 : วงเงิน โอ/ดี บัญชี2 จำนวนเงิน 25 ล้านบาท มีภาระหนี้จำนวนเงิน 28.5 ล้านบาท เกินวงเงินอยู่ 3.5 ล้านบาท (โอ/ดี บัญชี2 ได้ยกเลิกเมื่อ 6 ก.ค.20 โดยเปลี่ยนเป็นขายลดเช็ควงเงิน 25 ล้านบาทแทน และอนุมัติให้รับซื้อลดเช็คส่วนที่เกิน 25 ล้านบาท จำนวนเงิน 9.9 ล้านบาท เมื่อ 30 ส.ค.20)

แอล/ซี : ภาระหนี้ไม่เกินวงเงินแต่มี แอล/ซี 1 ฉบับ จำนวนเงิน 0.9 ล้านบาท ถึงกำหนด 30 มิ.ย.20

ทรัสรีซีท : ภาระหนี้เกินวงเงินจำนวนเงิน 4.8 ล้านบาท แต่ไม่มีภาระหนี้ค้าง ควรปรับปรุงวงเงินสินเชื่อให้เหมาะสมกับความต้องการ

แพ็คกิ้ง เครดิต : วงเงินแพ็คกิ้งเครดิต จำนวน 1.5 ล้านบาท ลูกค้าไม่ได้ใช้วงเงินมาประมาณ 2 ปี ควรสอบถามลูกค้าว่ายังมีความต้องการใช้วงเงินแพ็คกิ้งเครดิตอีกหรือไม่ หากลูกค้าไม่มีความต้องการใช้วงเงินต่อไป ควรยกเลิกวงเงินเสีย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักประกัน

ได้สอบทานหลักประกันหนี้ทั้งสิ้นที่บริษัทมีต่อธนาคาร ตามที่ตกลงในการให้กู้ยืมได้ รายละเอียดดังนี้ :-

บริษัทกระเบื้องสยามจำกัด

1) ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (หน่วย : พันบาท)

รายละเอียด	ราคาประเมิน			มูลจำนอง	ประเภทสินเชื่อที่ค้ำ
	ที่ดิน	สิ่งปลูกสร้าง	รวม		
-โฉนดเลขที่ 13837 ตำบลในคลองบางปลากด อ. เมือง สมุทรปราการ เนื้อที่ 4 ไร่ 58 ตร.วา กรรมสิทธิ์ของบริษัทกระเบื้องสยามจำกัด	2,000	3,360	5,360	6,300	ทุกลักษณะ
-โฉนดเลขที่ 14114 ตำบลในคลองบางปลากด อ. เมือง สมุทรปราการ เนื้อที่ 5 ไร่ กรรมสิทธิ์ของบริษัทกระเบื้องสยาม จำกัด	1,658	4,640	6,298	11,200	
	3,658	8,000	11,658	17,500	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) เครื่องจักร

รายละเอียด	ราคาประเมิน	มูลจำนอง	ประเภทสินเชื่อที่ค้ำ
-ธนาคารได้ยื่นขอจดทะเบียนเครื่องจักรต่อกระทรวงอุตสาหกรรมแล้ว ขณะนี้กำลังรอติดทะเบียนเครื่องจักร	ไม่มีรายละเอียดใน Credit file	25 ล้านบาท	ทุกลักษณะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) บุคคล

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อผู้ค้ำประกัน	ลักษณะสัญญา	ประเภทสินเชื่อที่ค้ำ	วงเงินที่ค้ำ
- นายสมยศ รักการค้า	โอ/ดี	โอ/ดี	7.5
	โอ/ดี บัญชี 2	โอ/ดี	25.0
	แพ็คกิ้งเครดิต	แพ็คกิ้งเครดิต	1.5
	แอล/ซี	แอล/ซี	20.0
	ที/อาร์	ที/อาร์	20.0
	แอล/จี	แอล/จี	2.19
- นายสมศักดิ์ รักการค้า	โอ/ดี	โอ/ดี	7.5
	โอ/ดี บัญชี 2	โอ/ดี	25.0
	แพ็คกิ้งเครดิต	แพ็คกิ้งเครดิต	1.5
	แอล/ซี	แอล/ซี	20.0
	ที/อาร์	ที/อาร์	20.0
	แอล/จี	แอล/จี	0.19
- นางมาลัย รักการค้า	โอ/ดี	โอ/ดี	2.5
	โอ/ดี	โอ/ดี	10.0
- นางมาลี รักการค้า	โอ/ดี	โอ/ดี	2.5
	โอ/ดี บัญชี 2	โอ/ดี	10.0

4) ทรัพยสิทธิ

- สลักหลังกรมธรรม์ประกันอัคคีภัยสิ่งปลูกสร้างและเครื่องจักร ยกประโยชน์ให้กับธนาคาร มูลประกัน 15 ล้านบาท สัญญาครบกำหนด 2 ก.ย.20 ค้ำประกันหนี้ L/C และ T/R วงเงิน 20 ล้านบาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเห็นเกี่ยวกับหลักประกัน

ที่ดิน : - ส่วนหลักประกันได้ประเมินราคาที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างครั้งสุดท้ายเมื่อ 25 พ.ค. 19 ราคาประเมิน 11.6 ล้านบาท มูลจำนอง 17.5 ล้านบาท
- ควรมีการประเมินราคาที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือทุกปี

บุคคล : ควรจัดหารายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ค้ำประกันทุกคน และจัดทำรายงานขึ้นไว้ เพื่อจะได้ทราบฐานะที่แท้จริงของผู้ค้ำประกัน

เครื่องจักร : การจดจำนองเครื่องจักรได้ยื่นขอจดทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรมแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จ ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างรอดำเนินการติดทะเบียนเครื่องจักร ควรติดต่อกับส่วนหลักประกันสังหาริมทรัพย์ ให้ติดตามผลการดำเนินงานของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อให้การจดจำนองแล้วเสร็จโดยเร็ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดเกี่ยวกับหลักทรัพย์และฐานะการเงินของผู้ค้ำประกัน

เพียง 30 มิถุนายน 2520

(หน่วย : ล้านบาท)

	นายสมยศ	นายสมศักดิ์	นางมาลัย	นางมาลี
ทรัพย์สิน :-				
สังหาริมทรัพย์	-	-	-	-
อสังหาริมทรัพย์	-	-	-	-
ถือหุ้นของบริษัทกระเบื้องสยาม	5.35	5.35	0.4250	0.0500
ถือหุ้นของบริษัทอื่น :-				
- บริษัท ก.	2.49	2.49	0.0002	0.0002
- บริษัท ข.	2.49	2.49	0.0005	0.0005
- บริษัท ค.	7.49	7.49	0.0020	0.0020
- บริษัท ง.	0.49	0.49	0.0002	0.0002
รวมทรัพย์สิน	18.31	18.31	0.4279	0.0529
หนี้สิน :-				
เบิกเงินเกินบัญชีชั่วคราว	-	0.21	-	-
เบิกเงินเกินบัญชี	2.03	2.03	-	-
เงินกู้	6.02	6.02	-	-
แอล/จี	-	0.04	-	-
ค้ำประกัน : เบิกเงินเกินบัญชี	7.50	7.50	2.50	2.50
เบิกเงินเกินบัญชี(โอดี 2)	28.50	28.50	10.00	10.00
แพ็คกิ้งเครดิต	-	-	-	-
แอล/จี	2.19	0.19	-	-
เลตเตอร์ออฟเครดิต	20.00	20.00	-	-
ทรัสรีซีท	24.80	24.80	-	-
รวมหนี้สิน	91.04	89.29	12.50	12.50

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เปรียบเทียบหนี้สินกับหลักประกัน

หนี้สิน

ลักษณะสินเชื่อ	วงเงิน	ภาระหนี้
เบิกเงินเกินบัญชี	7,500	5,219
โอ/ดี บัญชี 2	25,000	28,503
ทรัสรีซีท	20,000	24,780
แพ็คกิ้งเครดิต	1,500	-
แอล/ซี	20,000	5,645
แอล/จี	2,000	2,190
ยอดรวม	76,000	66,337

หลักประกัน

รายละเอียด	วงเงินที่คำฯ ตามเอกสารสัญญา	มูลค่าค้ำประกัน
ที่ดิน	17,500	17,500
บุคคล	76,190	76,190
กรมธรรม์ประกันอัคคีภัย	15,000	-
เครื่องจักร (ยังจดจำนองไม่แล้วเสร็จ)	(25,000)	-
ยอดรวม		93,690

ผลต่างระหว่างหนี้สินและหลักประกัน

สินเชื่อ	หลักประกัน	ผลต่าง ±
76,000	93,690	+17,690

หมายเหตุ : เครื่องจักร – ส่วนหลักประกันสังหาริมทรัพย์ได้ยื่นขอจดจำนองเครื่องจักรต่อกระทรวงอุตสาหกรรม ขณะนี้กำลังรอติดทะเบียนเครื่องจักร

ที่ดิน – ส่วนหลักประกันอสังหาริมทรัพย์ ได้ประเมินราคาที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเมื่อ 25 พ.ค. 19 ราคาประเมิน 11.6 ล้านบาท มูลจำนอง 17.5 ล้านบาท

กรมธรรม์ประกันอัคคีภัย – สัญญาครบกำหนด 2 ก.ย. 20

บุคคล – รายละเอียดเกี่ยวกับฐานะของผู้ค้ำประกันปรากฏว่ามีหนี้สินมากกว่าทรัพย์สินทุกคน

Financial Statement

บริษัท กระเบื้องสยาม จำกัด

งบดุลเปรียบเทียบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2515-2519

(หน่วย . พันบาท)

	2515	2516	2517	2518	2519
ทรัพย์สิน					
ทรัพย์สินหมุนเวียน					
- เงินสด	2,495	2,681	-	5,108	6,560
- ลูกหนี้	7,237	14,241	-	21,531	36,890
- สินค้าคงเหลือ	4,915	5,824	-	20,583	33,642
- เงินสำรองจ่าย	81	67	-	-	-
- เงินมัดจำ	126	121	-	-	-
- ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	-	-	-	1,351	3,754
- ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย	-	-	-	-	-
รวมทรัพย์สินหมุนเวียน	14,854	22,934	-	48,573	80,846
ทรัพย์สินถาวร					
- ที่ดิน	3,142	3,142	-	3,142	3,142
- อาคารโรงงานและบ้านพัก	4,511	4,612	-	8,589	12,939
- โกดังบางนา	157	149	-	-	-
- เครื่องจักรและส่วนประกอบ	12,456	13,758	-	16,090	24,763
- อะหลั่ยและเครื่องจักร	514	473	-	-	-
- อุปกรณ์และเครื่องมือก่อสร้าง	284	236	-	673	596
- เครื่องมือและเครื่องใช้โรงงาน	1,376	1,253	-	69	-
- เครื่องมือและเครื่องใช้สำนักงาน	223	251	-	206	454
- ยานพาหนะ	783	846	-	509	1,581
รวมทรัพย์สินถาวร	23,446	24,720	-	29,362	43,475
ทรัพย์สินอื่น ๆ + เงินลงทุนบริษัทสหไฟเบอร์	-	-		50	50
รวมทรัพย์สินทั้งหมด	38,300	47,654	-	78,065	124,371

(หน่วย : พันบาท)

	2515	2516	2517	2518	2519
หนี้สินและทุน					
หนี้สินหมุนเวียน					
- เบิกเงินเกินบัญชี	4,743	1,462	-	10,286	7,026
- เจ้าหนี้การค้า	9,664	11,060	-	3,888	18,261
- เจ้าหนี้ตั๋วเงินจ่าย	-	-	-	-	-
- หนี้สินระยะสั้น	-	-	-	46,882	77,061
- เจ้าหนี้อื่น ๆ	465	675	-	-	1,612
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	269	416	-	2,211	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	15,141	13,613	-	63,267	103,960
หนี้สินระยะยาว					
- เงินกู้	16,029	22,613	-	-	-
หนี้สินทั้งหมด	31,170	36,226	-	63,267	103,960
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
- ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	14,000	14,000	-	14,000	20,000
- กำไร/ขาดทุนสะสม	6,870	2,572	-	798	411
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	7,130	11,428	-	14,798	20,411
รวมหนี้สินและทุน	38,300	47,654	-	78,065	124,371

104.0
63.3
40.7

หมายเหตุ : งบดุลปี 2517 ไม่มีใน Credit File

บริษัท กระเบื้องสยาม จำกัด

งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ

ณ 31 ธ.ค. 2514-2519

(หน่วย : พันบาท)

	2515	2516	2517	2518	2519
ขายสุทธิ	35,100	56,033	50,793	66,525	92,174
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	22,300	39,967	37,530	49,133	68,311
กำไรขั้นต้น	12,800	16,066	13,263	17,392	23,863
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	17,200	5,261	4,690	5,385	6,119
กำไร/ขาดทุน จากการดำเนินงาน	4,400*	10,805	8,573	12,007	17,744
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	-	8,332	9,724	11,331	12,439
รายได้อื่น ๆ	-	226	271	206	308
กำไร/ขาดทุน สุทธิ*	4,400*	2,699	880*	882	5,613

หมายเหตุ : ปี 2517 บริษัทประสพกับการขาดทุนเนื่องจากราคาวัตถุดิบโดยเฉพาะไขสำลีมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก ในปลายปี 2516 และต้นปี 2517 ในขณะเดียวกัน ราคาขายสูงขึ้นในอัตราส่วนที่ต่ำกว่าอัตราการขึ้นของราคาวัตถุดิบมาก ทำให้กำไรขั้นต้นของปี 2517 ลดลงเกือบ 50 %

บริษัท กระเบื้องสยาม จำกัด

สำหรับปี 2519-2521

(หน่วย : พันบาท)

	2519	2520	2521
1) ประมาณการเงินสดรับ			
ขายสินค้าในประเทศ	77,326	83,125	87,281
ขายสินค้าต่างประเทศ	7,500	10,305	11,335
ขายผลิตผลพลอยได้และอื่น ๆ	120	120	120
รวมยอดรับทั้งสิ้น	84,946	93,550	98,736
2) ประมาณการเงินสดจ่าย			
ซื้อวัตถุดิบต่างประเทศ	29,361	33,467	35,203
ซื้อวัตถุดิบในประเทศ	17,064	19,656	19,980
ค่าใช้จ่ายและโสหุ้ยโรงงาน	7,295	7,805	8,352
ค่าใช้จ่ายในการขาย	4,565	5,021	5,398
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	2,079	2,182	2,292
ชำระหนี้เจ้าหนี้การค้าตกค้างระหว่างปี	9,243	8,853	14,908
รวมยอดจ่ายทั้งสิ้น	69,607	76,984	86,133
ยอดเงินสดคงเหลือ	15,339	16,566	12,603
3) จ่ายดอกเบี้ยธนาคาร	3,640	3,120	2,470
จ่ายดอกเบี้ยเจ้าหนี้อื่น ๆ	2,730	2,470	2,080
รวมค่าดอกเบี้ย	6,370	5,590	4,550
4) ค่าใช้จ่ายฝ่ายทุน	864	461	427
รวม (3) และ (4)	7,234	6,051	4,977
เงินสดคงเหลือ	8,105	10,515	7,626
ชำระหนี้คืนธนาคาร	(4,000)	(5,000)	(6,000)
ชำระหนี้คืนบุคคลภายนอก	(2,000)	(3,000)	(2,000)
เงินสดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด	2,105	2,515	(374)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

: Ratio Analysis (หน่วย : พันบาท)

	2515	2516	2517	2518	2519
Growth Rate	%	%	%	%	%
Net Sales	35,100(125)	56,033(200)	50,793(178)	66,525(235)	92,714(328)
Gross Profit	12,800 (92)	16,066(123)	13,263 (98)	17,392(131)	23,863(177)
Operating Profit	-	10,805	8,573	12,007	17,744
Net Income/Loss	4,400	2,699	880	882	5,613
Total Assets	38,302 (97)	47,654(120)	-	78,065(200)	124,371(317)
Profitability Ratio					
Return on Sales	Loss	8.67%	Loss	1.30%	60.80%
Return on Net Worth	Loss	38.64%	-	5.69%	27.40%
Return on Total Liabilities	Loss	7.45%	-	1.39%	5.80%
Liquidity Ratio					
Current Ratio	0.98 : 1	1.68 : 1	0.67 : 1	0.67 : 1	0.78 : 1
Quick Ratio	0.65 : 1	1.24 : 1	0.37 : 1	0.37 : 1	0.45 : 1
Days Receivables	64 days	90 days	80 days	113 days	146 days
Days Inventory	109 days	70 days	200 days	70 days	180 days
Operating Ratio					
Net Sales/Fixed Assets	1.49 : 1	2.27 : 1	-	2.26 : 1	0.21 : 1
Net Sales/Total Assets	0.91 : 1	1.17 : 1	-	0.85 : 1	0.74 : 1
Leverage Ratios					
Current Liab./ Net Worth	2.21 : 1	1.16 : 1	8.95 : 1	4.27 : 1	5.09 : 1
L.T. Liab./ Net Worth	2.25 : 1	1.96 : 1	-	-	-
Net Worth/ Total Liabilities	0.23 : 1	0.32 : 1	-	0.23 : 1	0.19 : 1
Operating Profit/ Interest Charge	-	-	-	-	1.37 : 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเห็นเกี่ยวกับสถานะการเงิน

จากงบการเงินเปรียบเทียบของบริษัทระยะเวลา 5 ปี (ปี 2515-2519) มีข้อสังเกตว่า บริษัทใช้นโยบายจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมมาใช้ในกิจการ โดยเฉพาะปี 2519 บริษัทมีทรัพย์สินทั้งหมด 124.3 ล้านบาท มีส่วนของผู้ถือหุ้นเพียง 20.4 ล้านบาท ส่วนที่เหลือเป็นหนี้สินระยะสั้นทั้งหมดจำนวนเงิน 103.9 ล้านบาท บริษัทมีภาระผูกพันธ์ที่จะจ่ายดอกเบี้ย บางรายคิดดอกเบี้ยสูงถึง 15-21% และชำระต้นเงินเมื่อถึงกำหนด แต่บริษัทมีทรัพย์สินหมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้สินหมุนเวียนได้ โรโซที่แสดงสภาพคล่องทางการเงินก็มีอัตราส่วนไม่น่าพอใจ ปี 2519 มี Current Ratio 0.78 : 1 และ Quick Ratio 0.45 : 1 หากเจ้าหนี้เรียกร้องให้บริษัทชำระหนี้คืน บริษัทต้องใช้เวลาจึงจะชำระหนี้ได้ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ ดังจะเห็นได้จากการหาการสะสมของอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

การสะสมของอัตราส่วนหมุนเวียน

	2515	2516	2517	2518	2519
เงินสด	.165	.197	-	.080	.063
ลูกหนี้	.645	.625	-	.420	.418
สินค้าคงเหลือ	.970	1.503	-	.745	.738

จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แสดงว่าการที่เจ้าหนี้จะเรียกร้องให้บริษัทชำระหนี้จะต้องอาศัยทรัพย์สินหมุนเวียนซึ่งปี 2519 มีทรัพย์สินหมุนเวียนที่จะชำระหนี้ได้เพียง .738 บาทเท่านั้น

ส่วนทางด้านการประกอบการ ยอดขายของบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้นปี 2518-2519 จำนวนเงิน 66 ล้านบาท และ 92 ล้านบาท ตามลำดับ แสดงว่าสินค้าอยู่ในความต้องการของตลาด เพราะกลุ่มผู้ผลิตมีน้อยราย และสามารถตกลงกันได้ ประกอบกับบริษัทได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นในด้านการจำหน่าย เนื่องจากได้ให้เครดิตแก่ลูกค้านานถึง 60-90 วัน ขณะที่บริษัทอื่น เช่น บริษัทค้าวัสดุก่อสร้างขายเป็นเงินสด

เมื่อบริษัทให้เครดิตแก่ลูกค้านาน จึงจำเป็นต้องการเงินลงทุนในลูกหนี้มากขึ้น ยอดลูกหนี้ ปี 2519 มีจำนวน 36.8 ล้านบาท และการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ใช้เวลานานถึง 146 วัน จึงขาดแคลนเงินทุนที่จะใช้ในกิจการ นอกจากนี้ บริษัทยังประสบปัญหาทางด้านการผลิต คือ หลังจากบริษัทได้เพิ่มกำลังการผลิตจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้น วัตถุดิบที่สำคัญคือ หินใยสำลี จะต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ แต่บริษัทต้องประสบปัญหา คือ ปลายปี 2516 ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น และต้องใช้เวลาในการสั่งซื้อนาน บริษัทต้องซื้อหินใยสำลีสต๊อคไว้ให้เพียงพอกับกำลังผลิตที่มี จึงต้องลงทุนในวัตถุดิบสูง ปี 2518-2519 มีจำนวนเงิน 20.5 ล้านบาท และ 33.6 ล้านบาท ตามลำดับ

ขณะที่บริษัทประสบปัญหาด้านการผลิต เพราะต้นทุนผลิตสูงขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มของราคาขาย มีผลทำให้กำไรจากการดำเนินงานลดลง บริษัทกลับขยายกิจการโดยการลงทุนซื้อทรัพย์สินถาวรเพิ่ม ปี 2518-2519 มีจำนวน 29.3 ล้านบาท และ 43.4 ล้านบาท ตามลำดับ แต่เงินทุนที่ใช้ทั้งหมดได้มาจากการกู้ยืมระยะสั้นทั้งสิ้น โดยมีหนี้สินระยะสั้นกับบุคคลภายนอกใน ปี 2519 สูงถึง 77 ล้านบาท จากหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด 103.9 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ปี 2519 สูงถึง 12.4 ล้านบาท มีผลทำให้กำไรสุทธิจากการดำเนินงานลดลงไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้สินของบริษัทได้

จะเห็นได้ว่า สภาพคล่องทางการเงินของบริษัทไม่น่าพอใจ หากเจ้าหนี้เรียกร้องให้ชำระหนี้ บริษัทก็จะประสบปัญหาในการจัดหาเงินทุนมาชำระหนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการสอบทานสินเชื่อรายนี้ มีข้อสังเกตว่าบริษัทมีนโยบายจัดหาเงินทุนไม่เหมาะสม คือ ก่อหนี้ระยะสั้นมาลงทุนในทรัพย์สินถาวร เนื่องจากเมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัทได้สั่งซื้อเครื่องจักรจากไต้หวัน แต่กำลังผลิตไม่ได้ประสิทธิภาพตามต้องการ บริษัทต้องสั่งซื้อเครื่องจักรจากอินเดียมาใช้แทน โดยใช้เงินกู้ยืมระยะสั้นทั้งหมด นอกจากนี้บริษัทยังใช้เงินทุนระยะสั้นไปลงทุนในทรัพย์สินหมุนเวียน และปรับปรุงเครื่องจักรเก่าจนใช้งานได้ เมื่อบริษัทมีนโยบายจัดหาหนี้สินระยะสั้นมาดำเนินกิจการ ย่อมมีภาระผูกพันธ์ที่จะต้องจ่ายชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยเมื่อถึงกำหนดในระยะสั้นด้วย ปัญหาทางการเงินจึงเกิดขึ้นกับบริษัทตลอดมา เพราะสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทอ่อนแอมาก จนประสบกับการขาดทุนสูงถึง 4.4 ล้านบาท ในปี 2515 ทั้งที่ยอดขายของบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้น

การบริหารเงินทุนของบริษัทยังคงใช้หนี้สินระยะสั้นเสมอมา โดยเฉพาะในปี 2519 บริษัทได้ก่อหนี้ระยะสั้นเพิ่มสูงกว่าปี 2518 จำนวนเงิน 40.6 ล้านบาท โดยนำไปลงทุนในทรัพย์สินถาวรเพิ่มสูงกว่าปี 2518 จำนวนเงิน 14 ล้านบาท รวมหนี้สินระยะสั้นทั้งหมด 103.9 ล้านบาท อัตราส่วนระหว่างหนี้สินระยะสั้น : ส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 5 : 1

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุจุดมุ่งหมาย คือ มี Liquidity และ Profitability เห็นควรให้ธนาคารเข้าช่วยเหลือกิจการ โดยการให้บริษัทกู้เงินไปชำระหนี้บุคคลภายนอกที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง เพราะตาม Credit line ที่บริษัทได้รับจากธนาคารนั้น มี Packing Credit จำนวนเงิน 1.5 ล้านบาท ที่บริษัทไม่ได้ใช้ประโยชน์ และธนาคารไม่ได้รับประโยชน์จากเงินดังกล่าว จึงควรแปลงสภาพหนี้มาเป็นเงินกู้ภายในวงเงินที่เหมาะสมกับจำนวนเงินที่จะต้องชำระเจ้าหนี้ภายนอกที่มีดอกเบี้ยสูง โดยกำหนดเงื่อนไขห้ามก่อหนี้จากบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้นอีก และผ่อนชำระคืนต้นเงินและดอกเบี้ยเป็นงวด

จากการช่วยเหลือของธนาคารนั้นธนาคารจะได้ผลประโยชน์จากดอกเบี้ย และเกิดผลดีกับบริษัท คือ ทำให้บริษัทมีสภาพคล่องทางการเงินเพราะมีเงินทุนใช้หมุนเวียนอย่างพอเพียง และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มสูงขึ้นด้วย เนื่องจากการดำเนินกิจการของบริษัทกำลังเจริญ มียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี ดังจะเห็นได้จาก Cash flow forecasting ของปี 2519-2521 นั้น

ยอดขายปี 2519 สูงกว่าประมาณการที่คาดไว้ เพราะบริษัทประมาณการยอดขายไว้เพียง 84.9 ล้านบาท แต่มียอดขายจริงสูงถึง 92.1 ล้านบาท และมีแนวโน้มสูงถึง 98.7 ล้านบาท ในปี 2521 ปัญหาทางด้านการผลิตไม่มี ส่วนการผ่อนชำระหนี้คืนในระยะเวลาที่ล่วงมาแล้วนั้นเรียบร้อยดี มียอดค้างชำระเพียงเล็กน้อยและภายในเวลาอันสั้น

จะเห็นได้ว่า หากธนาคารเข้าช่วยเหลือบริษัทโดยการให้กู้เงินจะทำให้บริษัทบรรลุจุดมุ่งหมายทางการเงิน คือ ฐานะทางการเงินของบริษัทเริ่มดีขึ้น ความสามารถในการชำระหนี้คืนธนาคาร และเจ้าหนี้ภายนอกมีโอกาสมากขึ้นด้วย

ภาระหนี้

บริษัทมีภาระหนี้เพียงสิ้นวันที่ 30 มิ.ย. 2520 เป็นเงินทั้งสิ้น 66.3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.28 ของวงเงินสินเชื่อที่ได้รับ และมีหนี้สินถึงกำหนดแล้ว 1.6 ล้านบาท ตามรายละเอียดที่กล่าวในรายงานการสอบทานสินเชื่อภาคภาระหนี้

หลักประกัน

บุคคลค้ำประกันไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สินและหนี้สิน และไม่ทราบ Net Worth ของผู้ค้ำประกัน

ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างประเมินราคาเมื่อปี 2519 ยังไม่มีการประเมินใหม่ ควรปรับปรุงหลักประกันดังกล่าวข้างต้น ตามที่เสนอในรายงานการสอบทานสินเชื่อภาคหลักประกัน

แฟ้มลูกค้า

ควรจัดให้มีข้อมูลเพิ่มเติมและนำมา Process และจัดรวบรวมเก็บเข้าไว้ในแฟ้มลูกค้า และหากพบข้อผิดปกติต้องจัดทำรายงานเสนอ Supervisor ตามที่เสนอในรายงานการสอบทานสินเชื่อ ภาคความเห็นเกี่ยวกับแฟ้มลูกค้าไว้แล้ว

รายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อกับธนาคารและข้อตกลงชำระคืนธนาคาร :

ควรจัดให้มีรายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อกับธนาคาร พร้อมข้อตกลงชำระคืนธนาคาร