
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์การเกษตรเมืองกาญจนบุรี จำกัด

ปีบัญชี ๒๕๖๙

เสนอต่อ การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
(วันที่ประชุม)

จัดทำโดย คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

สารบัญ

คำนำ	๒
บทที่ ๑ ประวัติสหกรณ์	๓
บทที่ ๒ สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์	๔
๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป	๔
๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ	๔
๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ	๔
๒.๕ โอกาสมีกำไร	๕
บทที่ ๓ วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ	๖
๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย	๖
๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย	๗
๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย	๘
๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล	๘
บทที่ ๔ แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม	๑๐
๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง	๑๐
๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ	๑๐
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๑๑

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์การเกษตร
เมืองกาญจนบุรี จำกัด ให้เห็นสภาพที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบ
การเงินปีบัญชี ๒๕๖๙ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

สาระสำคัญคือ ปัญหาของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการไม่มี
ทรัพย์สิน แต่เกิดจากทรัพย์สินจำนวนมากติดอยู่ในรูปของหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้
หากเก็บหนี้ค้างชำระได้ตามที่ประเมินไว้ สหกรณ์จะมีเงินนำมาชำระหนี้ที่
ตนค้างผู้อื่นและกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ

เอกสารแบ่งเป็นสี่บท คือ ประวัติสหกรณ์ สภาพภาพปัจจุบัน วิธีการ
เก็บหนี้ค้าง และแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติ จึงเรียน
เสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

บทที่ ๑

ประวัติสหกรณ์

ยังไม่ได้แนบเอกสารประวัติสหกรณ์ — อัปโหลดไฟล์ PDF หรือพิมพ์
ข้อความในหน้าตั้งค่าเล่ม

บทที่ ๒

สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเมืองกาญจนบุรี จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๙ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกันก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	131,273,318.64
หนี้สินรวม	179,203,164.61
ทุนของสหกรณ์	-47,929,845.97
ขาดทุนสะสม	-92,527,663.74
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	4,883,046.70

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.67 : 1	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ระยะสั้น
สัดส่วนหนี้ที่ตั้งค่าเผื่อฯ ต่อลูกหนี้เงินให้กู้	28.6%	สูงกว่าเกณฑ์ปกติมาก
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	8.7%	

๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ

- ขาดทุนสะสม 92,527,664 บาท / ทุนของสหกรณ์ติดลบ
- มีลูกหนี้ตามคำพิพากษา

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	114,216,752.39
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(179,203,164.61)
คงเหลือ	-64,986,412.22

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากการประเมินของคณะทำงาน (บทที่ ๓ ข้อ ๓.๑)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

ยังไม่พอชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นอีก 64,986,412.22 บาท จึงต้องหารายได้เพิ่มจากกระบวนการปกติควบคู่ไปด้วย (ดูบทที่ ๔)

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 6,046,709.29 บาท ซึ่งมีได้นำมาคิดในตารางข้างต้น

ข้อสรุปของบทนี้จึงมีใช้ว่าสหกรณ์ไม่มีทรัพย์สิน หากแต่ทรัพย์สินจำนวนมาก ติดอยู่ในรูปหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ งานที่ต้องทำเป็นลำดับแรกคือ การเก็บหนี้ค้าง ซึ่งเป็นเนื้อหาของบทถัดไป

บทที่ ๓

วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ

การเก็บหนี้ค้างชำระให้ได้ผลต้องทำอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การติดตามเป็นครั้งคราว สหกรณ์จึงกำหนดวิธีดำเนินการเป็นสี่ขั้นตอนตามลำดับ คือ ประเมินและแยกหน่วย ตั้งคณะทำงานตามหน่วย กำหนดแผนปฏิบัติงานให้แต่ละหน่วย และติดตามความก้าวหน้าพร้อมรายงานผลต่อที่ประชุม

๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย

ขั้นแรกคือแยกหนี้ค้างออกเป็นประเภท ประเมินว่าแต่ละประเภทเก็บได้จริงเท่าใด แล้วมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบ เพื่อให้มีเจ้าภาพชัดเจนทุกรายการ

ที่	รายการหนี้ค้าง	ชั้นหนี้	ยอดตามบัญชี	ประเมินเก็บได้	หน่วยที่รับผิดชอบ	วิธีดำเนินการ
๑	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	ค้างชำระ	131,009,099.31	93,593,034.38	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)
๒	ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	ตามคำ พิพากษา	3,604,337.63	0.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประนอม/ลด ดอก-ค่าปรับ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)
๓	ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	ค้างชำระ	31,460,534.31	12,483,426.02	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลด (ประนอม/ลดดอก-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ)
๔	ลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	ค้างชำระ	21,434,775.27	1,000,000.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประนอม/ลด ดอก-ค่าปรับ)
๕	เงินฝากสหกรณ์อื่น	ปกติ	50,055.57	50,055.57	คณะกรรมการฝ่าย การเงิน	ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูง ใจ)
๖	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	ปกติ	7,090,236.42	7,090,236.42	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
รวม			194,649,038.51	114,216,752.39		

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ แยกตามหน่วยรับผิดชอบ

หน่วย	จำนวนเงิน (บาท)	สัดส่วน
คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ	113,166,696.82	99.1%
ฝ่ายอำนวยการ	1,000,000.00	0.9%
คณะกรรมการฝ่ายการเงิน	50,055.57	0.0%

๓.๒ การตั้งคณะกรรมการตามหน่วย

ยังไม่ได้กรอกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

ยังไม่ได้กรอกแผนปฏิบัติงาน (worksheet)

๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

เพื่อให้แผนตามข้อ ๓.๓ เกิดผลจริง สหกรณ์กำหนดรอบการติดตามและรายงานไว้ดังนี้

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๑	แต่ละหน่วยบันทึกผลการติดตามนี้ รายรายลงแบบ รายงาน เปรียบเทียบยอดที่ เก็บได้กับเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	หัวหน้าหน่วยทุกหน่วย	ทุกสัปดาห์
๒	ประชุมคณะกรรมการ ร่วมกัน สรุปแผน- ผลรายหน่วย ระบุ รายที่ติดขัดและมติ การดำเนินการขึ้น ต่อไป	ฝ่ายอำนวยการ	ทุกเดือน
๓	รายงานความ ก้าวหน้าต่อคณะ กรรมการดำเนิน การ พร้อมยอด สะสมเทียบแผน ปฏิบัติการรายเดือน	ฝ่ายอำนวยการ · ฝ่ายบัญชี	ทุกเดือน
๔	ทบทวนเป้าหมาย และปรับแผนราย หน่วยตามผลที่เกิด ขึ้นจริง	คณะกรรมการทุกหน่วย	ทุกไตรมาส

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๕	รายงานผลการเก็บ หนี้ค้ำต่อที่ประชุม ใหญ่	คณะกรรมการดำเนินการ	ปีละครั้ง

หน่วยที่ต้องรายงานตามตารางนี้คือหน่วยเดียวกับที่ปรากฏในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ, คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ, คณะทำงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, คณะทำงานฝ่ายรวบรวมผลผลิต, คณะทำงานฝ่ายแปรรูป, คณะทำงานฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงานฝ่ายตรวจสอบกิจการ, คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ เพื่อให้แผน ผล และผู้รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทำให้สหกรณ์มีเงินกลับเข้ามา แต่เป็นรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เมื่อเก็บครบแล้วก็หมดไป สหกรณ์จึงต้องพัฒนากระบวนการเดิมที่ใช้หารายได้ตามปกติควบคู่กันไป เพื่อให้มีรายได้ต่อเนื่อง หลังจากการเก็บหนี้สิ้นสุดลง บทนี้จึงทบทวนธุรกิจที่สหกรณ์ทำอยู่ ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุง

๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง

ยังไม่ได้กรอกข้อมูลธุรกิจปกติ (เมนู “แนวทางพัฒนาธุรกิจปกติ”)

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

1. ธุรกิจใดขาดทุน ต้องรู้ว่าขาดทุนตรงไหน — แยกรายได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละธุรกิจออกจากกันให้เห็นชัด ไม่รวมไว้ก่อนเดียว จะได้ตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ลดขนาด หรือยุติ
2. ตั้งราคาให้คลุมต้นทุนที่แท้จริง — รวมค่าเสื่อมราคา ค่าแรง และดอกเบี้ยเงินทุน มิใช่คิดเฉพาะต้นทุนสินค้า
3. ไม่ก่อหนี้ใหม่เพื่อประคองธุรกิจที่ขาดทุน — หนี้ใหม่ทำให้ภาระตามบทที่ ๒ หนักขึ้นโดยไม่แก้ต้นเหตุ
4. ให้สินเชื่อใหม่เฉพาะสมาชิกที่ไม่มีหนี้ค้ำ — เพื่อไม่ให้หนี้ค้ำที่กำลังเก็บตามบทที่ ๓ เพิ่มขึ้นอีก
5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงานเดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ -64,986,412.22 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์