
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนปทุมรัตน์ จำกัด

ปีบัญชี ๒๕๖๘

เสนอต่อ การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
(วันที่ประชุม)

จัดทำโดย คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

สารบัญ

คำนำ	๒
บทที่ ๑ ประวัติสหกรณ์	๓
บทที่ ๒ สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์	๔
๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป	๔
๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ	๔
๒.๔ ผลการดำเนินงานธุรกิจแยกตามประเภท	๔
๒.๕ โอกาสมีกำไร	๕
บทที่ ๓ วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ	๖
๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย	๖
๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย	๗
๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย	๘
๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล	๙
บทที่ ๔ แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม	๑๒
๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง	๑๒
๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ	๑๒
ภาคผนวก แผนปฏิบัติการรายเดือน	๑๔
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๑๖

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนปทุมรัตน์ จำกัด ให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๘ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

สาระสำคัญคือ ปัญหาของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการไม่มีทรัพย์สิน แต่เกิดจากทรัพย์สินจำนวนมากติดอยู่ในรูปของหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ หากเก็บหนี้ค้างชำระได้ตามที่ประเมินไว้ สหกรณ์จะมีเงินนำมาชำระหนี้ที่ตนค้างผู้อื่นและกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ

เอกสารแบ่งเป็นสี่บท คือ ประวัติสหกรณ์ สถานภาพปัจจุบัน วิธีการเก็บหนี้ค้าง และแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติ จึงเรียนเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

บทที่ ๑

ประวัติสหกรณ์

ยังไม่ได้แนบเอกสารประวัติสหกรณ์ — อัปโหลดไฟล์ PDF หรือพิมพ์
ข้อความในหน้าตั้งค่าเล่ม

บทที่ ๒

สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนปทุมรัตน์ จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๘ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกันก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	162,894,072.00
หนี้สินรวม	111,359,632.00
ทุนของสหกรณ์	51,534,440.00
ขาดทุนสะสม	0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	2,867,565.00

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.42 : 1	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ระยะสั้น
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	15.5%	

๒.๔ ผลการดำเนินงานธุรกิจแยกตามประเภท

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
สินเชื่อ	6,795,580.50	กำไร
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	59,922.00	กำไร

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	148,289,804.18
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(111,359,632.00)
คงเหลือ	36,930,172.18

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากการประเมินของคณะทำงาน (บทที่ ๓ ข้อ ๓.๑)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

เมื่อชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นครบทั้งจำนวนแล้ว จะคงเหลือเป็นของสหกรณ์ **36,930,172.18 บาท**

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 3,421,761.00 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	28,512,686.00	21,999,026.18	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลุ่น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)
๒	ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	ค้างชำระ	3,786,669.00	2,708,017.00	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ่น (เร่งรัด-จูงใจ)
๓	ลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	ค้างชำระ	134,868.00	117,530.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลุ่น (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลด ดอกเบี้ย-ค่าปรับ)
๔	เงินฝากสหกรณ์อื่น	ปกติ	17,584.00	17,584.00	คณะกรรมการฝ่าย การเงิน	ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ่น (เร่งรัด-จูง ใจ)
๕	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	ปกติ	123,447,647.00	123,447,647.00	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลุ่น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
รวม			155,899,454.00	148,289,804.18		

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ แยกตามหน่วยรับผิดชอบ

หน่วย	จำนวนเงิน (บาท)	สัดส่วน
คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ	148,154,690.18	99.9%
ฝ่ายอำนวยการ	117,530.00	0.1%
คณะกรรมการฝ่ายการเงิน	17,584.00	0.0%

๓.๒ การตั้งคณะกรรมการตามหน่วย

สหกรณ์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละหน่วย โดยมีองค์ประกอบดังนี้

๑. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะกรรมการ
๑			คณะกรรมการ

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

เมื่อแยกหน่วยและตั้งคณะกรรมการแล้ว แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงาน พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ดังนี้

๑. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	เก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 6,513,660 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 21,999,026 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 21,999,026 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	เร่งรัดจัดเก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	เก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 1,078,652 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ)	ยอดที่ต้องดูแล 2,708,017 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 2,708,017 บาท ภายในปีบัญชี		
๓	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	รักษาลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาวไม่ให้เกิดชั้นเป็นหนี้ค้าง และเก็บให้ครบตามกำหนดชำระ	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 123,447,647 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 123,447,647 บาท ภายในปีบัญชี		

๒. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	เก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 17,338 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ)	ยอดที่ต้องดูแล 117,530 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 117,530 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	ติดตามลูกหนี้รายย่อยอื่น			ยอดที่ต้องดูแล 17,584 บาท (1 รายการ)	ปิดรายการย่อยให้หมด ภายในปีบัญชี		

๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

เพื่อให้แผนตามข้อ ๓.๓ เกิดผลจริง สหกรณ์กำหนดรอบการติดตามและรายงานไว้ดังนี้

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

หน่วยที่ต้องรายงานตามตารางนี้คือหน่วยเดียวกับที่ปรากฏในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ, คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ, คณะทำงานฝ่ายเงินรับฝาก, คณะทำงานฝ่ายสวัสดิการ, คณะทำงานฝ่ายสมาชิก

สัมพันธ์, คณะทำงานฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงานฝ่าย
ตรวจสอบกิจการ, คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ เพื่อให้
แผน ผล และผู้รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทำให้สหกรณ์มีเงินกลับเข้ามา แต่เป็นรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เมื่อเก็บครบแล้วก็หมดไป สหกรณ์จึงต้องพัฒนากระบวนการเดิมที่ใช้หารายได้ตามปกติควบคู่กันไป เพื่อให้มีรายได้ต่อเนื่อง หลังจากการเก็บหนี้สิ้นสุดลง บทนี้จึงทบทวนธุรกิจที่สหกรณ์ทำอยู่ ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุง

๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง

ที่	ธุรกิจ	ผลปีที่ผ่านมา (บาท)	สรุป
๑	สินเชื่อ	6,795,580.50	กำไร
๒	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	59,922.00	กำไร

ยังไม่ได้กรอกปัญหาและแนวทางปรับปรุงรายธุรกิจ (เมนู “แนวทางพัฒนาธุรกิจปกติ”)

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

1. ธุรกิจใดขาดทุน ต้องรู้ว่าขาดทุนตรงไหน — แยกรายได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละธุรกิจออกจากกันให้เห็นชัด ไม่รวมไว้ก่อนเดียว จะได้ตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ลดขนาด หรือยุติ
2. ตั้งราคาให้คลุมต้นทุนที่แท้จริง — รวมค่าเสื่อมราคา ค่าแรง และดอกเบี้ยเงินทุน มิใช่คิดเฉพาะต้นทุนสินค้า
3. ไม่ก่อกวนใหม่เพื่อประคองธุรกิจที่ขาดทุน — ใหม่ทำให้ภาระตามบทที่ ๒ นักรู้ขึ้นโดยไม่แก้ต้นเหตุ
4. ให้สินเชื่อใหม่เฉพาะสมาชิกที่ไม่มีหนี้ค้ำ — เพื่อไม่ให้หนี้ค้ำที่กำลังเก็บตามบทที่ ๓ เพิ่มขึ้นอีก

5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงาน
เดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ภาคผนวก

แผนปฏิบัติการรายเดือน

หน่วย: พันบาท

ที่	กิจกรรม / แผนงาน	รวม	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.
๑		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
รวม		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ 36,930,172.18 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์