

บทที่ 2

แนวคิดการบริหารสินเชื่อ และการบริหารคุณภาพงานบริการ

แนวคิดด้านการบริหารสินเชื่อ

กระบวนการบริหารสินเชื่อ จะเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทาง อัตราการเจริญเติบโตด้านสินเชื่อ รวมถึงคุณภาพสินเชื่อ อันจะปรากฏออกมาในรูปแบบของเป้าหมายสินเชื่อประจำปีและแผนงานสินเชื่อของทีมงาน ปัจจุบันการกำหนดเป้าหมายและแผนงานสินเชื่อจะจัดทำในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) โดยใช้ข้อเท็จจริงภายในและทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและประเมินความพร้อมของทีมงาน ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพตลาด เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องกับศักยภาพของตลาดและศักยภาพของสาขาของธนาคารพาณิชย์ แล้วจึงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปีถัดไป

นอกจากนี้ยังได้มีการประยุกต์นำเอาหลักการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายสินเชื่อ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strength & Weakness) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อที่จะทราบศักยภาพหรือจุดแข็งและข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของสาขาของธนาคารพาณิชย์ โดยที่จุดแข็งหมายถึงทรัพยากรหรือความสามารถที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่จุดอ่อนหมายถึง การที่ไม่มีทรัพยากรที่จำเป็นบางอย่าง หรือไม่มีความสามารถบางอย่าง หรือสภาพที่เป็นอยู่ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงาน หรือทำให้เสียเปรียบในการแข่งขัน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Opportunities & Threats) ความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะทราบว่าแนวโน้มของตลาดเอื้ออำนวยหรือให้โอกาสที่จะขยายธุรกิจสินเชื่อเพียงใด โดยที่โอกาสทางธุรกิจหมายถึง สิ่งที่จะเกิดขึ้นในตลาดไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ การเมือง หรือกฎหมาย ที่จะเป็นโอกาสที่ดีต่อการขยายสินเชื่อ ส่วนปัจจัยภายนอกอีกประการหนึ่งที่ควรพิจารณาก็คือ อุปสรรคหรือสิ่งคุกคาม ซึ่งหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในตลาดที่จะมีผลทำให้เสียโอกาสในการทำธุรกิจ

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

โดยปกติธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะมีเกณฑ์ในการพิจารณา การวิเคราะห์ การอนุมัติสินเชื่อเป็นหลักเกณฑ์ของแต่ละแห่งไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะมีหลักเกณฑ์ทั่วไปที่คล้ายกัน ดังนี้คือ

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ หรือหลัก 3 P ประกอบด้วย

1.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) เป็นสิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาว่าลูกค้าที่มาขอสินเชื่อ นั้น นำเงินที่ได้ไปทำอะไร เช่น ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ชำระหนี้ภายนอกหรือสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องคอยติดตามว่าลูกค้าที่ได้รับวงเงินสินเชื่อไปนั้น ใช้เงินถูกต้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้กับธนาคารหรือไม่ เช่น หากลูกค้าขออนุมัติวงเงินเบิกเกินบัญชี เพื่อนำไปซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างโรงงาน ซึ่งกว่าจะก่อสร้างโรงงานเสร็จและเริ่มผลิตสินค้าได้ก็เป็นเวลานาน ในขณะที่วงเงินเบิกเกินบัญชีจะมีการคิดดอกเบี้ยในแบบทบต้น ซึ่งจะทำให้สร้างภาระหนี้ที่พอกพูนให้แก่ลูกค้า ดังนั้น ควรจะสนับสนุนวงเงินสินเชื่อแบบเงินกู้แทน ซึ่งจะเป็นลักษณะของการลดน้อยถอยลงของยอดหนี้ตามการผ่อนชำระ (Declining)

1.2 การชำระหนี้ (Payment) เป็นการพิจารณาจากความสามารถของลูกค้าผู้ขอสินเชื่อว่าจะสามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้หรือไม่ การกำหนดระยะเวลาชำระหนี้คืนสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าหรือไม่ และพิจารณาว่าแหล่งเงินที่จะนำมาชำระหนี้คืนให้ธนาคารนั้นได้มาจากกำไรของกิจการเพียงอย่างเดียวหรือไม่ หรือได้มาจากแหล่งอื่นด้วย รวมทั้งพิจารณาช่วงเวลาของการชำระหนี้ที่ธนาคารกำหนดสอดคล้องกับธุรกิจของลูกค้าหรือไม่ เช่น ลูกค้ารายที่ขอวงเงินสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการก่อสร้างโรงงาน ธนาคารก็ควรให้ระยะเวลาการปลอดชำระหนี้อย่างน้อยเท่ากับช่วงเวลาของการก่อสร้าง ทั้งนี้เนื่องจาก ระยะเวลาที่ก่อสร้างนอกจากจะต้องทยอยเบิกจ่ายเงินกู้เป็นรายงวดแล้ว ยังไม่มีการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายหรือทำกำไรได้ ดังนั้น ธนาคารก็ควรกำหนดระยะเวลาของการปลอดชำระหนี้ให้แก่ลูกค้าด้วย

1.3 การป้องกันความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเกิดจากการไม่ได้รับชำระหนี้คืน (Protection) ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้าควรจะต้องพิจารณาด้วยว่า หากลูกค้าไม่สามารถดำเนินกิจการได้ หรือการบริหารงานผิดพลาด จนไม่สามารถชำระหนี้คืนแก่ธนาคารได้ ธนาคารจะมีอะไรเป็นหลักประกันของวงเงินสินเชื่อ ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อของธนาคาร ก็เพื่อจะให้ลูกค้าของธนาคารสามารถบริหารกิจการให้ได้ผลการประกอบการที่มีกำไร และสามารถนำกำไรดังกล่าวมาชำระหนี้คืนธนาคารได้ หากไม่สามารถดำเนินการให้มีผลกำไรได้ ลูกค้า

ก็จะต้องหาแหล่งเงินทุนอื่นเพื่อนำมาชำระหนี้ให้ธนาคาร หากไม่สามารถหาแหล่งเงินอื่นได้ก็ต้องทำการขายทรัพย์สิน เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ให้ธนาคาร ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีการเรียกร้องหลักประกันจากลูกหนี้ เพื่อลดความเสี่ยง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้

2. หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยทั่วไปธนาคารพาณิชย์กำหนดการวิเคราะห์สินเชื่อไว้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

2.1 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยมากจะใช้หลัก 6 C's ในการวิเคราะห์ กล่าวคือ

2.1.1 คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ขอสินเชื่อ (Characteristics) โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของลูกหนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเต็มใจในการชำระหนี้คืน (Willing to Pay) ซึ่งหากลูกค้าขาดคุณสมบัติข้อนี้ หากอนุมัติสินเชื่อให้โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคารอาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงความรวมถึง การพิจารณาผลการติดต่อกับธนาคารด้วย หากเป็นลูกค้าเดิมที่เคยเดินบัญชีมาก่อนก็จะสามารถพิจารณาวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าหากเป็นลูกค้ารายใหม่ ก็ต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่ค่อนข้างละเอียด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว พื้นฐานทางการศึกษา ประวัติการทำงาน ฐานะการเงิน ทรัพย์สิน ความมั่นคงของที่อยู่อาศัย และหน้าที่การงาน เป็นต้น

2.1.2 ความสามารถในการชำระหนี้คืน (Capacities) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการหารายได้เพื่อนำมาชำระหนี้ โดยพิจารณาจากงบการเงิน แผนงานการบริหารโครงการ แผนการชำระหนี้คืน และแผนการตลาด ผลการเดินบัญชีที่ผ่านมา ภาระหนี้สินในปัจจุบัน โดยปกติแล้วเงินที่จะนำมาชำระหนี้คืนจะต้องเป็นเงินได้สุทธิหลังหักภาระหนี้หรือค่าใช้จ่ายประจำแล้ว ตัวอย่างเช่น กรณีที่ลูกค้าขอเงินกู้เพื่อซื้อบ้านพักอาศัย ธนาคารจะพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้คืน จากรายได้ประจำของผู้กู้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง หรือรายได้เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ที่ผู้ขอกู้สามารถแสดงแหล่งที่มาของรายได้ดังกล่าวได้ แล้วหักด้วยค่าใช้จ่ายประจำ เช่น ค่าใช้จ่ายภายในครอบครัว และภาระหนี้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ จนกระทั่งเหลือรายได้สุทธิ ซึ่งธนาคารก็จะกำหนดอัตราผ่อนชำระคืนเงินกู้ให้สอดคล้องกับรายได้สุทธิดังกล่าว ทั้งนี้ธนาคารจะต้องพิสูจน์หรือตรวจสอบจนมั่นใจแล้วว่าผู้ขอกู้ไม่มีรายจ่ายหรือภาระหนี้สินอื่นใด นอกเหนือจากที่ผู้ขอกู้ได้แจ้งไว้ เพราะอาจทำให้ไม่สามารถผ่อนชำระหนี้คืนให้แก่ธนาคารได้

ส่วนกรณีที่เป็นกรขอสินเชื่อเพื่อการลงทุนในธุรกิจนั้น ธนาคารจะพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้จากงบการเงิน โดยวิเคราะห์จากกำไรก่อนภาษี (EBT) เป็น

เกณฑ์ในการกำหนดเงื่อนไขในการชำระหนี้คืน นอกจากนี้ยังวิเคราะห์จากแผนงานการบริหารโครงการ ซึ่งจะมีการประมาณการค่าใช้จ่าย และต้นทุนต่าง ๆ ในการลงทุน ตลอดจนถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ จะวิเคราะห์ว่า รายรับสุทธิของการลงทุนเมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายแล้ว มีเหลือพอที่จะนำมาชำระหนี้คืนธนาคารได้หรือไม่

2.1.3 เงินทุน (Capital) หมายถึง สินทรัพย์ที่ผู้ลงทุนหรือเจ้าของกิจการนำมาลงทุนในกิจการ เงินทุนจะเป็นการแสดงถึงความมั่นคงทางการเงิน และเป็นการรับรองว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้โดยใช้เงินทุนนี้ บางกิจการดำเนินงานโดยไม่มีการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนอื่นเลย ก็แสดงให้เห็นว่ากิจการสามารถชำระหนี้ได้โดยใช้เงินทุนนี้ หรือเท่ากับว่ามีอัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio) เป็นศูนย์ หรือหากกิจการมีเงินทุนในการหมุนเวียนธุรกิจน้อย ผลกำไรก็จะน้อยตามไปด้วย เจ้าของกิจการหรือโครงการที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจ จะรู้ว่าควรก่อหนี้ในปริมาณมากน้อยเพียงใด เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจของตน ทั้งนี้เพราะเงินกู้ยืมนั้นมีพันธะที่ต้องชำระคืนไม่ว่ากิจการจะมีกำไรมากน้อยเพียงใดหรือขาดทุนก็ตาม ก็ยังคงต้องมีภาระในการชำระหนี้คืน ซึ่งหากไม่สามารถทำกำไรได้ก็จำเป็นต้องใช้ส่วนของทุนนี้ในการชำระหนี้แทน

2.1.4 สภาพการณ์ (Condition) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์หรือภาวะแวดล้อมทั่ว ๆ ไปของธุรกิจของผู้กู้ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย เทคนิคการผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ขอสินเชื่อ และอาจมีผลกระทบต่อทำให้สินเชื่อของธนาคารได้ นอกจากนี้ในปัจจุบันยังต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และค่าของเงินตราในประเทศด้วย ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์ กรณีที่ให้สินเชื่อแก่ผู้นำเข้าหรือผู้ส่งสินค้าออกไปจำหน่ายต่างประเทศ ที่ต้องมีการติดต่อทางธุรกิจกับต่างประเทศด้วย

2.1.5 หลักประกัน (Collateral) หมายถึง หลักทรัพย์หรือมูลค่าที่ผู้ขอสินเชื่อนำมาค้ำประกันการกู้ยืมเงิน อาจเป็นทั้งในลักษณะอสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน บ้านพักอาศัย หรือ อสังหาริมทรัพย์ เช่น เครื่องจักร บุคคลค้ำประกัน เรือ หรือการนำมูลค่าของสินทรัพย์อื่นมาค้ำประกัน เช่น การโอนสิทธิการรับเงิน การนำสิทธิการเช่า เป็นต้น ทั้งนี้ ธนาคารจะพิจารณาว่าหลักทรัพย์หรือหลักประกันดังกล่าวที่นำมาเป็นประกันหนี้ให้ธนาคารนั้น มีมูลค่าในปัจจุบันหรือมีสภาพคล่องของหลักทรัพย์ดังกล่าวเพียงใด คຸ້ມກັບวงเงินที่ขออนุมัติสินเชื่อหรือไม่

2.1.6 ประเทศที่ติดต่อด้วย (Countries) ในกรณีที่ธนาคารให้สินเชื่อแก่ลูกค้าที่นำเข้าหรือส่งออก ธนาคารจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าประเทศคู่ค้าของผู้ขอสินเชื่อนั้น มีความมั่นคง

คงทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อย่างไรก็ตาม รวมไปถึงนโยบายทางการเงินการคลังด้วยว่า ในแต่ละประเทศมีข้อจำกัดหรือข้อปฏิบัติอย่างไร เพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อที่เหมาะสมให้

2.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Qualitative Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ขอสินเชื่อจากฐานะการเงินเป็นหลัก โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งบการเงิน โดยจะเลือกใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สินเชื่อเท่านั้น งบการเงินของผู้ขอสินเชื่อเป็นข้อมูลทางการเงินที่ได้จากการบันทึกทางบัญชี ซึ่งจะทำให้ธนาคารได้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่อาจไม่มีในแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น รายรับและรายจ่ายของผู้ขอสินเชื่อ เป็นการสรุปฐานะทางการเงินของผู้ขอสินเชื่อ

เทคนิคที่นำมาใช้ จะทำการวิเคราะห์งบการเงินดังกล่าว ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน รวมทั้งวิเคราะห์แนวโน้มอีกด้วย ทั้งนี้ควรพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีตของกิจการ เพื่อนำมาประมาณเป็นข้อมูลในอนาคต หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการจำลองบ เพื่อเปรียบเทียบกับประมาณการที่ผู้ขอสินเชื่อได้จัดทำมาพร้อมกับแผนการบริหารโครงการด้วย

การกำกับสินเชื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไข และการแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหา

การบริหารสินเชื่อเป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องและเป็นพลวัตรคือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงของทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ดังนั้นกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ จึงมิได้สิ้นสุดเพียงการอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้าเท่านั้น จะสิ้นสุดกระบวนการก็ต่อเมื่อลูกค้าที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อเหล่านั้นได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว ดังนั้นระหว่างที่ลูกค้าได้รับอนุมัติสินเชื่อยังคงมีพันธะหรือภาระที่จะต้องชำระหนี้คืนแก่ธนาคารนั้น ธนาคารเองก็ต้องมีกระบวนการในการกำกับดูแลสินเชื่อที่ได้อนุมัติไปให้เป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสัญญาที่ได้ให้ไว้ต่อกัน

นอกจากนี้สินเชื่อที่ธนาคารได้อนุมัติไปทุกรายนั้นเป็นไปไม่ได้ที่จะเป็นหนี้ปกติทั้งหมด จะมีบางรายที่มีการค้างชำระหรือชำระไม่ตรงตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญา เช่น ชำระช้ากว่ากำหนด หรือชำระด้วยจำนวนเงินที่น้อยกว่าที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นธนาคารก็จำเป็นต้องมีการติดตามผลการชำระ เพื่อหาวิธีการดำเนินการหรือแนวทางแก้ไขให้เป็นหนี้ปกติให้ได้

วัตถุประสงค์ของการป้องกันไม่ให้เกิดสินเชื่อที่มีปัญหา

1. เพื่อรักษาคุณภาพสินเชื่อนี้ที่มีอยู่ ให้มีคุณภาพตลอดระยะเวลาที่ลูกหนี้ใช้บริการอยู่กับธนาคาร
2. ลูกหนี้สินเชื่อของธนาคารได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน
3. คุณภาพสินเชื่อนี้แต่ละราย ได้รับการป้องกัน ติดตามแก้ไขทันเหตุการณ์
4. ลูกหนี้สินเชื่อแต่ละรายมีพนักงานดูแล ติดตามรับผิดชอบที่ชัดเจน ตั้งแต่ต้นจนลูกหนี้ชำระหนี้เสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์
5. ลูกหนี้สินเชื่อทุกราย ผู้บริหารตลอดจนพนักงานในหน่วยงานสินเชื่อต้องทราบ และรู้ความเป็นมาของลูกหนี้โดยตลอดอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำงานดูแลทดแทนกันได้อย่างคล่องตัว

สาเหตุของการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพหรือหนี้ที่มีปัญหา อาจเกิดจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

1. เกิดจากขั้นตอนของการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ กล่าวคือ การพิจารณาสินเชื่ออาจดำเนินการไม่ครบถ้วนทุกขั้นตอน หรือไม่ได้อนุมัติวงเงินที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้า ตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการขอสินเชื่อ หรือลูกค้าผู้ขอสินเชื่อมีเจตนาที่จะปิดบังวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการขอสินเชื่อจากธนาคาร

2. เกิดจากขั้นตอนของการติดตามหนี้ กล่าวคือ พนักงานทางด้านสินเชื่อมิได้มีการติดตามผลการชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้าบางรายที่ต้องหมั่นติดตาม มีผลการชำระไม่ตรงตามงวด หรือมิได้มีการกำหนดตัวพนักงานที่มีหน้าที่ดูแลติดตามลูกหนี้ในแต่ละรายให้ชัดเจน

ดังนั้น จึงควรมีแนวทางในการป้องกันหนี้ที่มีปัญหาเหล่านี้ โดยแยกออกเป็น 2 แนวทางดังต่อไปนี้

- 1) การป้องกันและสกัดกั้นหนี้ที่มีปัญหา ก่อนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ กระทำได้โดย

-ผู้บริหารของหน่วยงานที่พิจารณาอนุมัติสินเชื่อจะต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาสินเชื่อเบื้องต้น และพบปะกับลูกค้าทุกราย หรืออาจพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในรูปแบบของคณะกรรมการสินเชื่อ (Credit Committee) ในการพิจารณาซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงลง เนื่องจากจะมีการกำหนดว่าการอนุมัติสินเชื่อได้นั้น มติของคณะกรรมการสินเชื่อจะต้องเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งจะ

ทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Organization) เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันอีกด้วย

- การอนุมัติสินเชื่อต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 6 C และ 3 P ให้ครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์ของการขออนุมัติสินเชื่อจะต้องชัดเจนและอนุมัติประเภทของสินเชื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการใช้เงินนั้น นอกจากนี้จะต้องมีการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจและแนวโน้มของธุรกิจต่าง ๆ ที่ขออนุมัติสินเชื่อว่ามีแนวโน้มที่จะเติบโตได้อีกหรือไม่ สอดคล้องกับนโยบายการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารหรือไม่

2) การป้องกันและสกัดกั้นหนี้ที่มีปัญหาหลังจากที่อนุมัติสินเชื่อไปแล้ว กระทำได้โดย

- กำหนดพนักงานเพื่อดูแลและติดตามลูกหนี้รายนั้น ๆ ตั้งแต่เริ่มใช้วงเงินให้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขโดยใกล้ชิดจนกว่าจะชำระหนี้คืนธนาคารเสร็จสิ้น และจะต้องรู้ผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขทุก ๆ ระยะเวลา และในทันทีที่ลูกหนี้เริ่มผิดเงื่อนไข

- เมื่อได้มีการอนุมัติสินเชื่อแล้ว ธนาคารจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และสภาพกิจการของลูกค้ายเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานทางด้านสินเชื่อจะต้องมีการทบทวนกิจการ งบการเงิน วัตถุประสงค์ในการใช้สินเชื่อ ความเหมาะสมของประเภทสินเชื่อ วงเงินและเงื่อนไข เพื่อเป็นการทบทวนความเสี่ยงของลูกค้ายอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

- ต้องเน้นให้พนักงานในสายงานด้านสินเชื่อ ให้ความสำคัญในการป้องกันและสกัดกั้น ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ ให้ถือเป็นกิจวัตรประจำวันที่ต้องปฏิบัติ เพื่อสังเกตสัญญาณเตือนบอกเหตุของลูกค้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดยทันที การที่ลูกหนี้เกิดเป็นหนี้มีปัญหานั้น ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากธนาคาร เพราะขาดการควบคุมและติดตามที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น จนเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ขาดวินัย และขาดความจริงจังให้แก่ลูกหนี้ในการที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไข

กลยุทธ์การแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา

การแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหานั้นนอกจากจะใช้วิธีการทวงถามทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการออกจดหมายทวงถามแล้วนั้น อาจจะมีบางกรณีที่ยังไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องมีการนำวิธีการอื่น ๆ เข้ามาแก้ไข เพื่อให้สินเชื่อที่มีปัญหาเหล่านั้น กลับมาเป็นสินเชื่อปกติต่อไป ซึ่งมีวิธีการที่พอจะสรุปได้ ดังนี้

1) การพบลูกหนี้เพื่อเจรจาแก้ไขหนี้ จะทำให้นักธนาคารได้ทราบปัญหาของลูกหนี้ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ธนาคารจะสามารถช่วยแก้ไขได้หรือไม่ หรือบางกรณีลูกหนี้อาจไม่เข้าใจว่าการค้างชำระเพียง 1 - 2 งวด ธนาคารจำเป็นต้องเร่งรัดทวงถามให้ชำระให้เป็นปกติ การเข้าพบปะเจรจาส่งเสริมช่วยเหลือจะช่วยให้ลูกหนี้ได้ และจะทำให้ลูกหนี้ได้เข้าถึงความจำเป็นในการทวงถามและสามารถชำระให้เป็นปกติได้ในที่สุด

2) การปรับโครงสร้าง (Restructure) เป็นการปรับปรุงวงเงินสินเชื่อให้แก่ลูกหนี้เสียใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ได้เจรจาทกลงกัน โดยการพิจารณาของธนาคารแล้วพบว่า ลูกหนี้ที่จะทำการปรับโครงสร้างให้ใหม่เป็นลูกหนี้ที่ยังมีความสามารถในการชำระหนี้ให้แก่ธนาคารอยู่ และเต็มใจที่จะชำระหนี้คืนให้แก่ธนาคาร ธนาคารก็จะทำการทบทวนและขยายระยะเวลาการผ่อนชำระหรือปรับลดอัตราดอกเบี้ยผ่อนชำระให้น้อยลง ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การปรับโครงสร้างจะไม่มีเพิ่มวงเงินให้ หรือไม่มีทำให้สินเชื่อใหม่ที่มีมากกว่ายอดหนี้เดิม เนื่องจากการให้สินเชื่อครั้งนี้เป็นการให้ตามความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริงของลูกหนี้นั่นเอง

3) การย้ายสถาบันการเงิน (Re-finance) เป็นวิธีการที่ธนาคารจะให้คำแนะนำแก่ลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างแล้ว แต่กลับกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหาอีก ธนาคารจะพยายามเจรจาให้ลูกหนี้หาสถาบันการเงินอื่นแทน ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ลูกหนี้ เนื่องจากสถาบันการเงินใหม่จะคิดดอกเบี้ยในอัตราปกติ ในขณะที่ธนาคารจะคิดดอกเบี้ยสูงสุดสำหรับลูกค้าที่ปฏิบัติผิดเงื่อนไข

4) การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ ลูกหนี้บางรายสัญญากู้เงินได้ครบกำหนดแล้ว แต่ลูกหนี้ยังผ่อนชำระหนี้ไม่หมด ทำให้กลายเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา ทั้งที่ยังมีความสามารถในการผ่อนชำระอยู่ ธนาคารจะแก้ไขโดยขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดยกำหนดเงื่อนไขการผ่อนชำระตามรายได้จริงในปัจจุบัน ซึ่งทำให้กลับเป็นสินเชื่อปกติต่อไป

5) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขชำระหนี้ตามรายได้ธุรกิจ ลูกหนี้รายที่มีรายได้ไม่สม่ำเสมอทุกเดือน แต่ขึ้นกับภาวะธุรกิจของท้องถิ่น เช่น ธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจท่องเที่ยว ที่มักจะมีรายได้ในช่วงเทศกาลสูง ธนาคารจะมีการกำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้คืนให้เป็นไปตามภาวะรายได้ของลูกหนี้ โดยในช่วงที่ลูกหนี้มีรายได้สูงก็กำหนดให้ชำระหนี้มาก ส่วนช่วงที่มีรายได้น้อยก็กำหนดอัตราผ่อนให้น้อยลง

6) การลดอัตราผ่อนชำระ ลูกหนี้บางรายเคยผ่อนชำระหนี้ตามเงื่อนไขเดิมและลดยอดหนี้ได้มากพอสมควรแล้ว แต่ต่อมารายได้ลดลงทำให้ไม่สามารถผ่อนชำระในอัตราเดิมได้ ธนาคารจะพิจารณาปรับลดอัตราผ่อนลงให้ โดยให้สัมพันธ์กับยอดหนี้คงเหลือ พร้อมทั้งขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปด้วย เพื่อให้ลูกหนี้สามารถผ่อนชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข

7) การเพิ่มวงเงินหมุนเวียนให้ลูกหนี้ ลูกหนี้บางรายธุรกิจยังพอดำเนินต่อไปได้ แต่ขาดเงินทุนหมุนเวียน จึงทำให้ลูกหนี้ขาดสภาพคล่อง เช่น ลูกหนี้โครงการบ้านจัดสรรรายเดิม ขาดเงินทุนบางส่วนทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ จึงไม่สามารถขายให้แก่ลูกค้าภายนอกได้ ธนาคารก็จะพิจารณาเพิ่มวงเงินหมุนเวียนให้เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้โครงการจะสามารถโอนขายได้ และมีเงินมาชำระหนี้คืนธนาคาร

8) การให้สินเชื่อใหม่เพื่อซื้อหลักประกันของลูกหนี้เดิม เป็นการเปลี่ยนตัวลูกหนี้ใหม่ที่มีคุณภาพกว่าเดิม โดยที่วงเงินสินเชื่อที่ให้แก่ลูกหนี้รายใหม่นี้ไม่สูงไปกว่ายอดหนี้ที่ค้างชำระของลูกหนี้รายเดิม เพื่อไม่ให้มีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น

9) การให้สินเชื่อรายย่อยแก่ลูกค้าที่ซื้อโครงการ ลูกหนี้โครงการบ้านจัดสรรที่ธนาคารได้ให้เงินทุนสนับสนุนการก่อสร้าง แต่โครงการประสบปัญหาไม่สามารถโอนลูกค้ารายย่อยในโครงการได้ เนื่องจากไม่มีสถาบันการเงินสนับสนุน ธนาคารก็จะพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้ารายย่อยของโครงการ ภายใต้เงื่อนไขว่าลูกค้ารายย่อยเหล่านั้นจะต้องเป็นลูกค้าที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีความจำเป็นที่จะต้องซื้อที่อยู่อาศัยจริง ไม่ได้เป็นการเก็งกำไร หรือลูกหนี้ที่จัดตั้งขึ้นมาของโครงการ รวมทั้งมีความสามารถในการชำระหนี้คืนธนาคารด้วย ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการช่วยให้โครงการสามารถโอนขายได้ และนำรายได้จากการขายมาชำระหนี้คืนธนาคารแล้ว ธนาคารยังได้เพิ่มปริมาณสินเชื่อจากลูกค้ารายย่อยของโครงการอีกด้วย

10) การลดดอกเบี้ยให้บางส่วนเพื่อปิดบัญชี การลดดอกเบี้ยเพื่อจูงใจให้ลูกหนี้ชำระหนี้ปิดบัญชี เพื่อลดสินเชื่อที่มีปัญหานั้น ธนาคารจะพิจารณาลดดอกเบี้ยให้เฉพาะลูกหนี้รายที่ไม่มีหลักประกัน หรือหลักประกันไม่คุ้มหนี้ที่มีอยู่ หลักประกันด้อยคุณภาพ หรือสภาพคล่องต่ำมาก ซึ่งหากมีการฟ้องร้องหรือดำเนินคดีและยึดทรัพย์แล้ว คาดว่าเมื่อมีการนำทรัพย์นั้นมาขายทอดตลาด จะไม่มีคนเข้าประมูลซื้อหรือมีคนสนใจซื้อแต่ให้ราคาต่ำมากจนไม่คุ้มหนี้ และมีแนวโน้มว่าธนาคารจะเสียหาย

มาตรการในการดำเนินการกับหนี้ที่มีปัญหาที่ไม่สามารถจัดการให้กลับมาเป็นหนี้ปกติได้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) การดำเนินคดีแพ่ง ลูกหนี้ที่มีปัญหาบางรายที่ธนาคารได้พยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแก้ไขแล้วแต่ยังไม่ได้ผล ธนาคารไม่มีทางเลือกอื่นจำเป็นต้องดำเนินการตามกฎหมายเร่งรัดดำเนินการกับลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้ชำระหนี้คืนธนาคาร โดยมอบหมายให้ทนายความเป็นผู้ดำเนินการทางกฎหมายกับลูกหนี้แทนธนาคาร

2) การดำเนินคดีล้มละลาย ลูกหนี้บางรายเมื่อดำเนินคดีทางแพ่งจนกระทั่งศาลได้มีคำพิพากษา และมีการบังคับคดียึดทรัพย์หลักประกันออกขายทอดตลาดแล้ว แต่ยังไม่คุ้มหนี้กรณีที่ยังคงเหลือยอดหนี้เป็นจำนวนมาก ธนาคารจะดำเนินการฟ้องล้มละลายต่อศาล เพื่อเป็นการเร่งรัดให้ลูกหนี้มาเจรจาปัญหาหนี้ที่ยังค้างชำระอยู่ ลูกหนี้บางรายที่ยังทำธุรกิจอยู่อาจจะเกรงกลัวการถูกฟ้องล้มละลาย ก็จะมาขอเจรจากับธนาคารเพื่อขอผ่อนผันการชำระหนี้ ซึ่งจะช่วยลดความเสียหายให้แก่ธนาคาร นอกจากนี้การฟ้องล้มละลายกับลูกหนี้ ยังจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาดำเนินการตัดเป็นหนี้สูญต่อไปอีกด้วย

3) การตัดหนี้สูญ เป็นมาตรการสุดท้ายของขบวนการติดตามแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาของธนาคาร ซึ่งการตัดหนี้สูญแม้จะทำให้หนี้มีปัญหาของธนาคารลดลง แต่ถือว่าได้รับความเสียหาย โดยธนาคารจะตัดหนี้สูญเหล่านี้ออกเป็นค่าใช้จ่ายของธนาคาร ดังนั้นก่อนการตัดเป็นหนี้สูญจะต้องมีการพยายามติดตามแก้ไขปัญหานี้จนถึงที่สุด รวมทั้งการตัดหนี้สูญได้นั้น จะต้องให้ปฏิบัติตามกฎของกระทรวงการคลังว่าด้วยการตัดหนี้สูญอีกด้วย เช่น จะต้องเป็นลูกหนี้ที่เสียชีวิต หรือมีคำสั่งของศาลให้เป็นบุคคลสาบสูญ เป็นต้น

แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพงานบริการ

การบริหารด้านคุณภาพงานบริการเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันอย่างกว้างขวาง โดยมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณภาพในงานบริการอย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า โดยจะมุ่งเน้นตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ อันจะเป็นไปตามหลักการการตลาดสมัยใหม่ที่ลูกค้าเป็นเจ้าของตลาด ดังคำกล่าวที่ว่า ลูกค้าคือพระเจ้า ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า คุณภาพก็คือความพึงพอใจของลูกค้านั่นเอง ดังนั้นในการผลิตสินค้าและบริการทุกประเภท จำเป็นจะต้องทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค
2. สร้างแนวทางในการทำงานในลักษณะของการป้องกันมากกว่าแนวทางในการแก้ไข ทั้งนี้ที่ผ่านมามีการจัดการด้านคุณภาพเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาในการผลิตสินค้าและบริการที่ด้อยคุณภาพออกไป หากแต่แนวคิดสมัยใหม่จะเน้นการป้องกันมากกว่า จึงสามารถช่วยลดต้นทุนได้
3. การสร้างระบบเอกสารที่มีคุณภาพ สามารถตรวจสอบได้ มีความถูกต้องสมบูรณ์และจัดเก็บได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการอ้างอิงและตรวจสอบข้อผิดพลาด

ในปัจจุบันการบริหารคุณภาพมีใช้กันแพร่หลายทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นระบบ QC (Quality Control) TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารคุณภาพแบบเดิม และปัจจุบันได้พัฒนาเรื่อยมาจนกระทั่งเกิดระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์สากลชุดหนึ่ง จัดทำขึ้นเป็นเอกสารข้อตกลงโดยองค์การมาตรฐานนานาชาติ (International Organization for Standardization) สำหรับใช้ในการบริหารและประกันคุณภาพ เป็นการสร้างคุณภาพภายในองค์กร และสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ (บรรจง จันทมาศ, 2539 : 9)

ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ได้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ถูกนำไปใช้ทั้งในงานภาคอุตสาหกรรมและตลอดจนถึงภาคบริการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร การเงินและการธนาคาร ทั้งนี้มาตรฐาน ISO เป็นข้อกำหนดอย่างกว้าง ๆ เป็นการระบุเพียงสิ่งที่ต้องทำ ไม่ได้ระบุรายละเอียดวิธีปฏิบัติของงานแต่ละงาน

นอกจากนี้ระบบ ISO ยังให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบภายใน เพื่อติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการทราบผลว่าผลงานที่ได้เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ระบบมาตรฐาน ISO 9000 มีลักษณะที่พิเศษคือ

1. เป็นมาตรฐานการบริหารคุณภาพ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเกณฑ์ มุ่งเน้นการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
 2. เป็นระบบการบริหารที่มีระบบแบบแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องจัดทำเป็นเอกสารคู่มือวิธีปฏิบัติงาน (Quality Procedure) ระบุรายละเอียดของการทำงานที่ชัดเจนและการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามคู่มือคุณภาพนั้น
 3. เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาคการผลิตและบริการ โดยไม่มีการจำกัดขนาดขององค์กร
 4. เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพที่เน้นคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตและบริการ
 5. สามารถตรวจสอบการทำงานได้สะดวก โดยผ่านการตรวจสอบเอกสารที่มีการจัดทำขึ้นตามคู่มือคุณภาพ ซึ่งเอกสารทุกฉบับจะมีการแสดงสถานะของเอกสารอยู่
 6. เป็นมาตรฐานสากลที่ยอมรับกันทั่วโลก และเป็นการรับรองคุณภาพมิใช่การรับรองตัวผลิตภัณฑ์
 7. เป็นแนวทางในการบริหารที่มุ่งสู่การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM-- Total Quality Management) เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพในขั้นตอนสุดท้าย
 8. เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพที่ต้องบริหารคุณภาพภายใต้ข้อกำหนด 20 ข้อของ ISO โดยจะระบุสิ่งที่ต้องทำ แต่จะไม่ระบุรายละเอียดว่าทำอย่างไร ดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องมีการคิดวิธีการทำงานของตนเอง
 9. เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพที่ระบุให้มีการตรวจสอบและรับรองโดยหน่วยงานที่ 3 (Third Party) ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้การรับรอง (Certified Bodies)
- ISO 9000 คือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมสากล ที่ใช้เพื่อการบริหาร หรือจัดการคุณภาพและการประกันคุณภาพ โดยเป็นการสร้างระบบคุณภาพภายในองค์กร โดยไม่จำกัดประเภทขององค์กร และไม่จำกัดชนิดของสินค้าหรือบริการ ไม่มีการระบุชนิดหรือขนาดของอุตสาหกรรมใด โดยเฉพาะ จะระบุถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณภาพที่จำเป็นต้องมีและใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ

ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ประกอบด้วยมาตรฐานต่อไปนี้

1. ISO 9000 คือ มาตรฐานการบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ มาตรฐานฉบับนี้ จะกำหนดแนวทางและกรอบการเลือกใช้มาตรฐาน ISO 9001 , ISO 9002 และ ISO 9003 รวมถึง แนวความคิดหลักเกี่ยวโยงกันของระบบคุณภาพที่เหมาะสมและทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2. ISO 9001 คือ ระบบคุณภาพและการประกันคุณภาพในการออกแบบ หรือการพัฒนาการผลิต การติดตั้งและการบริการ มาตรฐานนี้เหมาะสำหรับผู้ส่งมอบที่มีการกำหนดในข้อตกลงให้มีการออกแบบและกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ในรูปสมรรถนะ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การออกแบบจนถึงการบริการ โดยการขอการรับรองจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน ISO 9004 ทุกรายการ

3. ISO 9002 คือ ระบบคุณภาพและการประกันคุณภาพในการผลิต การติดตั้งและการบริการ มาตรฐานนี้เหมาะสำหรับผู้ผลิตที่ทำหน้าที่ผลิตหรือให้บริการให้ได้ตามแบบหรือข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้เท่านั้น โดยต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน ISO 9004 ทั้งหมด

4. ISO 9003 คือ ระบบคุณภาพและการประกันคุณภาพในการตรวจและการทดสอบขั้นสุดท้าย มาตรฐานนี้เหมาะสำหรับผู้ผลิตที่ต้องการแสดงว่ามีความสามารถในการตรวจและทดสอบผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบ ดังนั้นจึงปฏิบัติตามข้อกำหนดเพียงครั้งเดียวใน ISO 9004

5. ISO 9004 คือ มาตรฐานการบริหารคุณภาพและหัวข้อต่าง ๆ ในระดับคุณภาพ มาตรฐานนี้จะแจกแจงรายละเอียดของหัวข้อต่าง ๆ ในระบบคุณภาพให้เห็นชัดเจน เพื่อให้ผู้ผลิตสามารถที่จะเลือกองค์ประกอบต่าง ๆ ของขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม

ระบบมาตรฐาน ISO 9000 มีข้อกำหนดอยู่ 20 ข้อ เพื่อใช้สร้างระบบคุณภาพภายในองค์กร โดยประกอบด้วยหัวข้อและรายละเอียดดังนี้

1. **ความรับผิดชอบด้านการบริหาร** ผู้ผลิตต้องกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายด้านคุณภาพขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยการมอบหมายให้ผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงาน และติดตามระบบคุณภาพให้สอดคล้องและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ควรจัดให้มีการทบทวนคุณภาพและประเมินผลตามความเหมาะสม เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหาร ตลอดจนวิธีการที่ใช้ให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

2. **ระบบคุณภาพ** การจัดตั้งระบบคุณภาพขึ้นกับลักษณะโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ วิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งจะมีผลทางด้านคุณภาพต่อการตัดสินใจของระดับบริหาร ควรจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ให้พนักงานขององค์กรได้เข้าใจและรักษาระดับคุณภาพนั้นไว้ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการวางแผน และจัดทำระบบคุณภาพ โดยการวางแผนคุณภาพจะต้องระบุถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อปรับปรุงวิธีในการควบคุมคุณภาพให้ทันสมัย และต้องให้ความมั่นใจว่าเครื่องมือตลอดจนบุคลากรที่มีอยู่สามารถที่จะดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และจัดทำบันทึกเกี่ยวกับคุณภาพไว้อย่างเพียงพอ

3. **การทบทวนข้อตกลง** การจัดทำการทบทวนข้อตกลงก่อนที่จะเริ่มงาน เพื่อให้ผู้ผลิตเกิดความมั่นใจว่า ข้อตกลงนั้นสมบูรณ์ชัดเจนเป็นไปตามความประสงค์ของลูกค้า และหน่วยงานขององค์กร มีทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินการตามข้อตกลงนั้นได้ โดยการทบทวนข้อตกลงนี้อาจจะประสานงานร่วมกับองค์กรของลูกค้าได้อีกทางหนึ่งด้วย

4. **การควบคุมการออกแบบ** เพื่อให้ผู้ผลิตมีความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ จะต้องจัดและควบคุมงานที่เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อการออกแบบพัฒนา การมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความเหมาะสม พร้อมทั้งอุปกรณ์เครื่องมือ อย่างเพียงพอ การควบคุมการทำงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ข้อกำหนดข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการออกแบบที่ระบุออกมาในรูปของข้อกำหนดต่าง ๆ และผลการคำนวณ องค์กรอาจต้องมอบหมายให้บุคลากรที่มีความสามารถทบทวนดูว่าแบบที่ได้มานั้นสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือข้อมูลในการออกแบบ และจัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนแบบซึ่งการควบคุมแผนในแต่ละขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ต้องสามารถปฏิบัติได้ในทางธุรกิจและต้องให้ความมั่นใจว่าขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การออกแบบจนกระทั่งผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ดำเนินไปด้วยความราบรื่น และผลิตภัณฑ์นั้นได้รับการออกแบบให้มีความปลอดภัยในการใช้งาน

5. **การควบคุมเอกสาร** การรับรองและการแจกจ่ายเอกสารต้องให้บุคลากร ที่มีอำนาจพิจารณาทบทวนและรับรองความถูกต้องของเอกสารก่อนที่จะแจกจ่าย และต้องมั่นใจว่าเอกสารที่แจกจ่ายไปต้องมีอยู่ ณ จุดปฏิบัติงานทุกจุดที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเอกสารใด ๆ ต้องได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่ออกเอกสารนั้น

6. **การควบคุมการจัดซื้อ** เพื่อให้ผู้ผลิตมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ซื้อเป็นไปตามข้อตกลงหรือตามที่ต้องการ ควรจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้ในการควบคุมดูแลการจัดซื้อสินค้าหรือบริการข้อมูลการจัดซื้อการตรวจ และการตรวจรับสินค้า ตลอดจนระบบคุณภาพของผู้ผลิตตามความเหมาะสม

7. **ผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบโดยผู้ซื้อ** ในบางกรณีที่ถูกค่านำวัตถุดิบมามอบ เพื่อให้ใช้ในการผลิตตามข้อตกลง ผู้ผลิตจะต้องแน่ใจว่าวัตถุดิบนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะใช้ในการผลิต หากไม่เหมาะสมต้องบันทึก และแจ้งให้ลูกค้าทราบ รวมทั้งการเก็บรักษาวัตถุดิบที่ได้รับมาไม่ให้เกิดความเสียหายระหว่างที่ผู้ผลิตรับผิดชอบวัตถุดิบนั้น

8. **การซึบและการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์** การซึบผลิตภัณฑ์หรือการแสดงที่มาของตัวผลิตภัณฑ์ หรือรุ่นของผลิตภัณฑ์จะเป็นมาตรการสำคัญในการป้องกันผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้นแตกต่างจากชิ้นอื่น โดยที่ความแตกต่างนั้นมองเห็นได้ไม่ชัดเจน ในกรณีการตรวจสอบกลับได้กำหนดไว้เพื่อความปลอดภัย เพื่อแสดงถึงสถานะหรือเหตุผลอื่นใด วิธีการซึบผลิตภัณฑ์ต้องทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถเรียกคืนผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นอันตราย แม้ว่าจะได้จัดส่งไปให้ลูกค้าแล้วก็ตาม

9. **การควบคุมกระบวนการ** การควบคุมการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าขั้นตอนหรือกระบวนการใดที่ดำเนินการผิดแผกไปจากที่กำหนดไว้ อาจเป็นผลทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานได้ นอกจากนี้คู่มือวิธีปฏิบัติงานที่ดีต้องอ่านเข้าใจง่าย มีรายละเอียดเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง มีหลักเกณฑ์สำหรับการทำงานและคุณภาพที่ต้องการ โดยวิธีปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมขั้นตอนทำงาน และคุณภาพที่ต้องการ

10. **การตรวจและการทดสอบ** การตรวจและทดสอบวัตถุดิบผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิตขั้นสุดท้าย มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันว่าได้มีการตรวจและทดสอบวัตถุดิบตั้งแต่รับเข้ามาในระหว่างการผลิตโดยผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายและผลที่ได้ยังคงเป็นไปตามที่กำหนดหรือที่ต้องการ วิธีการตรวจสอบวัตถุดิบที่ได้รับเข้ามาจำเป็นต้องมีหลักฐานเป็นเอกสารว่าวัตถุดิบมีคุณสมบัติเป็นไปตามที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติการพิจารณา รวมถึง กลวิธี บุคลากร ความแม่นยำและความเหมาะสมของเครื่องมือตรวจสอบที่ใช้ ตลอดจนการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ต้องถูกต้องและครบถ้วน

11. **การควบคุมเครื่องตรวจ** ผู้ผลิตต้องจัดหาเครื่องมือในการควบคุมและสอบเทียบเครื่องตรวจ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบถ้าต้องการจะแสดงว่าผลิตภัณฑ์นั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของผู้ซื้อหรือลูกค้า การสอบเทียบเครื่องมือต่าง ๆ ต้องสอบเทียบเครื่องมือต่าง ๆ ต้องสอบกลับได้หรือมีค่าความสัมพันธ์กับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับระดับชาติและเครื่องมือเหล่านั้นต้องอยู่ในวิสัยของความแม่นยำและความเที่ยงตรงที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติและบันทึกจำเป็นต้องระบุการควบคุมดูแลเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ด้วย

12. **สถานะการตรวจและการทดสอบ** ผู้ผลิตต้องจัดทำระบบที่จะแสดงถึงสถานะการตรวจผลิตภัณฑ์ระหว่างขั้นตอนการผลิต โดยการใช้เครื่องหมาย หรือฉลากก่อนส่งมอบวัตถุดิบหรือ

ผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้นให้กับขั้นตอนต่อไป วิธีการควบคุมต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถนำมาใช้ได้ทันทีตลอดเวลา ไม่ว่าจะผลิตภัณฑ์นั้นจะผ่านการตรวจที่มีการลงนามโดยผู้มีอำนาจหรือไม่ หรือว่าผลการตรวจจะเป็นอย่างไร

13. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ผู้ผลิตต้องมีเครื่องหมายแสดงให้ชัดเจนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อป้องกันการนำไปใช้ เอกสารการบันทึกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวต้องระบุรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ที่บกพร่อง ตลอดจนการตัดสินใจและการดำเนินการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องนั้น โดยต้องแจ้งข้อมูลดังกล่าวให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติการแก้ไขได้ทราบด้วย

14. การปฏิบัติการแก้ไข ในระบบคุณภาพสิ่งจำเป็นก็คือ การแก้ไขผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ทันเวลาที่ นอกจากนี้ยังต้องจัดหาและชี้สาเหตุของการที่ผลิตภัณฑ์นั้นไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และเมื่อพบข้อบกพร่องก็ควรแก้ไขแผนข้อกำหนดหรือวิธีทำงานที่มีข้อบกพร่องเหล่านั้นเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

15. การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ และการส่งมอบ คือการป้องกันและรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในระบบคุณภาพ โดยผู้ผลิตควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร ควรครอบคลุมถึงการเคลื่อนย้ายและการป้องกัน ทั้งในขั้นตอนของกระบวนการและการเคลื่อนย้ายในโรงงาน และต้องให้ความมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์พิเศษต้องไม่ปะปนกับผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน มีการป้องกันรักษาชิ้นส่วนที่เปราะบาง แดกหักได้ง่าย และผลิตภัณฑ์นั้นต้องผ่านการตรวจสอบทุกขั้นตอน รวมทั้งต้องแสดงสถานะของผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ เพื่อการตรวจสอบกลับได้ว่ามีที่มาอย่างไร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์

16. การบันทึก เป็นการแสดงหลักฐานให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า บันทึกควรรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น การตรวจ การติดตาม และการรายงานระบบการประกันคุณภาพ ผลการตรวจและทดสอบ การสอบเทียบเครื่องวัดและเครื่องทดสอบ การปฏิบัติการแก้ไขการนำข้อมูลเหล่านี้มาให้ได้ง่ายเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้ผลิตจะต้องมีระบบการจัดเก็บและการเรียกกลับมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

17. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน ผู้ผลิตต้องดำเนินการให้เป็นระบบในการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามที่ได้วางแผน และจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมคุณภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อหาประสิทธิผลของระบบคุณภาพโดยระยะเวลาในการตรวจติดตามขึ้นอยู่กับสถานะ และความสำคัญของกิจกรรมการตรวจติดตามนี้จะทำให้เห็นจุดบกพร่อง ซึ่งสามารถ

กำจัดการสูญเสียได้ และตรวจสอบว่าการปฏิบัติการแก้ไขโดยบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบนั้นได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

18. การฝึกอบรม ผู้ผลิตควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โดยจะต้องระบุกิจกรรมที่ต้องการ ความชำนาญ และจัดการให้มีการฝึกอบรมถ้าจำเป็น การวัดความสามารถของบุคลากรอาจทำได้โดย การสอบ ทดสอบ หรือการรับรองทั้งที่เป็นการภายใน หรือจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ และการบันทึกเหล่านี้ควรเก็บไว้เป็นหลักฐาน

19. การบริการ หากมีการระบุการบริการไว้ในข้อตกลงผู้ผลิตต้องจัดทำวิธีการปฏิบัติ สำหรับการควบคุมและตรวจสอบว่าการบริการนั้นเป็นไปตามข้อกำหนด

20. วิธีการทางสถิติ ควรรวมถึงลักษณะความสามารถของกระบวนการ การขึ้น และการจำแนกคุณสมบัติวิธีการเลือกตัวอย่าง กฎเกณฑ์ในการยอมรับ การไม่ยอมรับหรือการปรับความเข้มงวดของการตรวจ และคัดแยกชิ้นที่ไม่ยอมรับ

ตารางที่ 3 แสดงข้อกำหนดของมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000

ข้อกำหนด	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1.ความรับผิดชอบด้านการบริหาร	✓	✓	✓
2.หลักการระบบคุณภาพ	✓	✓	✓
3.การทบทวนข้อตกลง	✓	✓	✓
4.การควบคุมการออกแบบ	✓	✗	✗
5.การควบคุมเอกสารและข้อมูล	✓	✓	✓
6.การจัดซื้อ	✓	✓	✗
7.การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบโดยลูกค้า	✓	✓	✓
8.การบ่งชี้ และการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์	✓	✓	✗
9.การควบคุมกระบวนการ	✓	✓	✓
10.การตรวจและการทดสอบ	✓	✓	✓
11.การควบคุมเครื่องตรวจ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบ	✓	✓	✓
12.สถานะการตรวจสอบ และการทดสอบ	✓	✓	✓
13.การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	✓	✓	✓
14.การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน	✓	✓	✓
15.การเคลื่อนย้าย เก็บ บรรจุ รักษา และส่งมอบ	✓	✓	✓
16.การบันทึกคุณภาพ	✓	✓	✓
17.การติดตามคุณภาพภายใน	✓	✓	✓
18.การฝึกอบรม	✓	✓	✓
19.การบริการ	✓	✓	✗
20.วิธีการทางสถิติ	✓	✓	✓

ที่มา : มาตรฐานคุณภาพชุด ISO 9000 ปี 1994

คุณภาพบริการกับการประกันคุณภาพการบริการ

ในการประกันคุณภาพการบริการ ผู้ประกอบการธุรกิจบริการจะต้องประยุกต์ใช้แนวทางแห่งการประกันคุณภาพ อันประกอบไปด้วยการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีการบริหารโดยมีแนวทางที่ชัดเจนเป็นระบบ ใช้นโยบายและมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพเป็นสำคัญ
2. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ทั้งได้คัดเลือกแลพัฒนาศักยภาพของกำลังคน
3. มีการกำหนดลักษณะคุณภาพของบริการอย่างชัดเจนตามความต้องการของลูกค้า
4. มีการกำหนดกระบวนการในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลด้านคุณภาพ
5. มีการจัดหา จัดซื้อ และควบคุมปัจจัยนำเข้าของกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ
6. มีการควบคุมกระบวนการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีวิธีการตรวจประเมินคุณภาพบริการที่มีประสิทธิภาพ
8. มีการป้องกันปัญหาและข้อบกพร่อง รวมไปถึงการปรับปรุงพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ระบบคุณภาพของการบริการ

มาตรฐาน ISO 9002 ได้อธิบายระบบคุณภาพของธุรกิจบริการที่ผู้ให้บริการจะต้องจัดการเพื่อการประกันคุณภาพ โดยพิจารณาเป็น 2 ภาค คือ

1. ระบบคุณภาพภาคหลักการ (Quality System Principles)
2. ระบบคุณภาพภาคปฏิบัติการ (Quality System Operational Elements)

1. ระบบคุณภาพภาคหลักการ หมายถึง สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องจัดการให้เกิดความผสมผสานกลมกลืน โดยมุ่งเอาความสมบูรณ์อันจะก่อให้เกิดคุณภาพบริการ ซึ่งระบบบริหารคุณภาพในภาคหลักการมีรายละเอียด 4 ประเด็นหลัก สรุปได้คือ

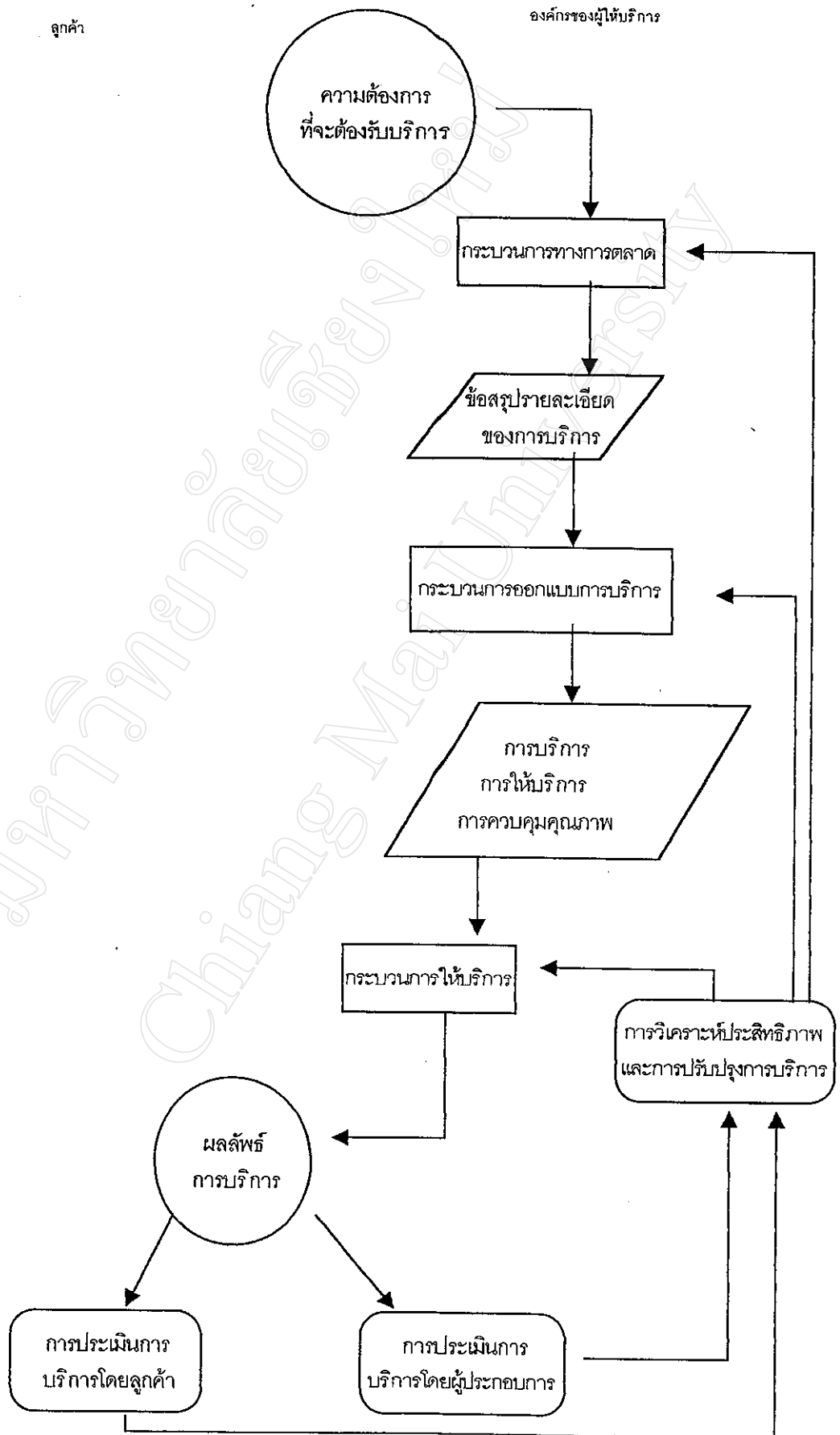
1) ประเด็นการจัดการด้านความรับผิดชอบทางการบริหาร ซึ่งเป็นส่วนที่ว่าด้วยวิธีการบริหารองค์การอย่างมีทิศทาง แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ รวมทั้งความมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อกำหนดของลูกค้าบรรลุผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การกำหนดและจัดการเกี่ยวกับนโยบายคุณภาพ การกำหนดและจัดการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ การกำหนดและจัดการเกี่ยวกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดการเกี่ยวกับการทบทวนระบบการบริหาร

2) ประเด็นการจัดการกำลังพลและทรัพยากร ประกอบด้วยเรื่องการจัดเตรียมกำลังพล รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้พร้อมต่อการเกิดคุณภาพบริการ

3) ประเด็นการจัดโครงสร้างระบบคุณภาพ ประกอบด้วยการจัดระบบที่เอื้ออำนวยแก่การกำกับควบคุม และตรวจสอบกระบวนการหรือการดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางของการประกันคุณภาพ ประกอบด้วยเรื่อง การจัดโครงสร้างและกลไกการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวงแห่งคุณภาพ (service quality loop) การจัดการด้านบทบาทนิติคุณภาพและบันทึกคุณภาพและการตรวจประเมินระบบคุณภาพภายใน

4) ประเด็นการจัดการที่จุดสัมผัสกับลูกค้า เป็นประเด็นสำคัญที่ว่าด้วยการเตรียมการสำหรับกิจกรรมของลูกค้า วิธีสื่อข้อมูลข่าวสารถึงลูกค้า รวมทั้งกิจกรรมของบุคลากรผู้ให้บริการ ตั้งแต่ก่อนเริ่มใช้บริการ ขณะกำลังใช้บริการ และเมื่อสิ้นสุดการใช้บริการ

รูปที่ 1 แสดงวงแหวนคุณภาพ (Service Quality Loop)



2.ระบบคุณภาพภาคปฏิบัติการ (Quality System Operational Elements) หมายถึง กรรมวิธีดำเนินการที่สำคัญของระบบคุณภาพที่จะรองรับแนวทางในด้านบริหารขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการสำคัญ 4 กระบวนการดังนี้

1) กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process) ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวิจัยตลาด วิธีการสรุปความต้องการบริการของลูกค้า วิธีการบริหารงานบริการที่ตกลงกับลูกค้าไปแล้ว และการจัดการด้านโฆษณาในเรื่องคุณภาพบริการ

2) กระบวนการออกแบบ (Design Process) หมายถึง การแปรรูปข้อสรุปความต้องการบริการของลูกค้าให้เป็นข้อกำหนดบริการ เพื่อควบคุมคุณภาพโดยเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

3) กระบวนการให้บริการ (Service Process) หมายถึง การดำเนินการให้ข้อกำหนดการให้บริการมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จนได้บริการที่มีคุณลักษณะตามข้อกำหนดบริการ

4) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและการปรับปรุงการบริการ (Service Performance Analysis and Improvement) หมายถึง การเก็บข้อมูลในเรื่องประสิทธิภาพการบริการ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยกรรมวิธีทางสถิติวิเคราะห์ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการในครั้งต่อไป

การประยุกต์ใช้ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 กับงานบริการด้านสินเชื่อของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของการนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เพื่อยกระดับการบริหารงานด้านสินเชื่อ และได้การทำงานที่เป็นระบบได้มาตรฐาน โดยที่ธนาคารมุ่งเน้นยกระดับการบริการด้านสินเชื่อก็เพื่อสร้างมาตรฐาน 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ความชัดเจนไม่คลุมเครือ (Objectivity)
2. ความสม่ำเสมอ ความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ความแน่นอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Uniformity)

ธนาคารได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 ทางด้านบริการสินเชื่อโดยอาศัยหลัก 4 C's เพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน คือ

1. ข้อผูกพัน (Commitment) โดยแสดงให้เห็นว่าทั้งหมดนี้เป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหาร เป็นการแสดงความมุ่งมั่นด้วยการมีส่วนร่วม และพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างให้กับธนาคารอื่น ๆ ต่อไป
2. ความร่วมมือ (Cooperation) โดยถือเป็นพันธกิจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยเฉพาะการปรับปรุงการดำเนินการให้ดีขึ้น ดังนั้น การร่วมมือร่วมใจกันของทีมงานถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การบอกกล่าวข้อมูล การสื่อสารที่จะสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันในพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับชั้น เพื่อสร้างความพร้อมในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามระบบที่ได้วางไว้
4. ความต่อเนื่องกัน (Continuity) คือ ความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีการตรวจสอบจากสำนักงานมาตรฐานทุก ๆ 6 เดือน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ได้มาตรฐาน เป็นการสร้างเจตคติที่ดีในการให้บริการและเกิดความต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์และนโยบายคุณภาพ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายสินเชื่อ พันธกิจ ภารกิจ กิจกรรม กลยุทธ์ และนโยบายคุณภาพการให้บริการด้านสินเชื่อตามนโยบายการบริหารงานของธนาคารประจำปี 2542 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) - การเป็นธนาคารที่มีการจัดการและคุณภาพที่ดีที่สุด ด้วยความสามารถที่จะมีผลประกอบการเป็นเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง

"To be the best managed bank with continued success in quality result"

นโยบายสินเชื่อ - เติบโตอย่างมีคุณภาพ พัฒนาขีดความสามารถ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและระบบข้อมูลสินเชื่อ กำหนดแผนงานที่ปฏิบัติจริง พร้อมทั้งประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแล วิธีการทำงานอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยการทำงานร่วมกันและเรียนรู้ด้วยกันในลักษณะทีมงาน

พันธกิจ - มุ่งพัฒนาสินทรัพย์ ปรับวิกฤตเป็นโอกาส ประสานสัมพันธ์ หมั่นเรียนรู้สู่มาตรฐาน (ISO 9002)

ภารกิจ - จะต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยจะต้องรักษาผลประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคารด้วย

กิจกรรมกลยุทธ์ - 1. กระบวนการบริหารงานบนพื้นฐานธุรกิจของลูกค้า CBPM (Customer base Business Process Management)

2. การมุ่งเน้นทางการตลาด (Marketing Focus)

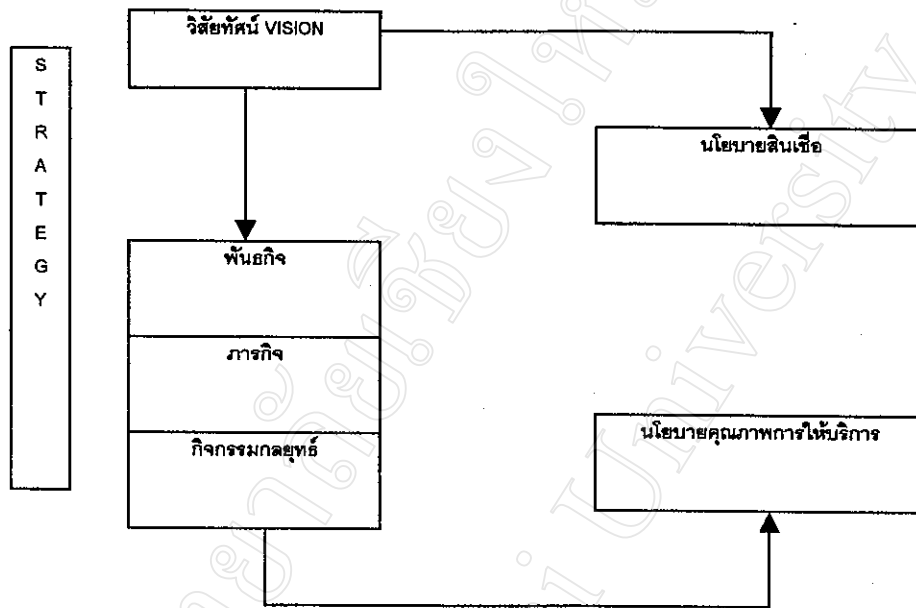
3. ทักษะส่วนในการติดต่อลูกค้า (Interpersonal Skill)

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

5. ระบบคุณภาพ (Quality System)

นโยบายคุณภาพการให้บริการ - สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการให้บริการที่ตรงตามข้อตกลง ด้วยการทำงานแบบมืออาชีพ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

รูปที่ 2 วงจรวิสัยทัศน์และนโยบายคุณภาพ



นอกเหนือจากนโยบายการควบคุมคุณภาพสินเชื่อแล้ว ธนาคารยังได้ออก นโยบายการให้บริการสินเชื่อ เพื่อใช้กำหนดคุณลักษณะของการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งส่วนที่เป็นความต้องการที่สามารถระบุได้ชัดเจน (Stated Needs) และส่วนที่ลูกค้าพึงได้รับ (Implied Needs) ดังนี้

ความต้องการที่สามารถระบุได้ชัดเจน -ได้รับสินเชื่อที่ตรงตามข้อตกลง หากมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงต้องมีการปรึกษากันก่อน

ความต้องการที่ลูกค้าพึงได้รับ

สิ่งที่ลูกค้าพึงได้รับ	คุณลักษณะและเป้าหมายสำคัญ
1.ความสามารถในการทำงานอย่างมืออาชีพ (Professional Competency)	-มีความชัดเจน Objectivity -มีความสม่ำเสมอ Consistency -มีมาตรฐาน Uniformity
2.ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	-สามารถให้บริการได้ตามที่ตกลง -ก่อนตกลงจะต้องพิจารณาความพร้อมและ ขีดความสามารถก่อนทุกครั้ง
3.การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)	-มีการสนองโดยทันที -สามารถแก้ปัญหาหรือให้คำตอบลูกค้าได้
4.ความน่าไว้วางใจ (Trust)	-สุภาพเป็นกันเอง -สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ -เก็บความลับของลูกค้า

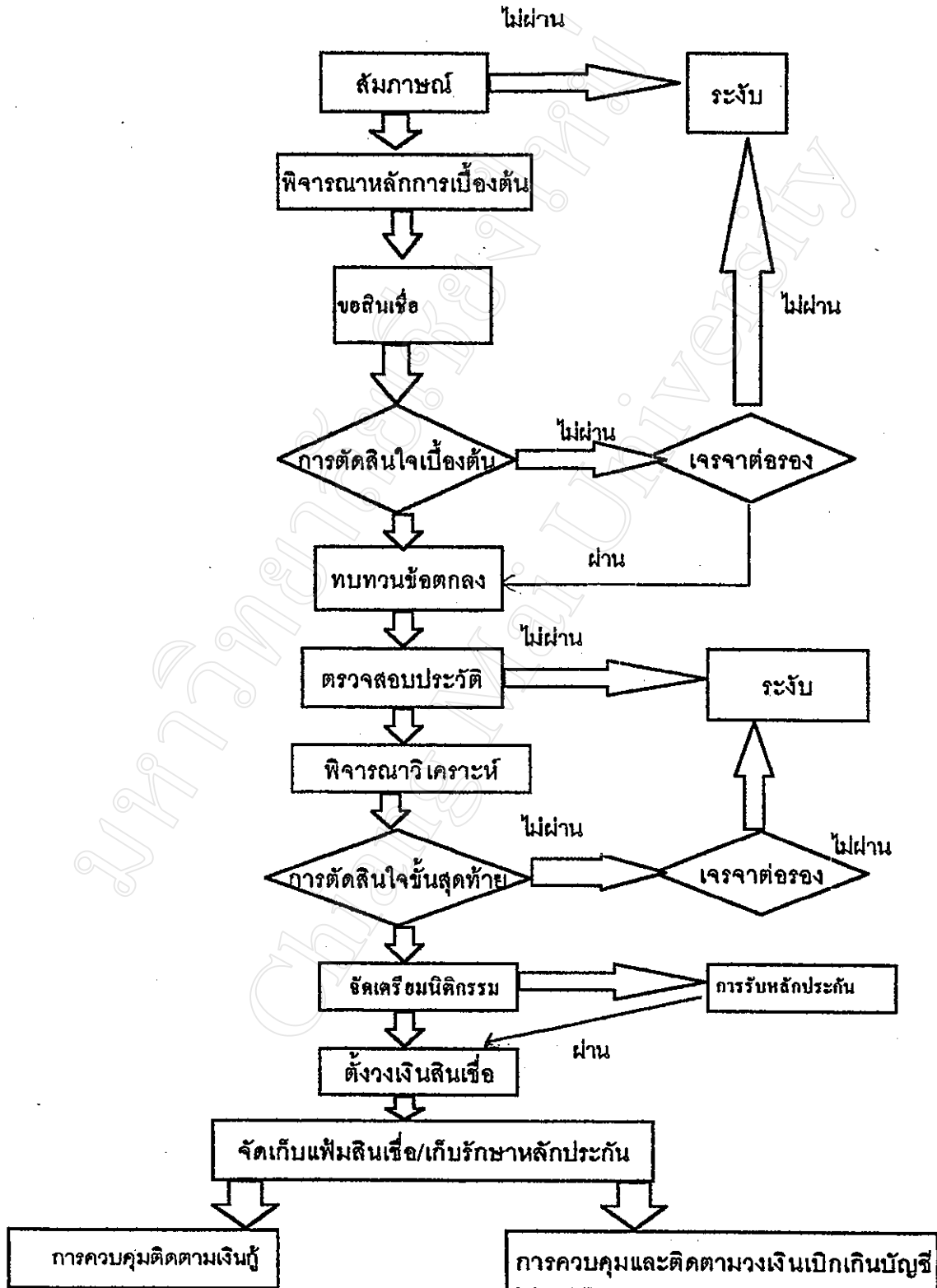
กระบวนการทำงานหลัก

กระบวนการทำงานสินเชื่อของสาขา แบ่งได้เป็น 2 กระบวนการหลักคือ กระบวนการด้านสินเชื่อและกระบวนการทั่วไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

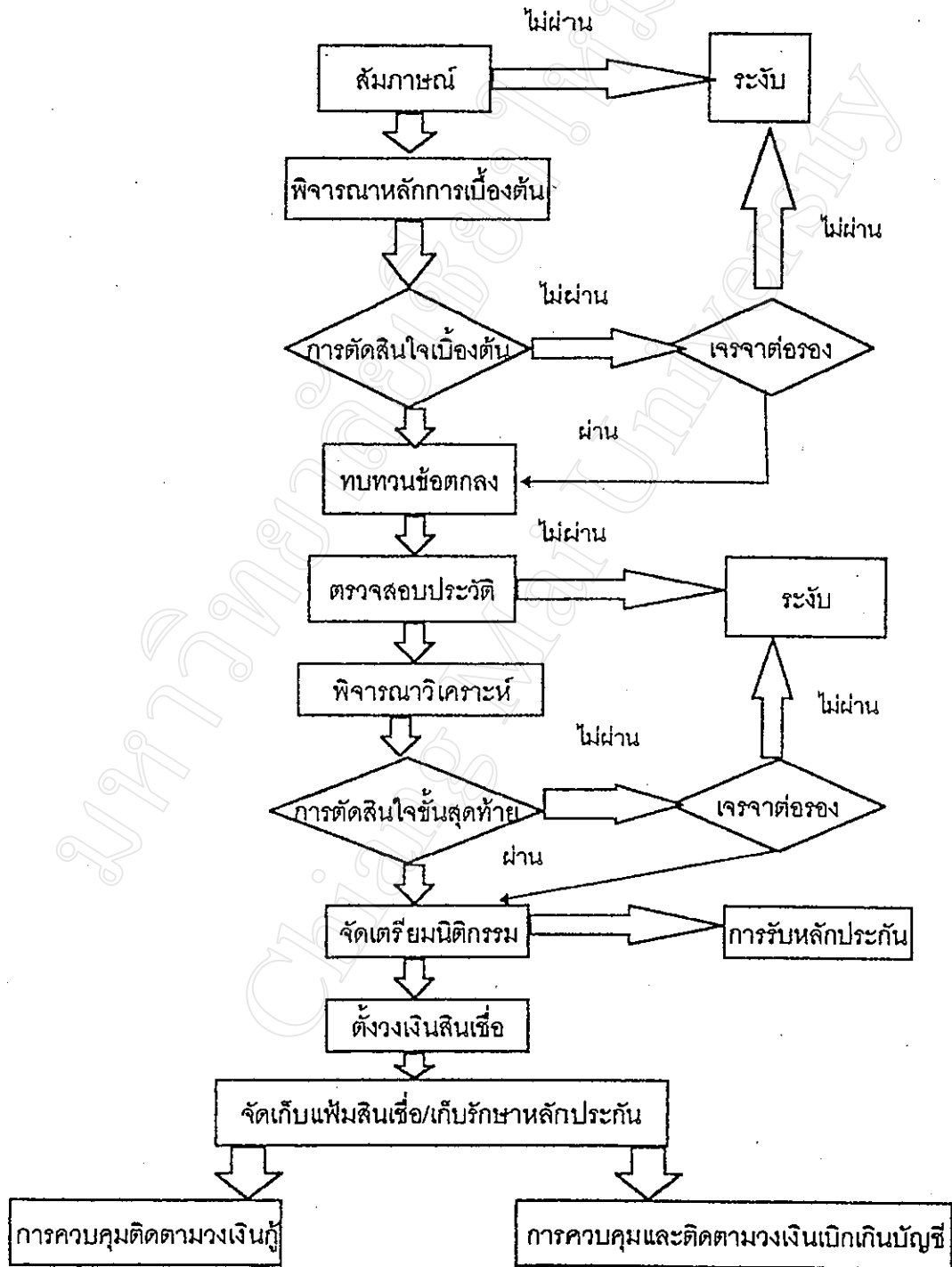
1.กระบวนการด้านสินเชื่อ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สินเชื่อทั่วไปและสินเชื่อบุคคล โดยเป็นกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มตั้งแต่การสัมภาษณ์ลูกค้า การตัดสินเชื่อเบื้องต้น และทบทวนข้อตกลง การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การจัดทำนิติกรรม การควบคุมติดตามสินเชื่อเงินกู้และเงินเบิกเกินบัญชี กระบวนการทำงานดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ดังแสดงในรูปที่ 3 สำหรับสินเชื่อทั่วไป และรูปที่ 4 สำหรับสินเชื่อบุคคล

2.กระบวนการทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อโดยตรง หากแต่จำเป็นต้องมีไว้ด้วยเหตุผลทางด้านการจัดการ เช่น การควบคุมเอกสารและข้อมูล การควบคุมสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ การควบคุมบันทึกคุณภาพ การจัดหาบริการหรือมีไว้เพื่อใช้เป็นกลไกในการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงระบบการทำงาน เช่น การตรวจประเมินระบบ การดำเนินการแก้ไขป้องกัน การทบทวนปรับปรุงระบบ และการร้องเรียนของลูกค้า ความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานอาจแสดงได้ดังรูปที่ 5

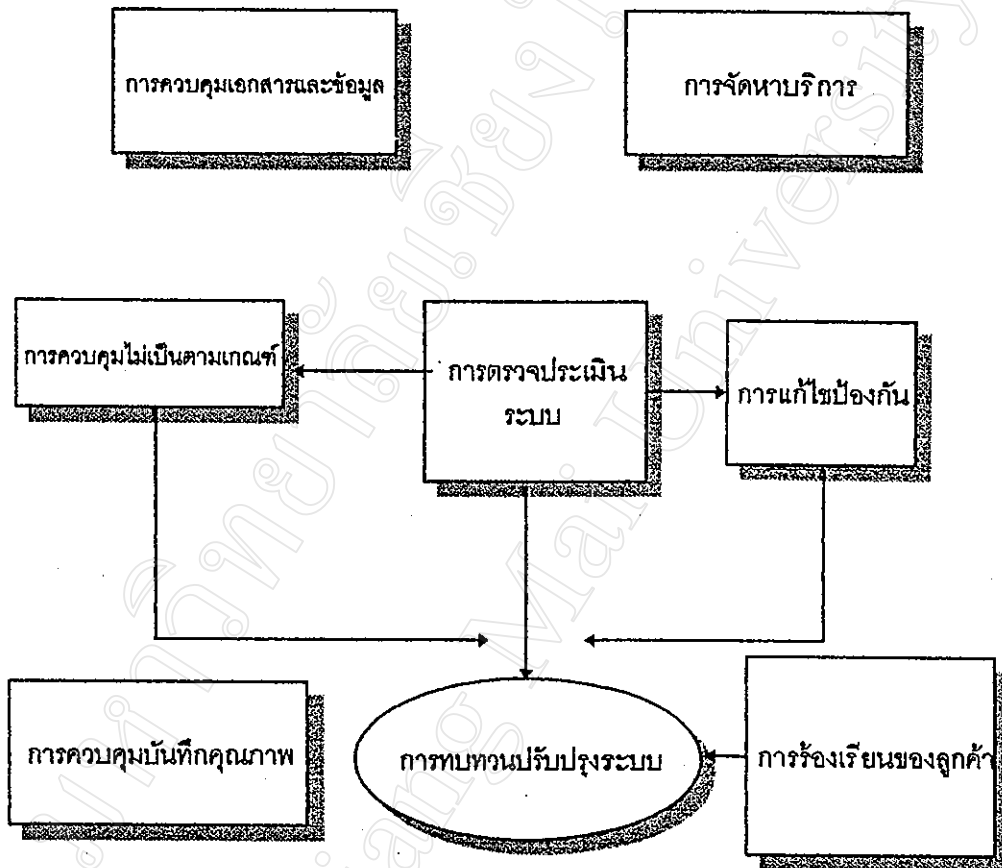
รูปที่ 3 แสดงกระบวนการงานด้านสินเชื่อทั่วไป



รูปที่ 4 แสดงกระบวนการงานด้านสินเชื่อบุคคล



รูปที่ 5 แสดงกระบวนการงานทั่วไป



ระบบคุณภาพและข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9002

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้จัดให้มีการบริหารคุณภาพงานสินเชื่อสาขา ที่สามารถสร้างความมั่นใจ และให้หลักประกันทางด้านคุณภาพกับลูกค้าของธนาคาร โดยที่ระบบการบริหารงานคุณภาพนี้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากล ISO 9002 : 1994 ดังนี้ คือ

1. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบายคุณภาพให้บริการที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคาร โดยมีการสื่อสารความและเผยแพร่ให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการต่าง ๆ

2. ระบบคุณภาพ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งระบบในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายสินเชื่อ และนโยบายคุณภาพให้บริการ โดยได้มีการจัดทำคู่มือคุณภาพ ขั้นตอนการทำงาน และแบบฟอร์มมาตรฐาน

3. การทบทวนข้อตกลง ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการทบทวนข้อตกลงในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ลูกค้ากรอรายละเอียดและความต้องการใน Application Form การกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารไว้อย่างเด่นชัด นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้จัดทำเอกสารทบทวนข้อตกลงขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บไว้เป็นหลักฐานทั้งสองฝ่าย ในกรณีที่ทางธนาคารไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ก็จะมีการเจรจาต่อรองและทำการแก้ไขข้อตกลงจนเป็นที่พอใจกันทั้งสองฝ่าย

4. การควบคุมการออกแบบ ไม่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของธนาคาร

5. การควบคุมเอกสารและข้อมูล ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการสำหรับการควบคุมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนด โดยที่เอกสารและข้อมูลเหล่านี้มีการทบทวนและรับรองความถูกต้องโดยผู้มีอำนาจก่อนการนำไปใช้งาน ธนาคารได้จัดทำทะเบียนควบคุมเอกสารและข้อมูล เพื่อใช้ควบคุมและระบุสถานะการแก้ไขของเอกสารและข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าเอกสารและข้อมูลที่ใช้งานเป็นชุดที่ถูกต้อง

6. การจัดซื้อ/จัดหาบริการ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งระบบในการจัดหาบริการประเภทต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานด้านสินเชื่อ ทั้งส่วนที่เป็นการให้บริการขององค์กรภายนอก และงานบริการที่รับจากหน่วยงานภายในธนาคาร อาทิเช่น การฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริการที่ได้รับจะเป็นไปตามข้อกำหนด ธนาคารจึงทำการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วงเฉพาะรายที่ธนาคาร

มีความมั่นใจ ตลอดจนจัดให้มีระบบในการทบทวนข้อตกลง ประสาน ควบคุม และประเมินผลการให้บริการของผู้รับจ้างช่วง/ผู้ให้บริการ

7. การควบคุมสิ่งที่ลูกค้าจัดทำให้ เอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าส่งมอบให้ธนาคาร ธนาคารจะทำการ ทวนสอบ จัดเก็บ และบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ ในกรณีที่พบว่าข้อมูลหรือสิ่งที่ลูกค้าส่งมอบนั้นไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดก็จะมีกรรายงานให้ลูกค้าทราบ

8. การบ่งชี้และสอบกลับได้ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการในการชี้บ่งผลการทำงาน และการตัดสินใจในทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถทำการสอบกลับได้ในกรณีที่ต้องการติดตามผลการพิจารณาอนุมัติ ติดตามความคืบหน้า หรือขอทราบเหตุผลการตัดสินใจ โดยมีการจัดทำหมายเลขอ้างอิงที่เป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา

9. การควบคุมกระบวนการ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการควบคุมกระบวนการทำงานต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ คือเริ่มตั้งแต่การสัมภาษณ์ลูกค้า การตัดสินใจเบื้องต้น การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การจัดทำนิติกรรม และการควบคุมติดตามสินเชื่อ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานดังกล่าวดำเนินไป ภายใต้สภาวะการควบคุมที่เหมาะสม และมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์คุณภาพงานไว้อย่างชัดเจน

10. การตรวจและทดสอบ ธนาคารจัดให้มีการตรวจสอบการทำงานในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบข้อมูลจากใบคำขอสินเชื่อและเอกสารประกอบการขออนุมัติสินเชื่อ การตรวจสอบราคาประเมิน การตรวจสอบวงเงินสินเชื่อ ตลอดจนถึงการตรวจสอบความถูกต้องด้านนิติกรรม และการตรวจสอบผลการชำระหนี้ การตรวจสอบนั้นนอกจากจะหมายถึงการตรวจสอบเอกสารแล้ว ยังครอบคลุมถึงการตรวจสอบในรูปแบบของการเยี่ยมเยียนอีกด้วย

11. การควบคุมเครื่องมือ ตรวจ วัด และทดสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเป็นไปอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา ธนาคารได้มีการกำหนดเกณฑ์การวัด เกณฑ์การตัดสินใจไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าวิธีการวัดนั้นจะเป็นแบบ Manual หรือใช้ระบบคอมพิวเตอร์ก็ตาม นอกจากนั้นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ในการตรวจวัดหรือทดสอบนั้นก็จัดให้อยู่ภายใต้การควบคุมที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมที่เพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า เครื่องมือหรือบุคลากรนั้นมีคุณสมบัติ และมีความสามารถเพียงพอต่อการทำหน้าที่นั้น ๆ

12. การแสดงสถานะ การตรวจ และทดสอบ จะมีการบันทึกผลไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร สินเชื่อที่ผ่านเกณฑ์อนุมัติจะถูกบันทึกและเก็บไว้ในแฟ้มเฉพาะตัว ส่วนสินเชื่อที่ไม่อนุมัติก็ถูกบันทึกแยกไว้ในแฟ้มรวมของสินเชื่อที่ไม่ได้รับการอนุมัติ

13. การควบคุมสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ในกรณีที่พบว่างานมีข้อบกพร่องเกิดปัญหาหรือพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการสำหรับควบคุมและป้องกัน มิให้นำสิ่งบกพร่องหรือไม่ผ่านเกณฑ์นี้ไปใช้ต่อ โดยจัดให้มีระบบในการควบคุมสิ่งที่ไม่เข้าเกณฑ์พร้อมเสนอแนะวิธีดำเนินการแก้ไข

14. การดำเนินการแก้ไขและป้องกัน ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการในการดำเนินการแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อบกพร่อง ปัญหา หรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ จนมีลักษณะเป็นแนวโน้ม หรือในกรณีที่พบว่าระบบคุณภาพยังไม่ได้พอที่จะเสนอแนะให้มีการดำเนินการแก้ไขป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นในอนาคต

15. การเคลื่อนย้าย เก็บ บรรจุ และส่งมอบ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการในการจัดส่งหนังสือแจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเอกสารสำคัญนี้ถึงมือลูกค้า และมีการตั้งวงเงินสินเชื่อให้แก่ลูกค้า

16. การควบคุมบันทึกคุณภาพ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งระบบในการจัดเก็บบันทึกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านสินเชื่อ

17. การตรวจประเมินคุณภาพ ธนาคารได้จัดทำและคงไว้ซึ่งระบบในการตรวจติดตามคุณภาพภายใน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายคุณภาพที่กำหนด และเป็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบคุณภาพ

18. การฝึกอบรม ธนาคารได้มีการกำหนดให้มีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ของพนักงานสินเชื่อ กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนที่การปฏิบัติงานมีผลต่อคุณภาพ

19. การบริการ ระบบในการให้บริการสินเชื่อของธนาคารจะครอบคลุมถึง กระบวนการตั้ง แต่เมื่อลูกค้าเข้ามาติดต่อขอข้อมูล จนกระทั่งลูกค้าได้รับสินเชื่อ ทั้งนี้จะไม่รวมการปฏิบัติงานด้านบัญชีและเงินฝาก ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานที่อยู่นอกเหนือขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้กระบวนการทำงานสินเชื่อของสาขา สำหรับการให้บริการหลังจากที่ได้มีการอนุมัติสินเชื่อไปแล้วนั้น ธนาคารได้จัดทำคู่มือการบริหารงานด้านสินเชื่อของสาขา เพื่อให้สาขาใช้เป็นแนวทางในการติดต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อขยายโอกาสในการให้บริการครั้งต่อไป

20. วิธีการทางสถิติ ธนาคารได้มีการนำเทคนิคทางสถิติมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพ เช่น มีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การชำระหนี้ มีการรวบรวมข้อมูลจากทะเบียนรับลูกค้าเพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของสาขา มีการรวบรวมข้อมูลการทำงานของผู้ให้บริการช่วง เช่น

การสำรวจหลักประกัน การทำประกันภัย ตลอดจนการวิเคราะห์สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ หรือการ
ร้องเรียนของลูกค้า เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน ปรับปรุง ระบบให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University