

#### บทที่ 4

#### รายงานผลการศึกษา

จากการนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการสินเชื่อของธนาคาร ตั้งแต่เดือน มีนาคม 2542 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาผลของการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการทำงานใหม่ตามมาตรฐาน ISO 9002 ตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ถึง ไตรมาสที่ 3 ของปี 2542 แล้วผลของการศึกษาสามารถสรุปได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านคุณภาพสินเชื่อ
2. ด้านการบริหาร
3. ด้านกระบวนการทำงาน
4. ด้านความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อ
5. ด้านปัญหาและอุปสรรค

ซึ่งสามารถอธิบายในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณภาพสินเชื่อ จากผลการปฏิบัติงานของธนาคารในด้านสินเชื่อสามารถรายงานผลของการปฏิบัติงาน เป็นรายไตรมาส ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สรุปปริมาณสินทรัพย์จัดชั้น ณ ไตรมาสที่ 1 ปี 2542 (ม.ค. – มี.ค.)

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินเชื่อ	วงเงิน	ยอดหนี้ เงินต้น	ดอกเบี้ยย	เพิ่ม(ลด) คิดเป็นร้อยละ ของเงินต้น
1. ปกติ	874	436	-	(1.1)
2. กล่าวถึงเป็นพิเศษ	24	20	-	11.1
3. ต่ำกว่ามาตรฐาน	13	13	-	(82.9)
4. สงสัย	18	18	1	(30.8)
5. สงสัยจะสูญ	545	458	23	(8.4)
6. สูญ	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	1,474	945	24	(10.9)
รวมเฉพาะหนี้มีปัญหา	576	489	24	(18.8)

จากตารางที่ 4 ซึ่งเป็นไตรมาสแรกที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาประตูเชียงใหม่ ได้เริ่มนำเอาระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อ นั้นปรากฏว่า ปริมาณหนี้ที่มีปัญหาลดลงกว่าไตรมาสที่ 4 ของปี 2541 จำนวน 113 ล้านบาท หรือคิดเป็น 18.8 % และคิดเป็นปริมาณหนี้ที่มีปัญหาต่อสินเชื่อรวมเท่ากับ 51.7% โดยชั้นหนี้ที่ลดลงมากที่สุด คือ ชั้นหนี้ต่ำกว่ามาตรฐานลดลง 82.9 % และชั้นหนี้ที่ลดลงรองลงมา คือ ชั้นหนี้สงสัยจะสูญ ลดลง 30.8 % และสุดท้าย คือ ชั้นหนี้สงสัยจะสูญลดลง 8.4 %

ตารางที่ 5 สรุปปริมาณสินทรัพย์จัดชั้น ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2542 (เม.ย. – มิ.ย.)

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินเชื่อ	วงเงิน	ยอดหนี้ เงินต้น	ดอกเบี้ย	เพิ่ม/ลด คิดเป็นร้อยละ ของเงินต้น
1. ปกติ	831	429	-	(1.6)
2. กล่าวถึงเป็นพิเศษ	11	8	-	(60.0)
3. ต่ำกว่ามาตรฐาน	20	19	1	46.2
4. สงสัย	26	26	1	44.4
5. สงสัยจะสูญ	451	397	22	(21.1)
6. สูญ	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	1,339	879	24	(5.8)
รวมเฉพาะหนี้ที่มีปัญหา	497	442	24	(3.1)

จากตารางที่ 5 ซึ่งเป็นไตรมาสที่สองในการนำเอาระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อ นั้น ปรากฏว่า ปริมาณหนี้ที่มีปัญหาลดลงกว่าไตรมาสก่อน( ไตรมาสที่ 1 2542) จำนวน 47.0 ล้านบาท หรือคิดเป็น 9.6 % และเมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 4 ของปี 2541 พบว่าหนี้ที่มีปัญหาลดลงจำนวน 160 ล้านบาท หรือคิดเป็น 26.6 % และคิดเป็นปริมาณหนี้ที่มีปัญหาต่อสินเชื่อรวมเท่ากับ 50.3% โดยมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กล่าวคือ ชั้นหนี้ต่ำกว่ามาตรฐานและชั้นหนี้สงสัย มีปริมาณเพิ่มขึ้นเป็น 46.2 % และ 44.4 % ตามลำดับ ทั้งนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของหนี้ในชั้นสงสัยจะสูญ ซึ่งลดลงถึง 21.1 % ทำให้ชั้นของหนี้มีการปรับตัวสูงขึ้น อันเป็นผลให้หนี้ในชั้นสงสัยและชั้นต่ำกว่ามาตรฐานมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 6 สรุปปริมาณสินทรัพย์จัดชั้น ณ ไตรมาสที่ 3 ปี 2542 (ก.ค. – ก.ย.)

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินเชื่อ	วงเงิน	ยอดหนี้ เงินต้น	ดอกเบี้ย	เพิ่ม/(ลด) คิดเป็นร้อยละ ของเงินต้น
1. ปกติ	844	423	-	(1.4)
2. กล่าวถึงเป็นพิเศษ	15	11	-	37.5
3. ต่ำกว่ามาตรฐาน	23	17	1	(10.5)
4. สงสัย	18	18	1	(30.8)
5. สงสัยจะสูญ	449	289	8	(27.2)
6. สูญ	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	1,349	758	10	(13.8)
รวมเฉพาะหนี้มีปัญหา	490	324	10	(26.7)

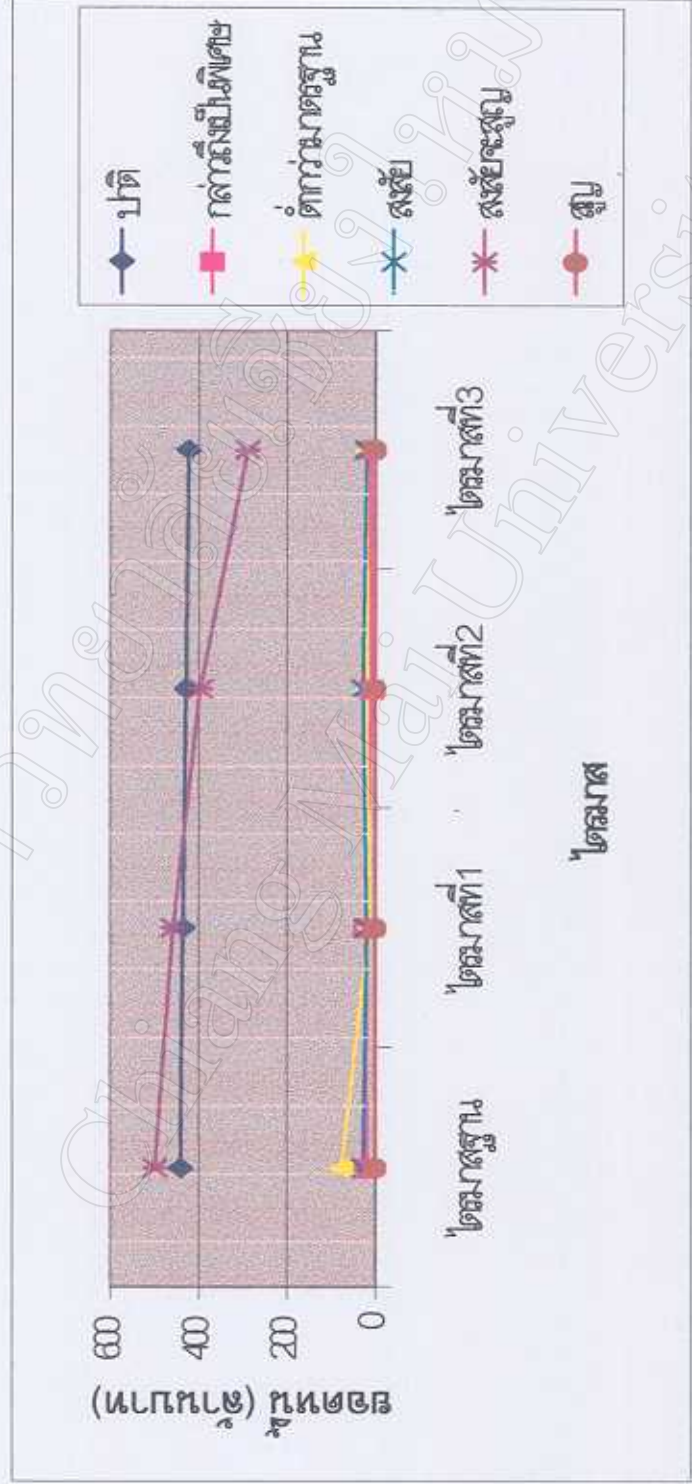
จากตารางที่ 6 ซึ่งเป็นไตรมาสที่สามในการนำเอาระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อ นั้น ปรากฏว่า ปริมาณหนี้มีปัญหาลดลงกว่าไตรมาสก่อน (ไตรมาสที่ 2 2542) จำนวน 118.0 ล้านบาท หรือคิดเป็น 26.7 % และเมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 4 ของปี 2541 พบว่าหนี้มีปัญหาลดลงจำนวน 278.0 ล้านบาท หรือคิดเป็น 46.2 % และคิดเป็นปริมาณหนี้มีปัญหาต่อสินเชื่อรวมเท่ากับ 42.7% เมื่อเปรียบเทียบหนี้ในแต่ละชั้นแล้วพบว่า หนี้ชั้นสงสัยจะสูญลดลงมากที่สุดคิดเป็น 27.2 % ชั้นหนี้ที่ลดลงรองลงมาคือ ชั้นสงสัยคิดเป็น 30.8 % และชั้นหนี้ต่ำกว่ามาตรฐานลดลงคิดเป็น 10.5 % ในขณะที่หนี้ในชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นก็เนื่องมาจากการปรับตัวดีขึ้นของกลุ่มหนี้มีปัญหา จึงทำให้หนี้ชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 7 สรุปเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 3 ไตรมาสของปี 2542 หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินค้า	ปีฐาน (ค.ศ.41)	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3		
		เงินต้น	ร้อยละ	เงินต้น	ร้อยละ	เงินต้น	ร้อยละ	เงินต้น	ร้อยละ	
1.ปกติ	441	(1.1)	436	(1.1)	429	(1.6)	423	(1.4)		
2.กล่าวถึงเป็นพิเศษ	18	11.1	20	11.1	8	(60.0)	11	37.5		
3.ต่ำกว่ามาตรฐาน	76	(82.9)	13	(82.9)	19	46.2	17	(10.5)		
4.สงสัย	26	(30.8)	18	(30.8)	26	44.4	18	(30.8)		
5.สงสัยจะสูญ	500	(8.4)	458	(8.4)	397	(21.1)	289	(27.2)		
6.สูญ	-	-	-	-	-	-	-	-		
รวมทั้งสิ้น	1,061	(10.9)	945	(10.9)	879	(5.8)	758	(13.8)		
รวมเฉพาะหนี้มีปัญหา	602	(18.8)	489	(18.8)	442	(3.1)	324	(26.7)		
หนี้มีปัญหาสิ้นเดือน	56.2	-	51.7	-	50.3	-	42.7	-		

จากข้อมูลปริมาณสินค้าของธนาคารทั้งสามไตรมาสได้แสดงข้างต้น สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาแสดงในรูปแบบตาราง เพื่อแสดงการเปรียบเทียบและการเคลื่อนไหวของปริมาณสินค้าของธนาคารได้ดังตารางที่ 7 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงการเคลื่อนไหวของปริมาณหนี้มีปัญหา ตั้งแต่ไตรมาสที่ 4 ปี 2541 ถึง ไตรมาสที่ 3 ปี 2542



จากตารางที่ 7 และแผนภูมิที่ 1 เป็นการสรุปเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 3 ไตรมาสของปี 2542 เปรียบเทียบกับยอดหนี้ปีฐาน (ธ.ค. 2541) ปรากฏว่า ยอดหนี้มีปัญหามีการลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ลดลง 18.8 % และลดลงเป็น 3.1 % ในไตรมาสที่ 2 ส่วนไตรมาสที่ 3 ลดลงคิดเป็น 26.7 % โดยจะเห็นได้ว่าหนี้ในชั้นสงสัยจะสูญเป็นชั้นหนี้ที่ลดลงอย่างมากและอย่างต่อเนื่อง ส่วนชั้นหนี้กล่าวถึงเป็นพิเศษ , ต่ำกว่ามาตรฐาน และสงสัย มีการเคลื่อนไหวทั้งในด้านลดลงและเพิ่มขึ้น ไม่มีลักษณะการลดลงอย่างต่อเนื่องนั้น เนื่องมาจากการปรับตัวของชั้นหนี้จากชั้นหนี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าไปยังชั้นหนี้ที่มีคุณภาพสูงกว่า ทำให้ความเคลื่อนไหวมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเพิ่มขึ้นและลดลง ปรากฏผลตามแผนภูมิที่ 1 ข้างต้น

## 2. ด้านการบริหาร

การบริหารงานด้านสินเชื่อ ภายใต้ระบบมาตรฐาน ISO 9002 ผู้บริหารสาขา ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานสินเชื่ออาวุโส ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จของสินเชื่อจะมีตัวเลขวัดผลได้ชัดเจน ได้แก่

1. การเติบโตตามเป้าหมายของสินเชื่อตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้แล้วในตอนต้นปี
2. การรักษาคุณภาพของสินเชื่อ สามารถดูแลกำกับให้ลูกค้าสินเชื่อ ปฏิบัติตามเงื่อนไข และข้อตกลงได้

3. การลดลงของหนี้มีปัญหา

4. กำไรและผลตอบแทนจากรูจิกในแต่ละรอบเวลา

นอกจากนี้ผู้บริหารด้านสินเชื่อของสาขายังต้องนำมาซึ่งความสำเร็จที่ไม่อาจหาตัวเลขมาวัดได้ชัดเจน แต่รับรู้ในเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่

1. ความพึงพอใจของลูกค้า และภาพพจน์ที่ดีในสายตาของลูกค้าที่มีต่อสาขา
2. ศักยภาพและความสามารถของทีมงาน
3. ความทันสมัยและมีประสิทธิภาพของทีมสินเชื่อของสาขา

ในขณะที่การปฏิบัติงานตามวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมนั้น การรักษาคุณภาพสินเชื่อยังไม่ได้ดี เนื่องจากไม่มีการกำกับดูแลที่ดี ผลที่ตามมาก็คือ การเพิ่มขึ้นของหนี้มีปัญหา และการลดลงของกำไรและผลตอบแทนจากรูจิก ตลอดจนภาพพจน์ในสายตาของลูกค้าก็ไม่ดีตามไปด้วย

ปัจจุบันธนาคารได้มีการจัดทำแบบฟอร์มและคู่มือสำหรับการจัดทำเป้าหมายสินเชื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งธนาคาร โดยสามารถจะนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และกระจายให้แก่ละสาขานำไปใช้ผ่านระบบ Intranet ของธนาคารอีกด้วย

การบริหารการตลาดสินค้า การนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้กับงานบริการด้านสินค้า จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารด้านสินค้าสามารถกำหนดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติได้ โดยที่สามารถกำหนดกิจกรรมทางการตลาดสินค้าแยกเป็น 6 กิจกรรม คือ

1. การศึกษาสภาพตลาดท้องถิ่นและสร้างสรรโอกาสในการปล่อยสินค้า สาขาฯ ได้มีการจัดทำทะเบียนประวัติข้อมูลลูกค้าในลักษณะของแฟ้มประวัติข้อมูลลูกค้า และรวบรวมข้อมูลทำการแบ่งกลุ่มตลาด

2. การศึกษาและการคัดเลือกตลาดเป้าหมาย ภายหลังจากที่แบ่งกลุ่มตลาดแล้ว จะสามารถจัดกลุ่มของลูกค้าสินค้า เพื่อดูว่าสินค้าส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มใด เหมาะสมหรือสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจหรือไม่ ควรมีการทบทวนหรือปรับกลุ่มลูกค้า หรือไม่ เช่น สาขาฯ มีการปล่อยสินค้าในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สูง และทำให้เกิดบครั้งหนึ่งของกลุ่มลูกค้าของสินค้าของสาขาฯ เกิดเป็นหนี้มีปัญหาดังนั้น ควรปรับเปลี่ยนโดยพยายามเพิ่มสินค้าในภาคอุตสาหกรรม และสินค้าเพื่อที่อยู่อาศัยให้เพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดสินค้า ระบบมาตรฐาน ISO 9002 จะสามารถช่วยกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดสินค้าในปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน ช่วยลดความผิดพลาดในการบริหารสินค้า ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีระบบยิ่งขึ้น

4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ผู้บริหารเมื่อได้วิเคราะห์ศักยภาพของทีมงานสินค้าแล้ว สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการตลาดเชิงรุก คือ ดึงเอาลูกค้าที่มีคุณภาพมาจากคู่แข่ง หรือการตลาดเชิงรับ คือ รักษาลูกค้าที่มีคุณภาพไว้ไม่ให้คู่แข่งเข้ามาแย่งไป หรือ การตลาดสำหรับสินค้าที่มีปัญหา คือ พยายามหาแนวทางแก้ไขลูกค้าที่เป็นสินค้าที่มีปัญหา กลับกลายเป็นสินค้าปกติให้ได้

5. การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารด้านสินค้าของสาขาฯ จะต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และจะต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมในระหว่างปฏิบัติตามแผน คือ รวบรวมข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้น รวบรวมข้อมูลของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และรวบรวมข้อมูลการตลาดที่ได้พบเพิ่มเติม

6. การควบคุมติดตามและประเมินผล ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพตามรูปที่ 6 คือ

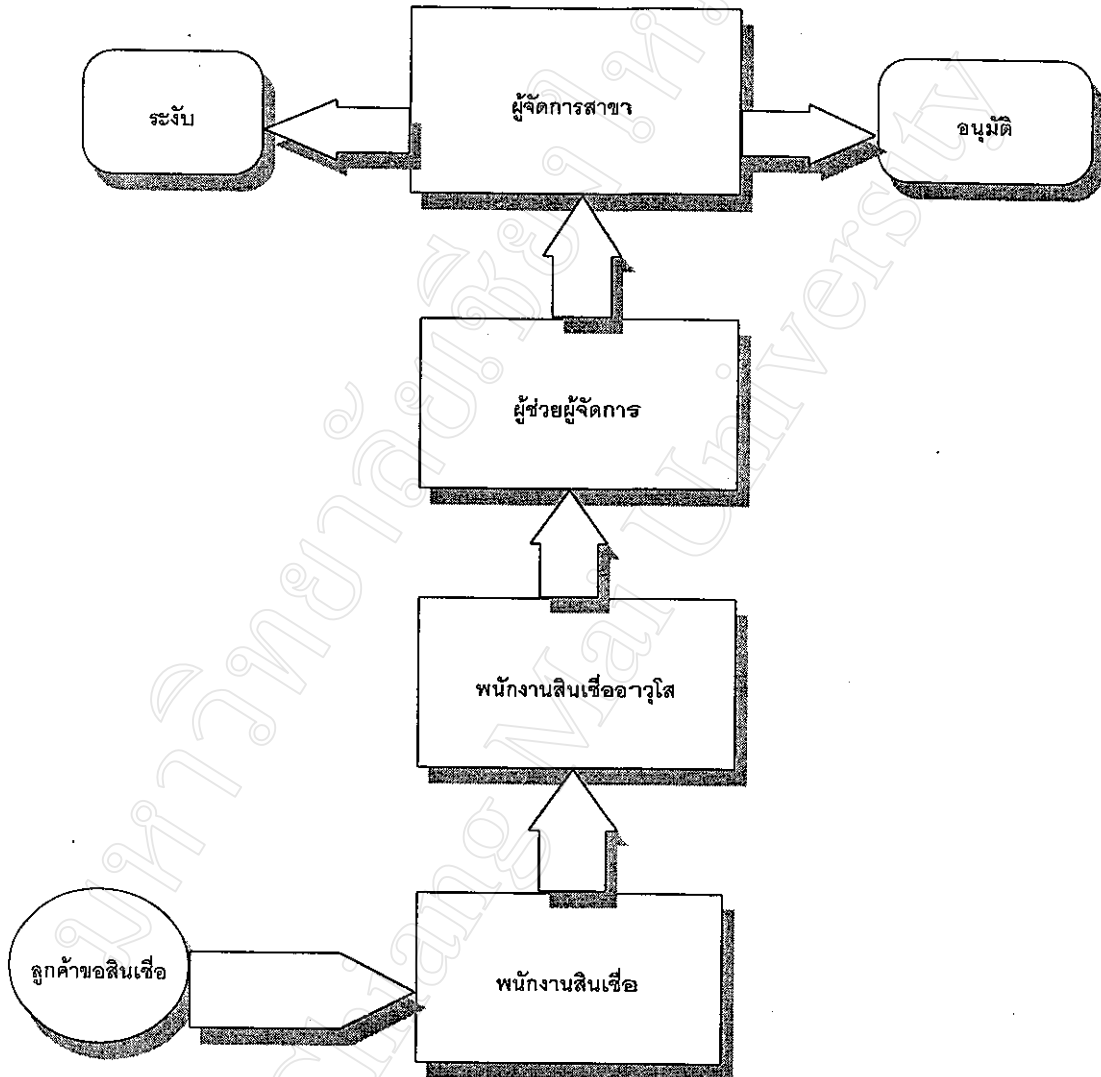
## รูปที่ 6 แสดงการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

มีอะไรเกิดขึ้น	สาเหตุที่	ควรแก้ไข
สำเร็จ/ล้มเหลว	สำเร็จ/ล้มเหลว	อย่างไร
กระบวนการย้อนกลับ		

การอนุมัติสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่อภายใต้รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่นี้ จะทำในรูปของ คณะกรรมการสินเชื่อ ผู้บริหารด้านสินเชื่อของสาขาจะนำหลักการทำงานในลักษณะการเรียนรู้ ร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพิจารณา สินเชื่อที่รอบคอบยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจร่วมกัน และเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ของพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในความเสี่ยงของสินเชื่อ รวมทั้งเกิดความรวดเร็วในการพิจารณา อนุมัติสินเชื่ออีกด้วย ในขณะที่การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อตามการทำงานในระบบเดิม จะต้องผ่านไป ตามสายงาน ตั้งแต่พนักงานสินเชื่ออาวุโส ผู้ช่วยผู้จัดการ จนถึงผู้จัดการ ซึ่งทำให้เสียเวลาในการ พิจารณาสินเชื่อแต่ละรายค่อนข้างมาก



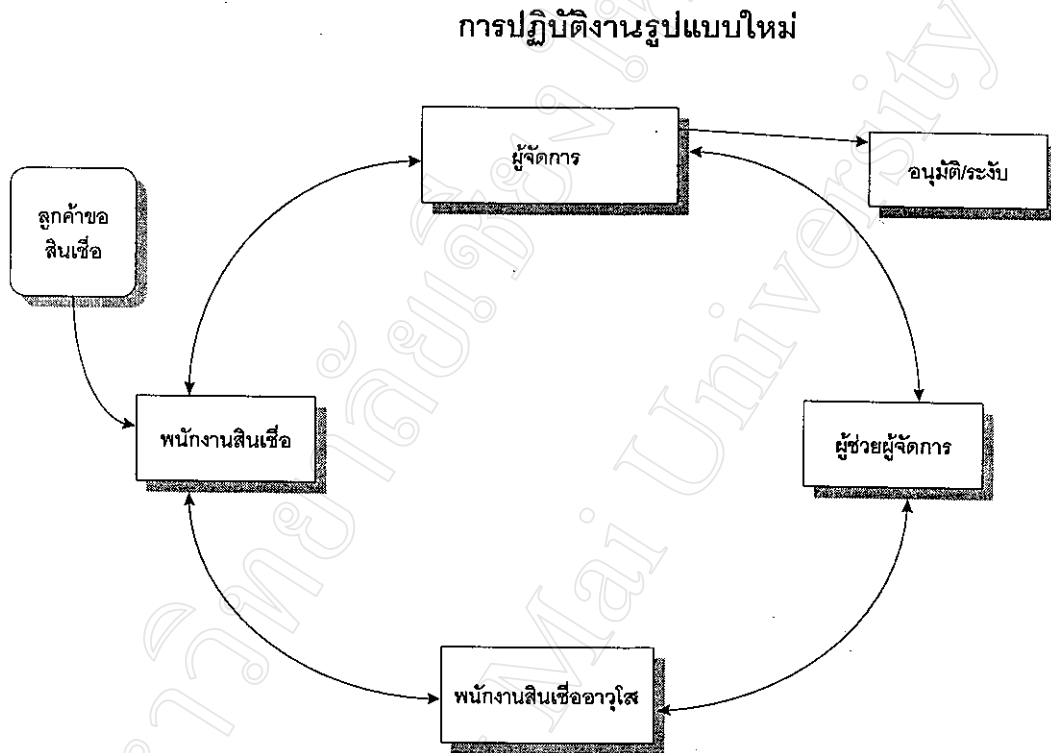
### รูปที่ 7 แสดงการปฏิบัติงานตามระบบเดิม



จากรูปที่ 7 แสดงให้เห็นขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อในรูปแบบเดิม ก่อนการนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่าต้องมีการนำเสนอขออนุมัติเป็นขั้นตอนตามลำดับขั้น ตั้งพนักงานสินเชื่อรับเรื่องจากลูกค้า พร้อมทั้งดำเนินการวิเคราะห์การให้สินเชื่อตามกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ ในขั้นตอนนี้ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 2 วัน จนถึงขั้นจัดทำใบขออนุมัติสินเชื่อ จากนั้นจึงนำเสนอต่อพนักงานสินเชื่ออาวุโส ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นพิจารณาขั้นตอนนี้ใช้เวลา 1 วัน แล้วนำเสนอต่อผู้ช่วยผู้จัดการด้านสินเชื่อ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปพิจารณา ใช้เวลา 1 วัน

ขั้นตอนสุดท้ายนำเสนอขอต่อผู้จัดการสาขา เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือระงับการให้สินเชื่อ ใช้เวลา 1-2 วัน รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 วัน จึงจะสามารถแจ้งผลการพิจารณาให้ลูกค้าทราบได้

รูปที่ 8 แสดงการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่



จากรูปที่ 8 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการพิจารณาสินเชื่อใหม่ ใช้การพิจารณาอนุมัติในรูปแบบคณะกรรมการสินเชื่อ โดยจะจัดให้มีการประชุมพิจารณาสินเชื่อสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ทุกวันอังคาร และพฤหัสบดี เมื่อลูกค้ามาติดต่อขอสินเชื่อ พนักงานสินเชื่อผู้รับเรื่องจากลูกค้าพร้อมทั้งรวบรวมข้อมูล เอกสาร เพื่อนำมาเสนอในที่ประชุม ซึ่งสามารถลดระยะเวลาในการพิจารณาจากเดิม 6 วัน ลงเหลือ 3 วัน สามารถแจ้งผลการพิจารณาให้ลูกค้าทราบได้ และข้อแตกต่างอีกประการหนึ่งของรูปแบบการพิจารณาอนุมัติในรูปแบบคณะกรรมการสินเชื่อก็คือ การอนุมัติหรือระงับการให้สินเชื่อจะต้องมีมติที่เป็นเอกฉันท์ของคณะกรรมการสินเชื่อ ไม่มีเสียงใดเสียงหนึ่งคัดค้าน ในขณะที่การอนุมัติรูปแบบเดิมเป็นอำนาจอนุมัติของผู้จัดการสาขาเพียงผู้เดียว

บทบาทในการสร้างทีมและพัฒนาพนักงานของผู้บริหารสินเชื่อ การปฏิบัติงานตามระบบใหม่ ได้มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารสินเชื่อในการสร้างและพัฒนาทีมงานด้านสินเชื่อ สามารถสรุปได้คือ

1. เป็นผู้นำในการนำทางการปฏิบัติงาน โดยการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการแก้ไขสถานการณ์ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. เป็นผู้กระตุ้นและสอนให้ทีมงานสิ้นเชื่อ เกิดความมั่นใจและผูกพันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. เป็นตัวแทนในการสื่อสารกับบุคคลภายนอกทีม และสนับสนุนให้พนักงานในทีมงานได้มีการแสดงออกซึ่งความรู้ ความคิดเห็น เกี่ยวกับงานสิ้นเชื่อของธนาคาร

**การบริหารข้อมูลสิ้นเชื่อ การปฏิบัติงานตามระบบใหม่ จัดแบ่งข้อมูลสิ้นเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ**

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือเชิงพรรณนา ผู้บริหารด้านสิ้นเชื่อมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ข้อมูลเหล่านี้มีความถูกต้อง จัดทำตามระเบียบของธนาคาร จัดเก็บดี และง่ายต่อการค้นหา ต้องมีการจัดทำทะเบียนในการจัดเก็บ เรียงลำดับตามตัวอักษร ประเภทของเอกสารนั้น ๆ
2. ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้ในการบริหารในเชิงควบคุม และบ่งบอกถึงสถานการณ์ปัจจุบันของสิ้นเชื่อของสาขาได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้ เช่น รายงานประจำวัน รายงานประจำเดือน รายงานประจำไตรมาส และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร่งด่วน

**การควบคุมภายใน การปฏิบัติงานแบบใหม่ภายใต้ระบบมาตรฐาน ISO 9002 ได้มีการกำหนดให้มีการควบคุมภายในอย่างเข้มงวด โดยแบ่งลักษณะของการควบคุมภายในได้ 11 ลักษณะ ดังนี้**

1. การควบคุมโดยการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งให้แตกต่างกันออกไป และให้มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
2. การควบคุมการปฏิบัติงานโดยสองฝ่าย (Dual Control) เป็นการกำหนดให้การปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนต้องผ่านการดูแลรับผิดชอบร่วมกันของพนักงาน 2 ฝ่าย
3. การควบคุมดูแลทรัพย์สินร่วมกัน (Joint Custody) เป็นการกำหนดวิธีการควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินร่วมกันหลายคน ให้มีการรู้เห็นเป็นพยานร่วมกัน โดยยึดหลักการจะเข้าถึงทรัพย์สินได้ต้องมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลา มีการรู้เห็นยินยอมจากบุคคลที่กำหนดไว้ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

4. การควบคุมโดยการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ (Independent Balancing) กำหนดให้พนักงานของทีมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับทีมสินเชื่อ เป็นผู้ทำการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการแก้ไขหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง

5. การควบคุมโดยการแจ้งตัวอย่างลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจ (Authorized Signature) มีการกำหนดและแจ้งตัวอย่างลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจตามที่กำหนดให้หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และมีการตรวจเทียบความถูกต้องของลายมือชื่อก่อน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป็นผู้รับมอบอำนาจนั้นจริง

6. การควบคุมโดยรหัส (Code Control) เป็นการควบคุมการติดต่อระหว่างกัน โดยใช้รหัสเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าไม่มีการผิดพลาด และเป็นการรับรู้หรือจำกัดในวงแคบ

7. การควบคุมโดยการบังคับให้หยุดพักผ่อน (Mandatory Vacations) เป็นระบบการควบคุมที่พยายามจะให้เกิดการตรวจสอบการทำงานโดยบุคคลอื่น แม้จะเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ จากการหยุดพักผ่อนก็ตาม

8. การควบคุมโดยการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation)

9. การควบคุมโดยการติดตามพฤติกรรมส่วนตัวของพนักงาน (Outside Activities of Personnel) เป็นวิธีการที่พยายามจะรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันก่อนจะเกิดปัญหา

10. การจัดระบบรักษาความปลอดภัย (Security System) มีการจัดระบบเพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความปลอดภัยในการทำงาน

11. การควบคุมภายในด้านคอมพิวเตอร์ (E.D.P. Control) มีการกำหนดระบบการควบคุมที่ถูกกำหนดขึ้นและฝังอยู่ในระบบต้องมีรหัสผ่านเพื่อใช้งานในระบบต่าง ๆ

3. ด้านกระบวนการทำงาน ภายใต้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ โดยการประยุกต์ใช้ระบบมาตรฐาน ISO 9002 ของธนาคาร สามารถแสดงการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานรูปแบบเดิมและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

กระบวนการทำงาน	รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
1. การเสนอขอและพิจารณาสินเชื่อ	- ใช้การรายงานตามลำดับชั้น โดยผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการพิจารณา คือ ผู้จัดการสาขา ใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้น 6 วัน พนักงานสินเชื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์เบื้องต้น ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ใช้รูปแบบคณะกรรมการสินเชื่อในการพิจารณา โดยต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ทั้งการอนุมัติและระงับ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 วัน พนักงานสินเชื่อมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันในที่ประชุม
2. การจัดเตรียมเอกสารนิติกรรม	- จัดพิมพ์เอกสาร นิติกรรม เพื่อให้ลูกค่านามตามระเบียบปฏิบัติของธนาคาร	- ปฏิบัติตามระเบียบเดิมของธนาคาร
3. การวิเคราะห์สินเชื่อ	- เน้นเชิงคุณภาพ ใช้หลัก 6 C ในการวิเคราะห์ และอาศัยความคุ้นเคย ความสนิทสนมระหว่างพนักงานกับลูกค้า	- ให้ ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงใช้หลักการวิเคราะห์เชิงคุณภาพประกอบการพิจารณาด้วย
4. การติดตามหนี้ที่มีปัญหา	- ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้พนักงานติดตามหนี้เป็นรายๆ แล้วแต่กรณี หรือแล้วแต่ความคุ้นเคยระหว่างพนักงานกับลูกหนี้ โดยเล็งเห็นว่ามีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนมาก หากให้พนักงานที่คุ้นเคยกับลูกหนี้เป็นผู้ติดตาม	- กำหนดตัวพนักงานผู้ดูแลบัญชีสินเชื่อแต่ละรายชัดเจน ตั้งแต่เริ่มอนุมัติจนถึงชำระหนี้ ปิดบัญชีหรือฟ้องร้องดำเนินคดีแล้วแต่กรณี แบ่งเป็นทีมติดตามหนี้สินเชื่อทั่วไป และทีมติดตามหนี้สินเชื่อบุคคล

กระบวนการทำงาน	รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
5. การจัดทำแผนการตลาดด้านสินเชื่อ	-ผู้บริหารด้านสินเชื่อจะเป็นผู้กำหนดแผนทางการตลาดในแต่ละปี แล้วสั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนแผนทุก 1 ปี	-ให้พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้า เป็นผู้นำเสนอแผนทางการตลาด โดยผู้บริหารจะกำหนดกรอบกว้าง ๆ ให้ เช่น เป้าหมายการเติบโตของสินเชื่อ การลดหนี้มี ปัญหา ซึ่งแผนการตลาดจะมีการทบทวนปรับปรุงทุกไตรมาส จัดทำในรูปแบบตารางซึ่งธนาคารใช้ชื่อว่า Balance Sheet ตามภาคผนวก ข.
6.การรายงานและการจัดเก็บ	-จัดพิมพ์บนกระดาษพิมพ์และให้ผู้มีอำนาจลงนามตรวจและลงนามกำกับก่อนจัดเก็บเข้าแฟ้มรายประเภท	-จัดเก็บใน Homepage และมี การกำหนดตัวผู้มีอำนาจในการเรียกใช้งานที่ชัดเจน จะจัดพิมพ์เฉพาะข้อมูลที่เป็นบางรายงาน เช่น ยอดคงเหลือสินเชื่อประจำวัน หรือ ความเคลื่อนไหวของบัญชีสินเชื่อประจำวัน โดยผู้มีอำนาจลงนามจะตรวจสอบความถูกต้องแล้วจึงส่งข้อมูลย้อนกลับไปจัดเก็บในคอมพิวเตอร์ผ่านระบบ Intranet ของธนาคาร ณ สำนักงานใหญ่

4. **ความคิดเห็นต่อการนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน** จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานแล้ว พบว่าทุกคนเห็นด้วยกับการนำระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

- 4.1 เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคาร
- 4.2 ทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ ระเบียบ เป็นขั้นตอน ลดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง หรือความเสียหายอันอาจเกิดจากการปฏิบัติงานไม่ ตรงตามข้อตกลงหรือขั้นตอนที่ธนาคารได้ กำหนดไว้
- 4.3 ทำให้เกิดภาพพจน์อันดีงามแก่ธนาคาร เนื่องจากปัจจุบันภาพพจน์ของธนาคารพาณิชย์อยู่ในภาพติดลบ อันเป็นผลมาจากปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มสูงมากขึ้น หากธนาคารพาณิชย์ใดสามารถบริหารคุณภาพจนกระทั่งได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงาน สากลที่ให้การรับรองแล้ว ก็จะทำให้ภาพพจน์ของธนาคารดีขึ้น มีความเป็นสากลมากขึ้น
- 4.4 เป็นเสมือนเครื่องมือหรือเครื่องนำทางในการติดต่อกับต่างประเทศ ซึ่งยอมรับ มาตรฐานดังกล่าว
- 4.5 ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการควบคุมคุณภาพสินเชื่อของสาขาได้ โดยผ่านรายงานประจำวัน รายงานประจำเดือน และรายงานประจำไตรมาส
- 4.6 ผู้ปฏิบัติงานมีวิธีการทำงานและแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ภายใต้อำนาจของ คุณภาพ
- 4.7 ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับการบริการที่มีคุณภาพและเป็น มาตรฐานสากล

5. **ปัญหาและอุปสรรค** จากการศึกษาแล้วปัญหาจากการนำระบบ ISO 9002 มา ประยุกต์ใช้ในงานสินเชื่อของธนาคารดังนี้

- 5.1 **ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน** การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ พนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีความเห็นร่วมกันว่า มีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อน กว่าเดิม และมีข้อจำกัดหรือข้อบังคับค่อนข้างมาก เช่น จะต้องมีการหักงำกับเอกสารทุกชั้น ซึ่งเอกสาร ทางด้านสินเชื่อจะมีปริมาณมาก และจำเป็นต้องมีการหักงำกับเอกสารทั้งหมด ทำให้เกิดความสับสน ในการเรียกชื่อรหัส หรือการนำเสนอใบขออนุมัติสินเชื่อ ซึ่งจะมีการแบ่งตารางที่ตายตัว ไม่สามารถ ปรับเปลี่ยนหรือขยายช่องในตารางตามที่ต้องการได้

**5.2 การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง** เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อจะต้องมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสายงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นสายงานด้านเงินฝาก หรือสายงานด้านบัญชี การนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้งานทำให้สายงานที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระการทำงาน เช่น การยืมหลักประกันจากห้องมั่นคง ตามระบบ ISO 9002 ที่ธนาคารกำหนดจะต้องให้พนักงานในสายงานอื่นร่วมเป็นผู้เห็นในการเปิดห้องมั่นคงและการยืมหลักประกัน ซึ่งทำให้พนักงานในสายงานอื่น เกิดความรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ตนเอง หรือการตั้งวงเงินสินเชื่อหากเป็นวงเงินกู้ การจะเบิกจ่ายเงินกู้ให้แก่ลูกค้าได้จะต้องผ่านการตั้งวงเงินโดยสายงานด้านบัญชี แล้วนำเอกสารที่ตั้งวงเงินแล้วไปเบิกเงินสดจากสายงานด้านเงินฝาก เพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงานในขณะที่ลูกค้าเองก็รู้สึกว่ามีขั้นตอนที่ยุงยากซับซ้อน

**5.3 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** ระบบการปฏิบัติงานใหม่จะมีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการทำงานมาก พนักงานส่วนใหญ่ในช่วงแรกจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้ เนื่องจากไม่คุ้นเคยกับการทำงานรูปแบบใหม่และยังไม่ยอมรับ แต่ต่อมาเมื่อปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งก็เริ่มคุ้นเคย สามารถปรับตัวได้ การยอมรับเพิ่มมากขึ้น

**5.4 การสิ้นเปลืองกระดาษ** การทำงานในรูปแบบใหม่ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นการเสนอขออนุมัติสินเชื่อหรือการติดตามหนี้ ซึ่งแต่เดิมมีการรายงานกันทางวาจาถึงความคืบหน้าของการดำเนินการได้ แต่ภายใต้ระบบใหม่ทุกขั้นตอนต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้สิ้นเปลืองกระดาษเพิ่มมากขึ้น แต่อาจแก้ไขโดยการนำกระดาษที่ใช้งานไปแล้วหน้าเดียวมาใช้ซ้ำอีกด้านหนึ่ง

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ได้ดำเนินการไปแล้ว จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการประยุกต์ระบบ ISO 9002 มาใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น ธนาคารทั้งโดยสำนักงานใหญ่และสาขาเองได้หาแนวทางในการแก้ไข ดังนี้

1. ปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน แก้ไขโดยการที่สำนักงานใหญ่ได้จัดให้มีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐาน ISO 9002 โดยสาขาได้ส่งพนักงานเป็นตัวแทนเข้ารับการศึกษาอบรม นำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ทีมงานสินเชื่อได้เข้าใจ ซึ่งก็สอดคล้องต้องกันกิจกรรมกลยุทธ์ของธนาคารในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุภาระกิจของธนาคารที่จะต้องสร้างพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยจะต้องรักษาผลประโยชน์ให้ธนาคารสูงสุดนั่นเอง ทั้งนี้ในช่วงแรก ๆ ของการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมงานนั้นมี



ปัญหาในเรื่องของเวลา เนื่องจากสาขาจะต้องให้บริการลูกค้าที่มาติดต่อระหว่างวันตลอดทั้งวัน ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการจัดประชุมที่ทีมงานสินเชื่อทุกเย็นวันศุกร์ทุกสัปดาห์ โดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ เป็นหนึ่งในวาระการประชุมทุกสัปดาห์ ซึ่งสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี พนักงานเริ่มมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานตามรูปแบบใหม่ดียิ่งขึ้น

2. ปัญหาเรื่องการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง สาขาได้แก้ไขปัญหาเรื่องความร่วมมือระหว่างทีมงาน โดยจะมีการประชุมที่เรียกว่า MORNING TALK ทุกเช้าวันจันทร์และวันพุธ ก่อนเวลาเปิดทำการของธนาคาร โดยจะมีการให้พนักงานในสาขาทุกคนจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้พนักงานที่จะจับคู่กันนั้นต้องไม่อยู่ในสายงานเดียวกัน และในการประชุมแต่ละครั้ง จะต้องให้พนักงานนำเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานที่นำเสนอแต่ละครั้งนั้นนำเสนอความคิดเห็นหรือการปฏิบัติงานของตัวเองให้ที่ประชุมได้ทราบ ซึ่งสามารถช่วยลดปัญหาการประสานงานระหว่างทีมงานลงได้มาก

3. ปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารด้านสินเชื่อได้แก้ไขปัญหา โดยการพยายามอธิบายเหตุผลความจำเป็น ที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบการปฏิบัติงานแบบใหม่ ตามระบบมาตรฐาน ISO 9002 ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อให้เข้าใจว่า เป็นพันธกิจของธนาคารที่จะต้องดำเนินการ และโน้มน้าวให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามรูปแบบใหม่นี้ว่า จะสามารถใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะสามารถนำมาแก้ไขพื้นที่ที่มีปัญหาของสาขา และเชื่ออำนวยการพิจารณาสินเชื่อรายใหม่ได้อย่างมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานได้ทดลองปฏิบัติแล้ว ก็ปรากฏว่าได้ผลดี กล่าวคือ พื้นที่ปัญหาลดลงตามที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นของบทที่ 4 นี้แล้ว ผลที่ตามมาก็คือ ปริมาณสินเชื่อที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

4. ปัญหาการสิ้นเปลืองกระดาษ นอกจากการใช้กระดาษในการพิมพ์งานให้ครบทั้งสองหน้าแล้ว ธนาคารก็ได้ลดปัญหาการสิ้นเปลืองกระดาษ โดยการจัดทำ Homepage ในระบบ Intranet เพื่อจัดเก็บรายงานประจำวัน แทนที่การจัดพิมพ์ลงบนกระดาษรายงานตามการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งจะต้องใช้กระดาษในการจัดพิมพ์วันละเกือบห้าร้อยแผ่น ในขณะที่การจัดทำ Homepage นี้ลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อกระดาษและหมึกพิมพ์ลงได้มาก และหากมีความจำเป็นต้องการใช้รายงานฉบับใดก็กำหนดให้มีผู้มีหน้าที่และมีอำนาจที่จะเรียกแฟ้มดังกล่าวมาใช้งานได้ โดยมีการกำหนดรหัสผ่านไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลบางประเภทจะเกี่ยวข้องกับฐานะทางการเงินของลูกค้า ซึ่งธนาคารถือว่าเป็นความลับที่ห้ามเปิดเผย และต้องมีการกำหนดระดับในการใช้งานไว้