



### การตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อ

แต่เดิมในกรณีที่ธนาคารยังมีขนาดเล็ก การตัดสินใจว่าจะปล่อยสินเชื่อชนิดใด โดยมีหลักประกันอะไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร แต่เพียงผู้เดียว ต่อมาเมื่อธุรกิจการธนาคารได้วิวัฒนาการเติบโตขึ้น การที่จะฟังแต่การตัดสินใจจากบุคคลคนเดียวย่อมเป็นเรื่องไม่ถูกต้องนัก เพราะอาจทำให้ล่าช้าไม่ทันคู่แข่งอื่น นอกจากนี้บุคคลคนเดียวย่อมมีความรู้ความสามารถจำกัด โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวิทยาศาสตร์ได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ในด้านกิจการธนาคารพาณิชย์เอง การแข่งขันกันหาลูกค้าด้านสินเชื่อได้กระทำกันอย่างกว้างขวาง การมีทัศนคติที่ว่า เมื่อลูกค้าต้องการขอกู้เงินก็จะเดินเข้ามาพบกับนายธนาคาร เป็นเรื่องล้าหลังและโบราณเสียแล้ว การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องก้าวออกไปพบกับลูกค้า พร้อมทั้งศึกษาถึงความจำเป็น ต้องใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า และหาทางให้ความต้องการนั้นกลายเป็นความจริง การดำเนินงานด้านสินเชื่อจึงต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า คือต้องมีแผนงานสินเชื่อ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้วางไว้ เพื่อให้การพิจารณาสินเชื่อสามารถเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้มีความสอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้เกิดการกระจายการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

#### วัตถุประสงค์ในการตรวจสอบแผนงาน

ในการกำหนดแผนงานสินเชื่อของสาขาของธนาคารหรือของฝ่ายสินเชื่อ สักงานใหญ่ กิติ ควรกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อ ที่ฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนด แผนงานสินเชื่อจะกำหนดขอบเขตครอบคลุมไปถึงลักษณะการให้กู้ยืม และการนำไปปฏิบัติประจำวัน รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การปฏิบัติได้ผลเต็มที่ หรือกล่าวโดยง่าย ๆ ก็คือ แผนงานสินเชื่อไม่ใช่เป็นเพียงแผนงานในกระดาษ แต่จะต้องให้รู้กันทั่วทั้งหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

แผนงานสินเชื่อโดยทั่ว ๆ ไปควรจะมุ่งไปที่จุดที่ทำให้ผลกำไรได้มากที่สุด แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ ดังนั้นในการพัฒนาแผนงานสินเชื่อจึงต้องการส่วนประกอบที่จะต้องนำมาประเมินในหลาย ๆ ด้าน เช่น แผนการตลาดด้านสินเชื่อ แผนการระดมเงินฝากต้นทุนต่ำ แผนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เหล่านี้ เป็นต้น

ดังนั้น ในการตรวจสอบในระดับแผนงานจึงเป็นการตรวจสอบระบบของการวางแผนงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น ได้กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน และมีความรัดกุมเพียงพอโดยเมื่อนำไปปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ก็จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

#### การเตรียมการก่อนออกตรวจสอบ

ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของสาขาของธนาคาร หรือของฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่ก็ดี พนักงานตรวจสอบต้องรวบรวมประวัติ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อดังต่อไปนี้

1. การศึกษาวิธีการคมนาคมและทำเลที่ตั้งของหน่วยงานสินเชื่อ ในกรณีที่เป็นการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของสาขา โดยเฉพาะสาขาในเขตภูมิภาคและอยู่ห่างไกลจากตัวจังหวัด พนักงานตรวจสอบควรศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ตั้งของสาขา และวิธีการคมนาคมโดยทั่วไปในบริเวณนั้น เพื่อให้สามารถเลือกใช้เส้นทางคมนาคมที่สะดวกและมีความปลอดภัย ส่วนในกรณีที่เป็นการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่ พนักงานตรวจสอบต้องปฏิบัติตามตรวจสอบตามฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ดังนั้นพนักงานตรวจสอบจึงไม่จำเป็นต้องศึกษารายละเอียดเหมือนกับการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของสาขา เพราะเป็นการตรวจสอบภายในสำนักงานใหญ่ของธนาคารเท่านั้น

2. การศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจและสถานะเศรษฐกิจโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อของสาขาของธนาคาร หรือของฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่ก็ดี พนักงานตรวจสอบจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเหล่านี้ เพื่อให้ทราบถึงประเภทของธุรกิจในภาคเศรษฐกิจใดบ้างที่กำลังรุ่งเรือง หรือกำลังอยู่ในภาวะตกต่ำ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการประเมินแผนงานสินเชื่อ

แผนงานสินเชื่อที่ดีควรจะกำหนดให้มีการปล่อยสินเชื่อโดยการกระจายไปหลาย ๆ ธุรกิจที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานกิจการ หรือ เป็นกิจการที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจหรือสังคมของประเทศ และยกเว้นกิจการบางประเภทซึ่งมีภาวะตกต่ำหรือที่เห็นว่าหากปล่อยไปแล้วจะมีความเสี่ยงในการชำระหนี้ ซึ่งฝ่ายบริหารของธนาคารจะแจ้งให้หน่วยงานสินเชื่อและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นคราว ๆ ไป สินเชื่อประเภทดังกล่าวหน่วยงานสินเชื่อควรจะหลีกเลี่ยงในการปล่อย หากมีเหตุผลพิเศษที่เห็นว่าควรปล่อยให้กับกิจการประเภทนั้น ก็ควรจะขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

ดังนั้น ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารแจ้งให้หน่วยงานสินเชื่อทราบในแต่ละครั้งนั้น ควรจัดทำสำเนาให้แก่พนักงานตรวจสอบ เพื่อศึกษาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบ นอกจากนี้พนักงานตรวจสอบอาจศึกษาค้นคว้าข้อมูลเหล่านี้ได้จากวารสารเศรษฐกิจต่าง ๆ รวมทั้งหนังสือพิมพ์ทั่ว ๆ ไป

### 3. อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของสำนักงานใหญ่และสาขา มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของสาขา โดยทั่วไปฝ่ายบริหารของธนาคารจะกำหนดอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อให้แก่ผู้จัดการสาขาในระดับที่แตกต่างกันตามขนาดของสาขากกล่าวคือ อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขานขนาดใหญ่มากกว่าของผู้จัดการสาขานขนาดเล็ก เป็นต้น ในกรณีที่วงเงินสินเชื่อที่จะอนุมัติเกินอำนาจผู้จัดการสาขา จะต้องเสนอเรื่องให้ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานใหญ่เป็นผู้อนุมัติ เช่นผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ หรือผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

3.2 อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อของสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่มีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อในระดับหนึ่งภายในขอบเขตที่ธนาคารกำหนด ในกรณีที่เกินขอบเขตนี้ต้องเสนอเรื่องให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้อนุมัติ เช่นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ หรือผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

4. เป้าหมายสินเชื่อ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานสินเชื่อของสาขาและฝ่ายสินเชื่อของสำนักงานใหญ่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสินเชื่อทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร ธนาคารจึงกำหนดเป้าหมายสินเชื่อให้แก่หน่วยงานสินเชื่อทั้งของสาขาและสำนักงานใหญ่ตามความเหมาะสม

เป้าหมายสินเชื่อ หมายถึงปริมาณของการให้กู้ยืมและให้เครดิตที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน เป้าหมายสินเชื่อที่ฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนดให้แก่งานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ มีการใช้ความพยายามในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้าที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้อาจนำเป้าหมายสินเชื่อที่ธนาคารกำหนดนี้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อในรอบปีที่ผ่านมา

ดังนั้น พนักงานตรวจสอบจึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายสินเชื่อที่ธนาคารกำหนดให้กับหน่วยงานสินเชื่อที่จะตรวจสอบในปีที่มีการตรวจสอบ เพื่อให้พิจารณาผลการพิจารณาการให้สินเชื่อรายใหม่ หรือรายที่เพิ่มวงเงินสินเชื่อว่าหน่วยงานสินเชื่อสามารถหาได้ถึงเป้าหมายหรือไม่ เพราะอะไร เพื่อชี้แจงในรายงานการตรวจสอบต่อผู้บริหารของธนาคารต่อไป

5. รายงานการตรวจสอบและข้อสังเกตต่าง ๆ จากการตรวจสอบครั้งก่อน งานขั้นสุดท้ายของกระบวนการตรวจสอบก็คือการเขียนรายงานการตรวจสอบเพื่อแสดงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานด้านสินเชื่อ จุดที่มีข้อบกพร่องพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

รายงานการตรวจสอบจะถูกนำมาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เพื่อพิจารณาและสั่งการเพื่อให้มีการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามที่ได้ชี้แจงในรายงาน ดังนั้น ก่อนที่จะตรวจสอบหน่วยงานสินเชื่อนี้ ในงวดต่อไป พนักงานตรวจสอบควรศึกษาเพื่อทบทวนผลการตรวจสอบในงวดนั้น ๆ เพื่อดูว่า

5.1 มีข้อบกพร่องในส่วนใดบ้าง เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวการตรวจสอบได้อย่างหนึ่ง โดยอาจกำหนดให้ขยายขอบเขตการตรวจสอบในส่วนที่เคยมีข้อบกพร่องอย่างรัดกุมยิ่งขึ้น

5.2 มีการติดตามแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามที่ได้รายงานไว้ในการตรวจสอบครั้งก่อนหรือไม่ เพียงใด ข้อบกพร่องในเรื่องที่ไม่อาจแก้ไขได้ก็อาจเสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคารเพื่อขออนุมัติยกเว้นเป็นราย ๆ ไป

#### แนวการตรวจสอบ

เป้าหมายของการตรวจสอบการบริหารสินเชื่อ ก็คือการเข้าไปช่วยลดภาระของฝ่ายบริหารด้วยการเสนอข้อแนะนำ และผลสรุปจากการประเมินการวางแผนงานด้านสินเชื่อ

ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการบริหารชั้นแรกที่มีความสำคัญมากที่สุด ต่อการพัฒนาหน่วยงานสินเชื่อให้เติบโตต่อไปในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้การตรวจสอบบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จึงอาจพัฒนาแนวการตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อโดยทั่วไป และแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อตามกระบวนการที่ใช้ในการวางแผนงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบแนวการตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มีประเด็นที่สำคัญที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การศึกษาและประเมินผลของปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลนำเข้า (Input Units) ที่มีความสำคัญต่อการวางแผนหรือไม่ ปัจจัยดังกล่าวอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งหน่วยงานไม่อาจควบคุมได้ เช่นภาวะเศรษฐกิจของประเทศ สภาวะทางการเมือง จำนวนและการขยายตัวของประชากร การแข่งขันจากคู่แข่ง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในเรื่องของกรวางแผนงานจึงจำเป็นต้องพยากรณ์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกที่อาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานด้านสินเชื่อทุกด้าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานประจำปีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้น

พนักงานตรวจสอบต้องพิจารณาว่าหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบนั้น มีการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนงานด้านสินเชื่อหรือไม่ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง ตรวจสอบว่ามีการศึกษาถึงความสำคัญและบทบาทของโครงสร้างในเชิงเศรษฐกิจ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านสินเชื่อหรือไม่ เป็นต้น

1.1.2 ปัจจัยด้านการตลาดและคู่แข่ง ตรวจสอบว่ามีการศึกษาสภาพการแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินด้วยกัน และที่มีใช้สถาบันการเงิน เช่นการเล่นแย่ง เป็นต้น ความสามารถในการยึดครองส่วนแบ่งของตลาดและความสามารถในการพิจารณาให้สินเชื่อที่มีคุณภาพหรือไม่ เป็นต้น

1.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เป็นปัจจัยที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้อย่างน้อยที่สุดในระยะยาว เช่นเป้าหมายและนโยบายทางด้านสินเชื่อ ความสามารถ

ของพนักงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร และเงินทุนหรืองบประมาณ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกนำมาใช้เป็นหลักในการวางแผนงานด้านสินเชื่อโดยตรง ส่วนผลการประเมินหรือพยากรณ์ ปัจจัยภายนอกนั้นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดวิถีทางในการดำเนินงานด้านสินเชื่อ

พนักงานตรวจสอบต้องพิจารณาว่าหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบนั้น มีการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการวางแผนงานด้านสินเชื่อหรือไม่ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายทางด้านสินเชื่อ ตรวจสอบว่ามีการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายการให้สินเชื่อที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือไม่

1.2.2 ปัจจัยด้านเทคนิคและการดำเนินงาน ตรวจสอบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ใช้งานและความเพียงพอของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ และเทคนิคการดำเนินงานที่ใช้ถือว่าเหมาะสมเพียงใดหรือไม่ เป็นต้น

1.2.3 ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน ตรวจสอบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถและความเพียงพอของพนักงานที่มีอยู่หรือไม่ เป็นต้น

1.2.4 ปัจจัยด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ตรวจสอบว่ามีการพิจารณาเงินทุนตามงบประมาณที่มีอยู่หรือไม่ และถ้าเงินทุนตามงบประมาณที่มีอยู่ไม่เพียงพอแล้ว จะสามารถหาแหล่งที่มาของเงินทุนได้อย่างไร เป็นต้น

2. ตรวจสอบกระบวนการในการวางแผน (Planning Process) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้<sup>1</sup>

2.1 มีการกำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ หรือไม่ โดยกำหนดจากผลการวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยและสิ่งแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ตามปกติปัญหาหรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะแสดงถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ต้องการปรับปรุง หรือเป้าหมายที่หน่วยงานสินเชื่อต้องการจะบรรลุถึง เช่นปัญหาเกี่ยวกับสินเชื่อที่มีปัญหา หรือเป้าหมายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพของสินเชื่อ เป็นต้น

---

<sup>1</sup>Robert N. Anthony and James S. Reece, Management Accounting: Text and Cases, (Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1975), pp. 564-566.

2.2 มีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือแนวทางในการแก้ปัญหาหรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยตรวจสอบว่ามีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และมีความเหมาะสมเพียงใด เช่น ถ้ากำหนดเป้าหมายเจาะจงว่าจะขยายส่วนแบ่งตลาดในอัตราเพิ่มขึ้นปีละ 10 % นั้น ก็อาจจะมีทางเลือกที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดหลายทางด้วยกัน เช่น เน้นการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย ขยายขอบเขตการให้สินเชื่อแก่ลูกค้านอกเขตอำเภอที่ตั้งของธนาคารหรือในบริเวณที่คู่แข่งยังเข้าไปไม่ถึง เป็นต้น หน่วยงานสินเชื่อต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกทุกทางที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมด และเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป

2.3 มีการคัดเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา หรือในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดหรือไม่ พนักงานตรวจสอบต้องพิจารณาว่ามีการนำแนวทางที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดตามข้อ 2.2 มาเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียหรือไม่ โดยกำหนดสิ่งที่ใช้วัดซึ่งเป็นหน่วยที่ใช้ในการวัดผลที่จะได้รับที่อาจจะออกมาเป็นตัวเลข เช่น เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น แนวทางในการดำเนินงานที่ดีที่สุดจะได้รับการตัดสินใจให้เข้ามาใช้ต่อไป

2.4 มีการพิจารณาถึงปัจจัยหรือลู่ทางที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้หรือไม่ พนักงานตรวจสอบควรพิจารณาว่าหน่วยงานสินเชื่อได้นำปัจจัยที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขได้ มาเป็นส่วนในการพิจารณาคัดเลือกแนวทางตามข้อ 2.3 หรือไม่ ปัจจัยดังกล่าวอาจจะเกี่ยวกับพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน หรือความนิยมของลูกค้าที่มีต่อธนาคาร เป็นต้น

2.5 มีการจัดทำและอนุมัติแผนงานโครงการ พร้อมทั้งกำหนดงบประมาณต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้หรือไม่ ตรวจสอบว่ามีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้วิเคราะห์และประเมินผลแผนงานสินเชื่อที่กำหนดขึ้นหรือไม่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความสอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ว่าสามารถรองรับและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยส่วนรวม

3. ตรวจสอบแผนงานที่ได้จากการวางแผน (Output Units) มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

3.1 มีการกำหนดแผนงานสินเชื่ออย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ แผนงานสินเชื่อประจำปีที่เสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคาร ควรให้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพนักงานตรวจสอบสามารถศึกษาและทำความเข้าใจแผนงานได้โดยการอ่าน และยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลักฐานอ้างอิงเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่จำเป็นต้องจดจำ

เพราะแผนงานลินเชื่อว่าจะมีรายละเอียดข้อปลีกย่อยมาก นอกจากนี้ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารหน่วยงานหรือพนักงานลินเชื่อของหน่วยงานนั้น ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่มีโอกาสจะศึกษาเพื่อวิเคราะห์แผนงานเดิมที่ใช้อยู่ได้ด้วยตัวเอง

แผนงานลินเชื่อที่ดีต้องมีเนื้อหาสาระที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานลินเชื่อทุกระดับชั้น รวมทั้งพนักงานตรวจสอบเมื่ออ่านแล้วสามารถทำความเข้าใจได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และมีความเข้าใจเป็นไปในแนวเดียวกัน

3.2 วัตถุประสงค์ของแผนงานลินเชื่อที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายลินเชื่อที่ฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนดหรือไม่ งานขั้นต้นที่สุดของการวางแผนงานด้านลินเชื่อที่ต้องทำก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจนที่สุด วิธีการโดยทั่วไปในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ส่วนใหญ่มักจะกระทำโดยการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้รับผิดชอบในการบริหารและดำเนินการด้านลินเชื่อ และนอกจากนี้ยังรวมตลอดไปถึงการหารือเตรียมการกับผู้รับผิดชอบในจุดต่าง ๆ ที่จะเป็นผู้ใช้หรือผู้รับผลที่จะต้องเข้าสู่แผนงานเหล่านี้ด้วย เมื่อสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้แล้ว ก็จะมาทำเป็นเครื่องมือทางช่วยให้เป็นจุดเริ่มต้นในการวางกลยุทธ์วิธีการดำเนินงาน การจัดวางระบบและระเบียบวิธีการที่เกี่ยวข้องจะสามารถกระทำต่อได้โดยสะดวก

อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนงานก็คือ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานลินเชื่อเมื่อเริ่มต้นนั้น ควรจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่จะให้ได้ทีละหนึ่งหรือสองวัตถุประสงค์ก่อน เพราะเพียงการเริ่มต้นเท่านั้นก็ต้องมีการกิจอย่างมากมายที่จะต้องเตรียมการในสิ่งต่าง ๆ ใหม่ ๆ หลายอย่างอยู่แล้ว การหวังผลที่จะให้ได้หลาย ๆ วัตถุประสงค์ในปีแรกเริ่มสิ่งมักจะส่งผลในทางเสียมากกว่า ตรงกันข้ามการเริ่มต้นใหม่ั้นคงจากการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญก่อน กลับจะเป็นผลดีที่จะเล็งระดมให้เกิดขึ้นกับปฏิบัติงานอีกด้วย เพราะการกำหนดให้มีการวางแผนงานก็เพื่อมุ่งหมายที่จะกระตุ้นพนักงานทุกคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แรงกระตุ้นอันนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ใช้เป็นตัววัดที่กำหนดขึ้นในแผนงานลินเชื่อ นั้น จะต้องเป็นสิ่งที่ เป็นจริงได้ การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานที่สูงจนหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบไม่อาจจะปฏิบัติได้ หรือกำหนดไว้ต่ำเกินไปจนอาจจะทำได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามย่อมนำให้ขาดแรงกระตุ้นดังกล่าว ดังนั้น พนักงานตรวจสอบจะต้องพิจารณาแผนงานลินเชื่อว่ามีกำหนด



เป้าหมายหรือมาตรฐานให้สูงไว้เพื่อบริษัทผู้ได้บังคับบัญชา หรือกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานให้ต่ำไว้เพื่อป้องกันตนเองหรือไม่

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนควรกำหนดตัววัด ซึ่งเป็นหน่วยที่ใช้ในการวัดผลความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่อาจระบุเป็นตัวเลขแน่นอนได้ เช่นปริมาณเงินฝาก ปริมาณสินเชื่อดีขึ้น ปริมาณค่าใช้จ่าย เป็นต้น ในกรณีที่ เป็นสภาวะที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขให้เห็นชัดเจนได้ เช่นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ความนิยมของลูกค้าที่มีต่อธนาคาร ฯลฯ ให้พิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวเลขทดแทนกันได้ เช่นงานชนิดเดียวกันจะสามารถลดเวลาการทำงานได้มากน้อยเพียงใดโดยคุณภาพงานยังคงเดิม หรือการได้รับความนิยมนำให้ลูกค้าใช้บริการมากขึ้น ซึ่งกรณีเช่นนี้อาจทำการสำรวจทัศนคติของลูกค้าควบคู่กันไป

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่พนักงานตรวจสอบควรให้ความสนใจคือ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานสินเชื่อนั้น มีความสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อของธนาคาร โดยส่วนรวมเพียงใด วัตถุประสงค์ของแผนงานสินเชื่อที่ดีควรมีลักษณะที่จะส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ตามนโยบายสินเชื่อของธนาคารบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3.3 แผนงานสินเชื่อประจำปีที่เสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคาร กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพในท้องถิ่นและมีความเป็นไปได้ ด้วยเหตุที่ธนาคารเป็นแหล่งระดมเงินทุนที่ใหญ่ที่สุดและสำคัญที่สุด ธนาคารจึงควรนำเงินที่ประชาชนมาฝากไว้ด้วยความเชื่อถือไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และก่อให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านภายในประเทศหรือท้องถิ่นนั้น ๆ เท่าที่จะกระทำได้ โดยไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะในธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไปจนความล้มเหลว แผนงานสินเชื่อที่เสนอต่อฝ่ายบริหาร ควรจะมีการกล่าวถึงประเภทของธุรกิจที่จะให้สินเชื่อ โดยการกระจายเงินทุนที่ระดมได้จากเงินฝากเข้าไปในธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทุกชนิดเท่าที่จะกระทำได้ภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ ภายในประเทศหรือท้องถิ่นนั้น ๆ เพราะนอกจากจะให้ความเป็นธรรมโดยการช่วยเหลือธุรกิจหลาย ๆ ประเภทแล้ว ยังเป็นการกระจายความเสี่ยง (Diversification of Risks) ของธนาคารออกไปด้วย เพราะการดำเนินธุรกิจทุกชนิดย่อมจะประสบกับปัญหาอยู่ตลอดเวลาบ้างน้อยบ้าง ฉะนั้น การที่ให้อยู่กับธุรกิจหลาย ๆ ประเภทย่อมจะช่วยให้ธนาคารไม่ต้องเดือดร้อนในเวลาใดเวลาหนึ่งมากเกินไป เช่น ถ้าภาวะธุรกิจสิ่งทอไม่ดีเนื่องจากถูกกีดกันจากประเทศลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารก็ยังมีอุตสาหกรรม

หรือภาคธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่นปูนซีเมนต์ ส่วนผลไม้ ฯลฯ ที่ยังต้องอยู่ ซึ่งเท่ากับเป็นเครื่องช่วยพยุงมิให้ธนาคารต้องลำบากไปทั้งหมดทีเดียว

นอกจากนี้แล้วประเด็นสำคัญที่พนักงานตรวจสอบต้องพิจารณาเกี่ยวกับแผนงานสินเชื่อประจำปีก็คือความเป็นไปได้ของแผนงาน แผนงานสินเชื่อที่ต้นนอกจากจะต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารแล้ว ยังจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผลได้ตามวัตถุประสงค์ด้วย มิใช่เป็นเพียงแผนงานในอุดมคติที่หวังผลเลิศจนเกินไป แนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงานสินเชื่อที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านคือ<sup>2</sup>

3.3.1 ด้านเทคนิค เป็นการศึกษาว่าในการกำหนดแผนงานนั้นมีการคิดเปรียบเทียบทางเลือกด้านเทคนิคที่จะใช้เพื่อเพิ่มทุนปริมาณการปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพไว้อย่างรอบคอบ มีการหาเทคนิคที่ดี ประหยัดและเหมาะสมที่สุดกับการใช้งานจริง ๆ เช่นลำชาในเขตภูมิภาคลำชาหนึ่งวางแผนที่จะขยายขอบเขตการค้าเดินการค้าการตลาดออกไปนอกเขตอำเภอที่ลำชาตั้งอยู่ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การเกษตรมีลักษณะเป็นพื้นที่ทุรกันดารเสียส่วนใหญ่ ยานพาหนะที่ลำชาควรขอจากฝ่ายบริหาร ควรเป็นรถกระบะซึ่งมีความทนทานและเหมาะสมกว่าที่จะใช้เป็นรถยนต์ประจำลำชา เนื่องจากการออกเพื่อพบปะเยี่ยมเยียนชาวบ้านในแต่ละอำเภอในแต่ละครั้งใช้เวลาเดินทางมีรถยนต์เพียงคันเดียวจะไม่เพียงพอเพราะไม่มีรถใช้งานประจำลำชา

การศึกษาทางด้านเทคนิคนี้มิได้มุ่งหวังที่จะต้องใช้เทคนิคที่ก้าวหน้าที่สุดหรือเทคนิคที่ดีที่สุด แต่สมควรเป็นเทคนิคที่คุ้มและเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องพิจารณาลดหย่อนความดีเลิศทางเทคนิคลงมา เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็น

3.3.2 ด้านเศรษฐศาสตร์ ในการพิจารณาทางด้านเศรษฐศาสตร์นั้นปกติจะศึกษาว่าภาคเศรษฐกิจที่กำหนดในแผนงานสินเชื่อที่ต้องการให้สินเชื่อเป็นภาคที่มีความเร่งด่วนสูงในการพัฒนาประเทศ หรือในระดับท้องถิ่นเพียงใด ทั้งนี้โดยพิจารณาผลประโยชน์

---

<sup>2</sup> ตัดแปลงจากบทความเรื่อง "การวางแผนโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้ (Project Planning and Feasibility Study)" ซึ่งเป็นเอกสารประกอบการสัมมนาของทบอบลลธรม โรงแรมนารายณ์ (19 มีนาคม 2526) เรื่อง นักบัญชีกับการบริหารโครงการ, จัดโดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยและคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพผู้สอบบัญชี (ก.บช.) (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), หน้า 33-35.

ที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมโดยส่วนรวม และพิจารณานโยบายของรัฐบาลว่ามีส่วนในการสนับสนุนภาค  
เศรษฐกิจนั้น ๆ เพียงใด เช่นอาจมีการยกเว้นการคิดภาษีเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น ซึ่งก็เท่ากับว่า  
แผนงานสินเชื่อนั้นมีความเป็นไปได้สูง นอกจากนี้ควรมีการศึกษาทางด้านการตลาด เพื่อดู  
โอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ของธุรกิจที่ธนาคารมุ่งให้การสนับสนุน คุ้มครองทางการเงิน ภาวะ  
การแข่งขัน ตลอดจนนโยบายในการส่งเสริมการขายทุกด้าน

3.3.3 ด้านการบริหาร เพื่อพิจารณาว่าแผนงานสินเชื่อนั้นมีการเตรียม  
งานและจัดแบ่งงานให้เหมาะสมเป็นสัดส่วนเพียงใด ความสำเร็จตามแผนงานสมควรให้พนักงาน  
สินเชื่อหรือผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว แต่พนักงานทุกระดับชั้นภายใน  
หน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ โดยพนักงานแต่ละคน  
จะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันไปตามความรู้ ความสามารถ  
และประสบการณ์

3.3.4 ด้านการเงิน เป็นการศึกษาด้านการเงิน เพื่อวิเคราะห์ว่า  
ในการปฏิบัติงานตามแผนประจำปีนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด โดยการประมาณขึ้นเพื่อ  
เปรียบเทียบกับงบประมาณที่จะได้รับ แผนงานสินเชื่อที่ดีไม่ควรกำหนดเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ  
สูงจนเกินไป เพราะว่าการกำหนดเป้าหมายไว้สูงเพียงใด การที่จะปฏิบัติให้สำเร็จก็ย่อมจะ  
ทำได้ยากและการดำเนินงานตามแผนนั้นก็ย่อมจะต้องอาศัยเงินทุนในการดำเนินงานมากเท่านั้น  
ความเป็นไปได้ตามแผนงานนั้นก็มีความเป็นไปได้น้อย

3.4 แผนงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตามสภาพการณ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย  
ของธนาคารหรือไม่ ดังที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการวางแผนงานด้านสินเชื่อมาแล้วในตอนต้น  
ว่ากระบวนการในการวางแผนสินเชื่อนั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีความละเอียดและความ  
สำคัญไม่เท่ากัน ในการประชุมพนักงานบริหารของธนาคารเพื่อกำหนดแผนงานในด้านต่าง ๆ  
(รวมทั้งแผนงานสินเชื่อ) และการจัดสรรงบประมาณประจำปีนั้น ควรจะได้มีการกำหนดแผนงาน  
สินเชื่อประจำปีที่มีความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อตลอดปีงบประมาณ  
นั้น ๆ กล่าวคือก่อนที่จะกำหนดแผนงานสินเชื่อประจำปีเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคารนั้น  
พนักงานบริหารของธนาคารทุกระดับชั้นควรมีการเสนอข้อคิดเห็น แนวทางการวิเคราะห์ต่าง ๆ  
เพื่อจัดทำแผนงานสินเชื่อเป็นการล่วงหน้า โดยให้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้าน  
เพื่อความสมบูรณ์ของแผนงานนั้น ๆ

ส่วนในการพิจารณาว่าแผนงานสินเชื่ออื่น สามารถปรับปรุงแนวทางหรือขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศหรือในภูมิภาคนั้น ๆ ตามนโยบายของธนาคารเพียงใดนั้น ก็อาจพิจารณาว่าหน่วยงานสินเชื่ออื่นมีการจัดทำแผนงานสินเชื่อสำรองหรือไม่ ถ้ามีก็อาจจะสันนิษฐานในเบื้องต้นได้ว่าการจัดทำแผนงานสินเชื่อมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับแผนสินเชื่อหลักให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการพิจารณาจากแผนสินเชื่อสำรองที่ได้จัดทำล่วงหน้าว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานหลักหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานสินเชื่อมีแนวทางในการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับนโยบายสินเชื่อที่ฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนด

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่พนักงานตรวจสอบควรระมัดระวังก็คือ ถึงแม้ว่าหน่วยงานสินเชื่อได้มีการจัดทำแผนงานสินเชื่อสำรอง ก็ยังไม่อาจสรุปได้ว่าหน่วยงานสินเชื่อไม่สามารถปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วแผนงานสินเชื่อหลักจะมีการกำหนดประเภทของธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องการจะขยายการให้สินเชื่อ โดยมีการศึกษาและพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบแล้วก็ตาม แต่การดำเนินธุรกิจทุกประเภทอาจจะต้องประสบกับอุปสรรคและปัญหาอยู่ตลอดเวลา ถึงอย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจตามกลไกทางเศรษฐกิจค่าสัตรี ภายใต้ระบบการค้าแบบเสรีนั้น ธุรกิจประเภทต่าง ๆ ย่อมจะต้องมีปัญหาในการดำเนินงานสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปมาบ้างน้อยบ้าง และโอกาสที่การดำเนินธุรกิจทุก ๆ ประเภทต้องพบกับอุปสรรคในเวลาเดียวกันพร้อม ๆ กันนั้น เป็นไปไม่ได้ เพราะนั่นหมายถึงเศรษฐกิจของทั้งประเทศกำลังจะพังทลาย ดังนั้น การที่ธุรกิจบางประเภทที่กำหนดไว้ในแผนงานเพื่อที่จะให้สินเชื่ออื่นมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น หน่วยงานสินเชื่อก็อาจปรับปรุงแก้ไขแผนงานสินเชื่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจที่มีปัญหานั้น ๆ ได้ โดยแผนงานสินเชื่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ยังมีอนาคตที่แจ่มใสนั้นก็ควรจะยังคงไว้ในแผนงานหรืออาจจะพิจารณาปรับปรุงใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อทดแทนภาคธุรกิจที่ต้องตัดออกไป

3.5 ในรายละเอียดของแผนงานมีเหตุผลมากน้อยเพียงใดในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปีจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรหรือเครื่องมือต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และเนื่องจากฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้แก่สาขาหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนักงานใหญ่ โดยการกำหนดในรูปของงบประมาณประจำปี ซึ่งหน่วยงานสินเชื่อต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณเหล่านี้ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้ได้รับผลตอบแทนสูงที่สุด

พนักงานตรวจสอบจะต้องพิจารณาดูว่าหน่วยงานสินเชื่อมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เหมาะสมหรือไม่ เช่นจำนวนเครื่องคำนวณอย่างน้อย พนักงานสินเชื่อควรมีทุกคน คนละหนึ่งเครื่อง สำหรับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่นเครื่องพิมพ์ดีด เครื่องมือที่ใช้ในการวัดแผนที่ หรือระยะทาง เพื่อความสะดวกในการสำรวจหลักประกัน ก็ควรจะมิได้ใช้ในการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานสินเชื่อ ตามความเหมาะสมกับปริมาณงานเป็นราย ๆ ไป นอกจากอุปกรณ์สำนักงานเหล่านี้แล้ว หน่วยงานสินเชื่ออาจจะกำหนดให้มีเครื่องมือพิเศษเพื่อใช้กับงานด้านสินเชื่อโดยเฉพาะ เช่นรถกระบะหรือรถบรรทุก ในกรณีที่ใช้การคมนาคมทางบกหรือ เรือยนต์ในกรณีที่ใช้เป็นต้องใช้การคมนาคมทางน้ำ ยานพาหนะเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ในการออกเยี่ยมเยียนพบปะกับลูกค้าโดยทั่วไป ซึ่งพนักงานตรวจสอบควรพิจารณาดูว่ามีความจำเป็นต้องใช้มากน้อยเพียงใด และนอกจากนี้ก็ควรดูด้วยว่าหน่วยงานสินเชื่อมีอุปกรณ์ยานพาหนะต่าง ๆ เหล่านี้ ออกปฏิบัติการเพื่อให้เกิดประโยชน์ให้สัมพันธ์กับที่อยู่ในครอบครองหรือไม่ การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ใช้อย่างทะนุถนอมหรือไม่ มีการบำรุงรักษาเครื่องยนต์เป็นครั้งคราวหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น

และสิ่งหนึ่งที่ควรให้ความสนใจ นอกจากจะพิจารณาการจัดสรรอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานสินเชื่อแล้ว ก็ควรพิจารณาด้วยว่าวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่นั้น สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง มิใช่เป็นอุปกรณ์ที่ชำรุดจนไม่อาจใช้งานได้ ซึ่งจะกลายเป็นเฟอร์นิเจอร์ระดับหน่วยงาน

3.6 มีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ กรณีไม่บรรลุผลตามเป้าหมายจะค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข แผนงานสินเชื่อโดยทั่วไปจะเป็นแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการตลอดจนขั้นตอนวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสินเชื่อเป็นไปในทางที่จะทำให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายมีความเป็นไปได้แล้ว นอกจากจะมีการกำหนดให้ทบทวนแผนงานสินเชื่อประจำปี เพื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าหน่วยงานสินเชื่อสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานมากน้อยเพียงใด และสมควรแก้ไขเปลี่ยนแปลงที่จุดใดบ้างแล้ว ควรจะให้มีการทบทวนและพิจารณาผลการดำเนินงานระหว่างปีด้วยเพื่อดูว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นไปคนละแนว หรือยังขาดประสิทธิภาพอยู่ก็จะได้จัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงานเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การจัดทำมีการวัดผลงานในระหว่างปีจะมีผลต่อการดำเนินงาน เพราะในจุดใดหรือส่วนใดของแผนงานหรือการปฏิบัติงานที่ยังไม่

เหมาะสมควรจะต้องจะได้มีการพิจารณาแก้ไขได้ทันทีไม่จำเป็นต้องรอให้ครบปี เพราะว่าอาจจะสายเกินไปทำให้ธนาคารไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และธนาคารก็ไม่อาจเรียกทรัพย์สินต่าง ๆ ที่ได้เข้าไปแล้วกลับคืนมาได้

การจำกัดให้มีการทบทวนแผนงานสินเชื่อระหว่างปีนี้จะทำให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายในแผนงานสินเชื่อประจำปีมีความเป็นไปได้มากขึ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามพนักงานตรวจสอบจะสามารถพิจารณาได้ง่ายขึ้นถ้าผลการประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินงานระหว่างปีหรือเมื่อดำเนินงานตามแผนงานมาได้ครึ่งปีแล้วมีการจัดทบทวนที่รายงานการประชุม เพื่อเป็นรายละเอียดประกอบแผนงานประจำปี แต่ถ้าไม่มีการจัดทบทวนที่รายงานการประชุมเพื่อประเมินผลงานระหว่างปีแล้ว พนักงานตรวจสอบอาจจะตรวจสอบได้ยาก ทางหนึ่งนี้อาจทำได้คือการสอบถามพูดคุยกับพนักงานสินเชื่อหรือผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อที่นั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม ผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ก็จะทำให้พนักงานตรวจสอบสามารถประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานสินเชื่อได้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดในแผนงานสินเชื่อ และมีแนวทางที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนงานนั้นหรือไม่ ตัวอย่างเช่น แผนงานสินเชื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะลดปริมาณสินเชื่อสัดส่วนลง 10 % ของจำนวนบัญชีทั้งหมด แต่จากการตรวจสอบผลการดำเนินงาน 10 เดือนแรกที่ผ่านมา ปรากฏว่าจำนวนสินเชื่อสัดส่วนไม่ได้มีจำนวนลดลงจากเดิมเลย ตรงข้ามกลับมีแนวโน้มว่าสินเชื่อทางด้านธุรกิจก่อสร้างและสินเชื่อการเกษตรบางชนิดที่ธนาคารได้อนุมัติวงเงินไปนั้น ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไขอยู่บ่อย ๆ และธนาคารไม่มีนโยบายที่จะแก้ไขและควบคุมสินเชื่อเหล่านี้อย่างจริงจัง เพียงแต่มีการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่รัดกุมยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่แนวทางในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ เช่นการวิเคราะห์สินเชื่อ การควบคุมและตรวจทานสินเชื่อยังคงปฏิบัติเหมือนเดิมโดยไม่มีกำหนดเพิ่มเติมว่าจะต้องควบคุมติดตามสินเชื่อในธุรกิจที่กำลังมีปัญหาอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น และหรือให้มีการตรวจทานสินเชื่ออย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งมากขึ้น

แนวการตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ พนักงานตรวจสอบสามารถจัดทำเป็นใบสรุปหัวข้อที่จะตรวจสอบตามแนวการตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อในหน้าถัดไปนี้ เพื่อให้สามารถตรวจสอบขั้นตอนของการวางแผนงานด้านสินเชื่อที่มีความสำคัญได้ครบถ้วน

แนวการตรวจสอบการวางแผนงานด้านสินเชื่อ

ฝ่าย/สาขา .....

เพียงวันที่ .....

ลำดับที่	รายการตรวจสอบ	มี	ไม่มี	ข้อสังเกตอื่นๆ
1	<p>มีการศึกษาและประเมินผลของปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Input Units)</p> <p>1.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors ) ได้แก่</p> <p>1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง</p> <p>2) ปัจจัยด้านการตลาดและคู่แข่ง</p> <p>1.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors ) ได้แก่</p> <p>1) ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายทางด้านสินเชื่อ</p> <p>2) ปัจจัยด้านเทคนิคและการดำเนินงาน</p> <p>3) ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน</p> <p>4) ปัจจัยด้านเงินทุนหรืองบประมาณ</p>			
2	<p>กระบวนการในการวางแผน (Planning Process) ได้แก่</p> <p>2.1 มีการกำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ</p> <p>2.2 มีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p> <p>2.3 มีการคัดเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาหรือในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด</p> <p>2.4 มีการพิจารณาถึงปัจจัยหรือสภาวะที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้</p> <p>2.5 มีการจัดทำและอนุมัติแผนงานโครงการพร้อมทั้งกำหนดงบประมาณต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้</p>			

ลำดับที่	รายการตรวจสอบ	มี	ไม่มี	ข้อสังเกตอื่นๆ
3	<p>แผนงาน (OUTPUT UNITS)</p> <p>3.1 มีการกำหนดแผนงานสินเชื่ออย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>3.2 วัตถุประสงค์ของแผนงานสินเชื่อกำหนดไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อที่ฝ่ายบริหารของธนาคารกำหนด</p> <p>3.3 แผนงานสินเชื่อประจำปีที่เสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคาร กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพในท้องถิ่น และมีความเป็นไปได้</p> <p>3.4 แผนงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตามสภาพการณ์ให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร</p> <p>3.5 ในรายละเอียดของแผนงานมีเหตุผลมากน้อยเพียงใดในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้</p> <p>3.6 มีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้กรณีไม่บรรลุผลตามเป้าหมายจะค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข</p>			



ในปัจจุบันโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ได้ขยายตัวอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ มีการขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น การดำเนินงานในลักษณะเดิมที่ให้บริการแก่ผู้ฝากเงินหรือผู้ขอสินเชื่ออยู่แต่ในสำนักงานนั้นทำไม่ได้ อีกต่อไปแล้ว เนื่องจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ มาเปิดให้บริการในลักษณะเดียวกันมากขึ้น การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านจะต้องมีการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้าอย่างรัดกุม เพื่อให้สามารถรักษาหรือเพิ่มปริมาณของส่วนแบ่งทางการตลาดด้านเงินฝากและการให้สินเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการตลาดด้านสินเชื่อซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความอยู่รอดของธนาคาร ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อสามารถบริหารงานด้านสินเชื่อเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนการตลาดด้านสินเชื่อเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

เพื่อให้การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อมีความสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบการบริหารงานการตลาดด้านสินเชื่อทุกขั้นตอน เพื่อให้ทราบเทคนิคและขั้นตอนในการบริหารงานด้านการตลาดสินเชื่อที่ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการตรวจสอบแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อ ในลักษณะให้มีการมุ่งเน้นการสร้างสรรสำหรับอนาคตและเพื่อให้มีการกำหนดแผนการตลาดตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติการทางด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1. มีการจัดทำและพัฒนาแผนงานการตลาดประจำปีตามความเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น และเป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด ตามปกติหน่วยงานสินเชื่อมักจะจัดทำแผนการตลาดหลัก (Marketing Master Plan) ซึ่งเป็นแผนระยะยาวเพื่อกำหนดรูปแบบและทิศทางในการดำเนินงานทางการตลาดไว้อย่างกว้าง ๆ จากแผนการตลาดหลักนี้จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อประจำปี ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการต่อไป

ในรายละเอียดของแผนการตลาดประจำปีนั้น มักจะมีการกำหนดว่าจะเน้นการปล่อยสินเชื่อให้กับกิจการใด หรือควรระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อให้กิจการใดบ้างตามภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น พนักงานตรวจสอบก็อาจจะประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับประเภทของกิจการที่หน่วยงานสินเชื่อให้การสนับสนุนเหล่านั้นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ธนาคารจะมีความ

เสี่ยงในกรณีที่ผู้ซื้อสินค้าเชื่อไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเกินกว่าที่จะยอมรับไว้หรือไม่ การประเมินความเป็นไปได้ของกิจการเหล่านี้ส่วนหนึ่งพนักงานตรวจสอบอาจจะรู้ได้จากข้อมูลทางเศรษฐกิจหรือรายงานทางวิชาการของฝ่ายวิจัยและวางแผนของธนาคารเกี่ยวกับข้อมูลภาวะทางเศรษฐกิจในธุรกิจประเภทต่าง ๆ ก็จะมาเข้าเป็นแนวทางอย่างดีในการพิจารณาความเหมาะสมของแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อ ตัวอย่างเช่น ในระหว่างปี 2527-2528 แผนการตลาดของสาขาของธนาคารในเขตจังหวัดนครปฐม ไม่ควรจะเน้นปล่อยสินเชื่อในกิจการที่นำไปลงทุนเลี้ยงสุกร เนื่องจากราคาสุกรขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น ๆ และในระหว่างนี้ราคาสุกรมีแนวโน้มไม่สู้จะดีนัก สาขาควรงดเว้นการปล่อยสินเชื่อประเภทนี้เป็นการชั่วคราว เป็นต้น

นอกจากนี้พนักงานตรวจสอบควรจะดูว่าในแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อที่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจนหรือไม่ โดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีการให้บริการประเภทใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ ดังนั้นในขั้นต้นพนักงานตรวจสอบควรศึกษาว่าหน่วยงานสินเชื่อมีการแบ่งส่วนของตลาด (Market Segmentation) ของตนหรือไม่ เพื่อจะได้รู้ว่าหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบนั้นให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มใด และได้มุ่งความพยายามทางการตลาดไปยังกลุ่มดังกล่าวอย่างเต็มที่หรือไม่ การใช้ความพยายามทางการตลาดแบบกระจัดกระจายและไม่มีหลักยึดชัดได้ว่า เป็นการสูญเสียแบบเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบนั้นต้องตอบให้ได้อีกด้วยว่าสำหรับการอำนวยความสะดวกแต่ละประเภทของตนนั้นใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของการให้บริการดังกล่าว ถ้าไม่สามารถตอบคำถามข้อนี้ได้การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดจะไม่มีประสิทธิผลในอันปลายได้เลย

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดอย่างเหมาะสม ชัดเจน และสัมฤทธิ์ผล  
เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการตลาด วัตถุประสงค์ทางการตลาดด้านสินเชื่อโดยทั่วไปมักมุ่งที่จะเพิ่มจำนวนของการให้สินเชื่อมากขึ้นในแต่ละปี สิ่งสำคัญที่พนักงานตรวจสอบควรให้ความสนใจคืออัตราการเพิ่มของปริมาณการให้สินเชื่อในแต่ละปีที่กำหนดในแผนการตลาดนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของปริมาณการให้สินเชื่อโดยเฉลี่ยในอดีตที่ผ่านมา มีความแตกต่างกันอย่างไร ถ้าตัวเลขแตกต่างกันไม่มากนักก็อาจจะสรุปในเบื้องต้นได้ว่า วัตถุประสงค์หรือความต้องการในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของหน่วยงานสินเชื่อนั้นเหมาะสม และมีความล้มเหลวล้มผล ตรงกันข้ามหากว่าตัวเลขมีความแตกต่างกันมาก ในกรณีนี้พนักงานตรวจสอบก็ควรจะให้ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อเป็นผู้ชี้แจงในรายละเอียดเพื่อวิเคราะห์สาเหตุต่อไป

เพื่อให้วัตถุประสงค์ทางการตลาดด้านสินค้า มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พนักงานตรวจสอบควรพิจารณาในรายละเอียดของแผนด้วยว่านอกจากจะเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อแล้ว ยังมีการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อที่จะปล่อยหรือไม่ เช่นอาจมีการกำหนดให้พนักงานสินเชื่อออกเยี่ยมเยียนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่งจะเริ่มมีการติดต่อกับธนาคารอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุก ๆ เดือน และจัดทำรายงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการอนุมัติสินเชื่อในครั้งต่อไป หรือกำหนดกฎเกณฑ์ในการให้สินเชื่อว่าจะต้องพิจารณาถึงความล้มเหลวล้มผลของวัตถุประสงค์ความเป็นไปได้ของกิจการ ความสามารถในการชำระหนี้และฐานะการเงินของผู้ขอสินเชื่อ และความมั่นคงของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนข้อเสียดังกล่าวและผลการติดต่อกับธนาคารของผู้ขอสินเชื่อให้สัมพันธ์กับความสำคัญรองลงมา เหล่านี้เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้มีการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อก็เพื่อให้ธนาคารโดยส่วนรวมเติบโตอย่างมีคุณภาพนั่นเอง

อย่างไรก็ตามพนักงานตรวจสอบสามารถตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ทางการตลาดในแผนงานได้โดยไม่ยากนัก เพราะหลักการด้านการบริหารธุรกิจได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้วดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเป็นไปได้และไม่ใช่ความฝัน เมื่อหน่วยงานสินเชื่อลงทุนในโครงการทางการตลาดโครงการหนึ่ง ๆ ต้องมั่นใจได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ นั้นจะสามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นได้ การที่กำหนดเวลาให้กับโครงการหากู้ใหม่ในกิจการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น 500 รายในลำปางจังหวัดระนองให้ได้ภายในเวลา 1 ปี ย่อมจะเป็นไปไม่ได้ และถือว่าเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่ดี

2.2 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่จะจัดหามาได้ ในที่นี้ทรัพยากรมีความหมายรวมถึงบุคลากรหรือพนักงานสินเชื่อ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดการ และเวลา ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ให้ถี่ถ้วนก่อนที่จะตั้งวัตถุประสงค์ จะเห็นได้ว่าการขยายตลาดสินเชื่อมายังบริเวณชุมชนคลองตำเนินสะพานของลำปางจังหวัดราชบุรี ย่อมจะสำเร็จไปไม่ได้ ถ้าผู้จัดการสาขาไม่สามารถหา เรือยนต์เพื่อการคมนาคมได้

2.3 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องแน่ชัดและถ้าจะให้ดีควรกำหนดเป็นตัวเลข การเข้าใจผิดพลาดย่อมนำไปสู่ความสับสน และมีแนวโน้มที่จะทำให้แผนงานการตลาดด้านสินเชื่อไม่ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างแน่ชัดจะมีส่วนช่วยให้ผู้

ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้แน่นอนว่า เป้าหมายของวัตถุประสงค์คืออะไร

2.4 วัตถุประสงค์ควรมีไว้ไม่มาก โดยทั่ว ๆ ไปไม่มีใครสามารถดำเนินการได้ ถ้ามีวัตถุประสงค์ไว้มากเกินไป ในกรณีที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับโครงการหลายโครงการ ล้วนแล้วแต่น่าสนใจ ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อควรจะต้องเลือกดำเนินการตามแนวความคิดที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ธนาคารมากที่สุด ดังนั้น การคัดเลือกแนวความคิดจึงมีความจำเป็นและการวิสัยตลาดเองก็มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อตัดสินใจเลือกแนวความคิดสำหรับโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ในแผนการตลาดมีการพิจารณาปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นตามนโยบายด้านสินเชื่อของธนาคารหรือไม่ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญต่อสภาวะการแข่งขันอย่างหนัก ธนาคารที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการแข่งขันดังกล่าวได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ซึ่งแน่นอนปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธนาคารก็คือการอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้ส่วนใหญ่ ดังนั้น หน่วยงานสินเชื่อของทั้งสาขาและสำนักงานใหญ่ที่มีลักษณะในการดำเนินงานแยกออกเป็นเอกเทศนั้นควรมีส่วนร่วมในการหาทางที่จะปล่อยสินเชื่อให้มากขึ้น โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งในแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อที่ควรให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษ พนักงานตรวจสอบอาจศึกษาจากแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อที่ตรวจสอบว่ามีกระบวนการเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ๆ หรือไม่ ส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสินเชื่อที่ต้องการขยายการให้กู้ยืมนั้นมีคุณภาพเพียงใดนั้นสามารถดูได้จากการตรวจสอบการคัดชั้นสินเชื่อ ซึ่งเป็นเรื่องของการประเมินคุณภาพหนี้ และจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ 5

4. มีการกำหนดแผนงานการประชาสัมพันธ์ไว้อย่างเหมาะสม การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือการส่งเสริมทางการตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมโยงการสื่อสารการตลาดของธนาคารต่อภายนอก แต่เดิมนั้นส่วนใหญ่มักจะพิจารณาว่าการประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องที่อยู่ในขอบเขตเพียงเพื่อต้องการจะสร้างภาพพจน์เท่านั้น ดังนั้นหน้าที่งานเหล่านี้มักจะกระทำแยกกันจากงานทางด้านการตลาดของธนาคาร อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสร้างภาพพจน์จะเป็นหน้าที่หลักของการประชาสัมพันธ์ก็ตาม แต่โดยความเป็นจริงแล้วบทบาทของงานดังกล่าวนี้มีขอบเขตขยายกว้างขึ้นและรวมเข้าไปอยู่ในระบบของความพยายามทางการตลาดทั้งหมด ดังนั้นการประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญที่ใช้ในการสร้างความเชื่อถือให้กับธนาคารโดยส่วนรวม

พนักงานตรวจสอบจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับสื่อและเทคนิคที่หน่วยงานสินเชื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมในการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ โดยทั่วไปสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์มีให้เลือกใช้ตามความเหมาะสมดังนี้

4.1 โดยสื่อมวลชน เช่นทางหนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยุ โทรทัศน์ และเอกสารเผยแพร่ต่าง ๆ

4.2 โดยใช้คำพูด ได้แก่การพบปะต่อสาธารณชน ลูกค้า ตัวแทนของชุมชน นักศึกษา พรรคการเมืองหรือสมาคมทางสังคมต่าง ๆ

4.3 โดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์เข้าช่วย เช่นการคัดการแล่นง นิทรรศการ การฉายภาพยนตร์หรือสไลด์ แผ่นภาพโปสเตอร์ หรือสติกเกอร์ เป็นต้น

5. มีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เพื่อที่จะใช้ปฏิบัติการด้านการตลาดให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมทางการตลาดด้านสินเชื่อเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด จำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ และมีความเหมาะสมโดยทั่วไปทรัพยากรในการดำเนินงานนั้นได้แก่ พนักงานของธนาคาร ยานพาหนะและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นงบประมาณเพื่อใช้ในโครงการณรงค์ทางการตลาดอื่น ๆ

พนักงานตรวจสอบสามารถประเมินการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานสินเชื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้านการตลาดได้อย่างถูกต้อง มีความเหมาะสมกับความจำเป็นหรือไม่ โดยการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 โครงการหรือแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อ มีเหตุผลหรือความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องใช้ทรัพยากรนั้น ๆ ในการปฏิบัติงาน

5.2 จำนวนหรือปริมาณของทรัพยากรนั้น ๆ มีความเพียงพอที่จะใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่หรือว่ามีอยู่อย่างเหลือเฟือ ทั้งนี้อาจดูได้ว่า ถ้าลดจำนวนหรือปริมาณของทรัพยากรนั้น ๆ ลงบางส่วน (เท่าที่คิดว่าเกินความจำเป็น) หน่วยงานสินเชื่อยังคงสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานเช่นเดิมหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าการลดทรัพยากรลงบางส่วนไม่มีผลให้ผลงานทางการตลาดที่กำหนดไว้ั้นด้อยคุณค่าลงไปแล้วแสดงว่ามีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ทางการตลาดเกินความจำเป็น

5.3 มีทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถเข้าทดแทนทรัพยากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันที่มีความ

เหมาะสมมากกว่าหรือไม่ เช่นในการใช้ยานพาหนะเพื่อเดินทางไปเยี่ยมเยียนลูกค้าควรใช้รถยนต์หรือรถบรรทุกเล็กมากกว่ารถจักรยานยนต์ เป็นต้น

6. มีการจัดโครงสร้างรวมทั้งหน้าทำงานและความรับผิดชอบทางการตลาดไว้อย่างเหมาะสมสำหรับที่จะสนองตอบกิจกรรมทางการตลาดด้านสินเชื่อ เพื่อให้การปฏิบัติงานการตลาดด้านสินเชื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานซ้ำซ้อน หรือปัญหาในการบังคับบัญชา หน่วยงานสินเชื่ออาจจัดโครงสร้างในการดำเนินงานรวมทั้งกำหนดหน้าทำงาน และ ความรับผิดชอบทางการตลาดให้แก่พนักงานภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติการในส่วนต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ผลรวมของความสำเร็จก็จะมีโอกาสเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

7. มีการส่งพนักงานสินเชื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านสินเชื่อและการตลาดเพื่อให้มีลักษณะ เป็นนักขายและเข้ากับคนทั่ว ๆ ไปได้ รวมทั้งให้มีความคิดเกี่ยวกับลักษณะของการให้บริการที่ดี สิ่งซึ่งธนาคารต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลา คือทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้พนักงานสินเชื่อทุกคนและทุกระดับมีลักษณะ เป็นนักขายที่ดีและเข้ากับคนได้โดยเฉพาะลูกค้า การโฆษณาชักจูงให้คนมาใช้บริการกับธนาคารจะไม่ได้ผลเลยถ้าพนักงานของธนาคารมิได้เป็นนักขายให้กับองค์กร การจัดส่งพนักงานเพื่อเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารของธนาคารได้กำหนดขึ้นจึงได้รับความนิยมนอย่างมาก การอบรมดังกล่าวนี้มีผลช่วยต่อความเจริญเติบโตของธนาคารโดยส่วนรวมเป็นอย่างยิ่ง

พนักงานตรวจสอบอาจสอบถามผู้บริหารของหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบว่าได้จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่ธนาคารกำหนดขึ้นหรือมีการส่งพนักงานเพื่อเข้ารับการอบรมตามสถาบันการศึกษาภายนอกที่ธนาคารจัดขึ้นเกี่ยวกับทางด้านสินเชื่อและการตลาดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ หรือไม่ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาประเมินการวางแผนทางการตลาดในระยะยาวของหน่วยงานนั้น ๆ ต่อไป

8. มีการศึกษาเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการตลาด หรือ ประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมทางการตลาดในด้านต่าง ๆ เป็นครั้งคราว หลังจากที่หน่วยงานสินเชื่อได้กำหนดส่วนผลผลิตทางการตลาดด้านสินเชื่อรวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานจนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ควรจะให้มีการจัดการประชุมภายในหน่วยงานเพื่อพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานด้านการตลาดสินเชื่อที่ผ่านมาว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้าง

ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเข้าเป้าหมายประจำเดือนหรือไม่ ควรให้มีการเน้นกิจกรรมทางการตลาดในจุดใดบ้าง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตอบสนองกิจกรรมทางด้านการตลาด เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ การศึกษาเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ ในส่วนใดที่ยังบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะได้สั่งการแก้ไขเป็นกรณีไป ทั้งนี้เพื่อให้จุดประสงค์หลักของแผนงานด้านสินเชื่อมีโอกาสบรรลุเป้าหมายในตอนสุดท้ายได้มากขึ้น

พนักงานตรวจสอบอาจพิจารณาได้จากปริมาณภาระให้สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นจากการตรวจสอบงวดก่อน ถ้าหน่วยงานสินเชื่อสามารถให้สินเชื่อได้เข้าเป้าหมายเดือน ก็อาจจะเชื่อได้ว่ามีการปฏิบัติงานด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพิจารณาปรับปรุงแผนการตลาดให้ดียิ่งขึ้น ตรงกันข้ามหากว่าหน่วยงานสินเชื่อไม่สามารถให้สินเชื่อได้เข้าเป้าหมายเดือน พนักงานตรวจสอบก็ควรจะสอบถามสาเหตุจากผู้บริหารหน่วยงานสินเชื่อว่ามีการศึกษาถึงสาเหตุต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแผนการตลาดให้ดีขึ้นเป็นครั้งคราวบ้างหรือไม่ เป็นต้น

แนวการตรวจสอบแผนงานการตลาดด้านสินเชื่อที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ พนักงานตรวจสอบสามารถจัดทำเป็นใบสรุปหัวข้อที่จะตรวจสอบตามแนวการตรวจสอบการวางแผนการตลาดด้านสินเชื่อในหน้าถัดไปนี้ เพื่อให้สามารถตรวจสอบแผนการตลาดด้านสินเชื่อที่มีความสำคัญได้ครบถ้วน



## แนวการตรวจสอบแผนการตลาดด้านสินเชื่อ

ฝ่าย/สาขา .....

เพียงวันที่ .....

ลำดับที่	รายการตรวจสอบ	มี	ไม่มี	ข้อสังเกตอื่นๆ
1	มีการจัดทำและพัฒนาแผนงานการตลาดประจำปีตามความเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น และเป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด			
2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดอย่างเหมาะสม ชัดเจน และสมเหตุสมผลเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการตลาด			
3	ในแผนการตลาด มีการพิจารณาปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ เพิ่มขึ้นตามนโยบายด้านสินเชื่อของธนาคาร			
4	มีการกำหนดแผนงานการประชาสัมพันธ์ไว้อย่างเหมาะสม			
5	มีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เพื่อที่จะใช้ปฏิบัติการด้านการตลาดให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ			
6	มีการจัดโครงสร้าง รวมทั้งหน้าที่งานและความรับผิดชอบทางการตลาดไว้อย่างเหมาะสมสำหรับที่จะสนองตอบกิจกรรมทางการตลาดด้านสินเชื่อ			
7	มีการส่งพนักงานสินเชื่อเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านสินเชื่อและการตลาด เพื่อให้มีลักษณะเป็นนักขายและเข้ากับคนทั่ว ๆ ไปได้ รวมทั้งให้มีความคิดเกี่ยวกับลักษณะของการให้บริการที่ดี			
8	มีการศึกษาเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการตลาด หรือประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมทางการตลาดในด้านต่าง ๆ เป็นครั้งคราว			



### ปัญหาในการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ

ในทางปฏิบัติ การตรวจสอบแผนงานลินเชื่อโดยทั่ว ๆ ไป หรือแผนงานการตลาดด้าน ลินเชื่อที่ดีอาจจะไม่สามารถทำได้ง่ายดายนัก หรืออาจมีอุปสรรคในการพิจารณาแผนงาน ด้านต่าง ๆ เนื่องจาก

1. การตรวจสอบแผนงานด้านลินเชื่อ พนักงานตรวจสอบอาจจะขอแผนงานได้จาก พนักงานลินเชื่อหรือผู้บริหารหน่วยงานลินเชื่อ ซึ่งในแผนงานก็จะกล่าวถึงโครงการต่าง ๆ ที่ ต้องการจะปฏิบัติในรอบปีรวมทั้งเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการ พนักงานตรวจสอบสามารถตรวจสอบได้แต่เพียงความเหมาะสมและลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นจุดเด่นของแผนงานเท่านั้น แต่ขั้นตอน และรายละเอียดของวิธีการจัดทำแผนงานนั้น พนักงานตรวจสอบไม่อาจจะตรวจสอบได้ เพราะ โดยส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานลินเชื่อต่าง ๆ จะเก็บแต่แผนงานหลักและแผนงานประจำปีไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ต่าง ๆ จนกระทั่งการ จัดทำแผนลินเชื่อนั้นมักไม่จัดเก็บไว้ พนักงานตรวจสอบจะกระทำได้ก็แต่เพียงสอบถามพนักงาน ลินเชื่อหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อดูความเหมาะสมของแผนงานนั้น ๆ ต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนงานลินเชื่อของหน่วยงานลินเชื่อต่าง ๆ ถูกต้อง เหมาะสมตามแนวทางในการวางแผนโดยทั่วไป ผู้บริหารหน่วยงานลินเชื่อ พนักงานลินเชื่อ รวมทั้งพนักงานบริหารที่เกี่ยวข้องควรจัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้ง ขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญในการวางแผนงานและฉบับที่กเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ วางแผนงานลินเชื่อในปีต่อไป และพนักงานตรวจสอบก็จะสามารถใช้อข้อมูลเหล่านี้เพื่อประเมิน การจัดทำแผนงานต่อไป

2. การตรวจสอบการบริหารลินเชื่ออาจจะด้อยคุณค่าลง หากว่าหน่วยงานลินเชื่อ ที่ตรวจสอบนั้นไม่มีการจัดทำแผนงานลินเชื่อขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สาขาในเขต สำนักรงานหักบัญชีหรือสาขาที่อยู่ใกล้เคียงกับสำนักรงานใหญ่ มักไม่มีการจัดทำแผนงานลินเชื่อ เนื่องจากสามารถติดต่อขอข้อมูลจากฝ่ายบริหารของธนาคารได้สะดวก อย่างไรก็ตามหากต้องการ ให้หน่วยงานต่าง ๆ บริหารงานด้านลินเชื่อครบวงจรของการบริหารควรให้ทุกหน่วยงานไม่ว่าจะ เป็นสาขาในเขตสำนักรงานหักบัญชีกรุงเทพฯ หรือสาขาในเขตภูมิภาคที่อยู่ห่างไกลจากสำนักรงาน ใหญ่ หรือฝ่ายลินเชื่อของสำนักรงานใหญ่ ต้องวางแผนงานลินเชื่อเพื่อให้ปฏิบัติ เป็นไปในแนว

เดียวกัน และเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการนำทรัพยากรต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีการระดมความคิด ใช้เหตุและผล เพื่อหาช่องทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจากปีก่อน โดยการตั้งสมมติฐานของปัญหานั้น ๆ และหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม หลังจากนั้นก็จะกำหนดขึ้นเป็นแผนงานประจำปีของหน่วยงานต่อไป

3. การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อนั้นกรณีตรวจสอบหน่วยงานสินเชื่อของสาขานั้น พนักงานตรวจสอบจะใช้เวลาในการตรวจสอบประมาณ 3-15 วันทำการ แล้วแต่ปริมาณงานของสาขานั้น ๆ ในเวลาเพียงไม่กี่วันที่พนักงานตรวจสอบอยู่ที่สาขานั้น โอกาสที่พนักงานตรวจสอบจะประเมินแผนงานสินเชื่อของสาขานั้นทำได้ยาก ซึ่งสรุปปัญหาได้ดังนี้

3.1 การที่จะตัดสินใจว่าแผนงานสินเชื่อนั้นกำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพในท้องถิ่นหรือไม่นั้น ทำได้ยากมาก โดยเฉพาะการตรวจสอบสาขาในเขตภูมิภาค เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความคุ้นเคยกับสภาพท้องถิ่นในบริเวณที่ตั้งสาขา ในทางปฏิบัติมักจะต้องยอมรับว่าแผนงานสินเชื่อ และแผนการตลาดที่สาขากำหนดไว้นั้นเหมาะสมแล้ว วันแต่จะมีข้อแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด เช่นสาขาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กำหนดประเภทธุรกิจที่จะให้สินเชื่อคือ ธุรกิจการทำไร่ปลูกพืช การทำนาเกลือ ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถจะกระทำได้อย่างแน่นอนในเขตภาคเหนือ เนื่องจากไม่มีอาณาเขตบริเวณส่วนใหญ่ติดกับทะเล

ดังนั้น เพื่อให้พนักงานตรวจสอบมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านที่จำเป็นในการนำมาใช้ประเมินการกำหนดแผนงานสินเชื่อ ควรให้มีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจที่กำลังรุ่งเรือง หรือตกต่ำ สภาพทางสังคม ภูมิภาพและอื่น ๆ ที่จำเป็น เก็บเป็นข้อมูลไว้ศึกษา ก่อนออกตรวจสอบ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานตรวจสอบมีมาตรฐานในการตัดสินใจอย่างมีหลักการมากขึ้น ข้อมูลที่สกัดเก็บไว้ นี้จะนำมาใช้ในการประเมินผลแผนงานได้อย่างดีหากว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งอาจทำได้โดย

3.1.1 หลังจากตรวจสอบหน่วยงานสินเชื่อนั้น ๆ เสร็จสิ้นแล้ว พนักงานตรวจสอบก็ควรเป็นผู้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบในงวดต่อไป ซึ่งถ้าพบว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ก็ควรจะทำ การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

3.1.2 ฝ่ายวิจัยและวางแผนของธนาคาร ซึ่งเป็นผู้วิเคราะห์การดำเนินงานธุรกิจประเภทต่าง ๆ ว่ามีความรุ่งเรืองหรือกำลังประสบปัญหาอย่างไร โดยยูนัน รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศที่สำคัญ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานตรวจสอบเป็นอย่างดี

3.1.3 นิติสารทางเศรษฐกิจ หนังสือพิมพ์ รวมทั้งวารสารต่าง ๆ ก็อาจให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบได้เช่นกัน

3.2 การตรวจสอบแผนงานสินเชื่อหรือแผนการตลาดที่ดี การที่จะพิจารณาว่าแผนงานนั้นมีความเป็นไปได้หรือความเหมาะสมในทางปฏิบัติในอนาคตหรือไม่นั้นทำได้ยาก เพราะแผนงานสินเชื่อโดยทั่วไปเป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นจากความคิดเห็นของหน่วยงานสินเชื่อที่ตรวจสอบ พนักงานตรวจสอบเพียงแต่ใช้หลักเกณฑ์ทางวิชาการ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ประเมินแผนงานเท่าที่จะทำได้เท่านั้น เพราะว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมในแผนงานในปัจจุบันย่อมมีการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าพนักงานตรวจสอบสามารถประเมินเนื้อหาของแผนงานในสาระสำคัญต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมก็อาจจะสรุปในเบื้องต้นได้ว่าแผนงานสินเชื่อ นั้น ๆ ย่อมมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติมาก ส่วนการหาเหตุผลสนับสนุนก็มีอยู่แล้วในแนวการตรวจสอบข้ออื่น ๆ

4. แนวการตรวจสอบแผนงานสินเชื่อ นั้น ธนาคารได้กำหนดขึ้นตามหลักวิชาการ และตามลักษณะการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคาร เพื่อให้ได้แนวการตรวจสอบที่พนักงานตรวจสอบสามารถใช้เป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการจัดทำแผนงานสินเชื่อและแผนการตลาดด้านสินเชื่อ ดังนั้น แนวการตรวจสอบดังกล่าวอาจจะไม่เหมาะสมที่จะใช้ตรวจสอบบางหน่วยงานในบาง เรื่องหรืออาจจะต้องมีการเพิ่มเติมวิธีการตรวจสอบบางอย่างที่พนักงานตรวจสอบเห็นว่าจำเป็นแล้วแต่กรณี

5. การตรวจสอบการบริหารสินเชื่อโดยเฉพาะในส่วนของการตรวจสอบแผนงานสินเชื่อนี้จำเป็นจะต้องอาศัยพนักงานตรวจสอบที่มีความรู้ในทางบริหารธุรกิจและอื่น ๆ ที่จำเป็น เพราะว่าเป็นการตรวจสอบที่ขยายวงกว้างมากขึ้นจากเดิม จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางวิชาการในหลาย ๆ แขนง ตลอดจนแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ธนาคารควรจัดให้มีการอบรมทางวิชาการต่าง ๆ ที่เห็นว่าจำเป็น เพื่อพัฒนาพนักงานตรวจสอบให้มีคุณภาพต่อไป