
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์การเกษตรนางรอง 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
๒.๔ ผลการดำเนินธุรกิจแยกตามประเภท	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	๑๓
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๑๔

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์การเกษตร
นางรอง จำกัด ให้เห็นสถานภาพที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบการเงินปีบัญชี
๒๕๖๙ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

สาระสำคัญคือ ปัญหาของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการไม่มี
ทรัพย์สิน แต่เกิดจากทรัพย์สินจำนวนมากติดอยู่ในรูปของหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้
หากเก็บหนี้ค้างชำระได้ตามที่ประเมินไว้ สหกรณ์จะมีเงินนำมาชำระหนี้ที่
ตนค้างผู้อื่นและกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ

เอกสารแบ่งเป็นสี่บท คือ ประวัติสหกรณ์ สถานภาพปัจจุบัน วิธีการ
เก็บหนี้ค้าง และแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติ จึงเรียน
เสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

บทที่ ๑

ประวัติสหกรณ์

ยังไม่ได้แนบเอกสารประวัติสหกรณ์ — อัปโหลดไฟล์ PDF หรือพิมพ์
ข้อความในหน้าตั้งค่าเล่ม

บทที่ ๒

สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรนางรอง จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๙ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกันก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	1,338,293,799.78
หนี้สินรวม	966,433,814.43
ทุนของสหกรณ์	371,859,985.35
ขาดทุนสะสม	0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	8,968,272.84

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	1.26 : 1	เพียงพอ
สัดส่วนหนี้ที่ตั้งค่าเผื่อฯ ต่อลูกหนี้เงินให้กู้	12.5%	สูงกว่าเกณฑ์ปกติมาก
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	3.6%	

๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ

- มีธุรกิจขาดทุน

๒.๔ ผลการดำเนินงานธุรกิจแยกตามประเภท

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
สินเชื่อ	24,019,466.60	กำไร

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	-2,354,957.55	ขาดทุน
รวบรวมผลิตผล	-726,437.78	ขาดทุน
แปรรูป	41,062.28	กำไร
ผลิตเมล็ดพันธุ์	46,729.55	กำไร

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	1,343,578,128.53
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(966,433,814.43)
คงเหลือ	377,144,314.10

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากการประเมินของคณะทำงาน (บทที่ ๓ ข้อ ๓.๑)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

เมื่อชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นครบทั้งจำนวนแล้ว จะคงเหลือเป็นของสหกรณ์ **377,144,314.10 บาท**

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 28,139,761.79 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	1,121,561,918.38	981,246,745.93	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)
๒	ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	ตามคำ พิพากษา	56,294,782.38	0.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประนอม/ลด ดอก-ค่าปรับ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)
๓	ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	ค้างชำระ	373,130,654.37	192,577,954.50	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลด (ประนอม/ลดดอก-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ)
๔	ลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	ค้างชำระ	29,621,880.49	740,822.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประนอม/ลด ดอก-ค่าปรับ)
๕	เงินฝากสหกรณ์อื่น	ปกติ	35,197.10	35,197.10	คณะกรรมการฝ่าย การเงิน	ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูง ใจ)
๖	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	ปกติ	168,977,409.00	168,977,409.00	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
รวม			1,749,621,841.72	1,343,578,128.53		

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ แยกตามหน่วยรับผิดชอบ

หน่วย	จำนวนเงิน (บาท)	สัดส่วน
คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ	1,342,802,109.43	99.9%
ฝ่ายอำนวยการ	740,822.00	0.1%
คณะกรรมการฝ่ายการเงิน	35,197.10	0.0%

๓.๒ การตั้งคณะกรรมการตามหน่วย

ยังไม่ได้กรอกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

เมื่อแยกหน่วยและตั้งคณะทำงานแล้ว แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงาน พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ดังนี้

๑. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	เก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 140,315,172 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 981,246,746 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 981,246,746 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	เร่งรัดจัดเก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	เก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 180,552,700 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ)	ยอดที่ต้องดูแล 192,577,954 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 192,577,954 บาท ภายในปีบัญชี		
๓	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	รักษาลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาวไม่ให้เกิดชั้นเป็นหนี้ค้าง และเก็บให้ครบตามกำหนดชำระ	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 168,977,409 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 168,977,409 บาท ภายในปีบัญชี		

๒. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	เก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 28,881,058 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ)	ยอดที่ต้องดูแล 740,822 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 740,822 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	ติดตามลูกหนี้รายย่อยอื่น			ยอดที่ต้องดูแล 35,197 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, คณะทำงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, คณะทำงานฝ่ายรวบรวมผลผลิต, คณะทำงาน

ฝ่ายแปรรูป, คณะทำงานฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงาน
ฝ่ายตรวจสอบกิจการ, คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ
เพื่อให้แผน ผล และผู้รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้างตามบทที่ ๓ ทำให้สหกรณ์มีเงินกลับเข้ามา แต่เป็นรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เมื่อเก็บครบแล้วก็หมดไป สหกรณ์จึงต้องพัฒนากระบวนการเดิมที่ใช้หารายได้ตามปกติควบคู่กันไป เพื่อให้มีรายได้ต่อเนื่อง หลังจากการเก็บหนี้สิ้นสุดลง บทนี้จึงทบทวนธุรกิจที่สหกรณ์ทำอยู่ ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุง

๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง

ที่	ธุรกิจ / กระบวนการเดิม	รายได้ทั้งปี	ต้นทุน	กำไร(ขาดทุน)	%	ปัญหาที่พบ	แนวทางปรับปรุง	เป้าหมายปีถัดไป	หน่วยรับผิดชอบ
๑	สินเชื่อ	138,842,891	44,004,517	24,019,467	17.3%				คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ
๒	จัดหาสินค้ามา จำหน่าย	38,872,935	37,658,490	-2,354,958	-6.1%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหา สินค้ามาจำหน่าย
๓	รวบรวมผลผลิต	43,188,591	42,661,321	-726,438	-1.7%				คณะกรรมการฝ่าย รวบรวมผลผลิต
๔	แปรรูป/ผลิตสินค้า	4,990,864	4,560,518	87,792	1.8%				คณะกรรมการฝ่ายแปรรูป
รวม		225,895,281	128,884,845	21,025,863	9.3%				

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

1. ธุรกิจใดขาดทุน ต้องรู้ว่าขาดทุนตรงไหน — แยกรายได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละธุรกิจออกจากกันให้เห็นชัด ไม่รวมไว้ก่อนเดียว จะได้ตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ลดขนาด หรือยุติ
2. ตั้งราคาให้คลุมต้นทุนที่แท้จริง — รวมค่าเสื่อมราคา ค่าแรง และดอกเบี้ยเงินทุน มิใช่คิดเฉพาะต้นทุนสินค้า
3. ไม่ก่อกวนใหม่เพื่อประคองธุรกิจที่ขาดทุน — ใหม่ทำให้ภาระตามบทที่ ๒ หนักขึ้นโดยไม่แก้ต้นเหตุ
4. ให้สินเชื่อใหม่เฉพาะสมาชิกที่ไม่มีหนี้ค้าง — เพื่อไม่ให้หนี้ค้างที่กำลังเก็บตามบทที่ ๓ เพิ่มขึ้นอีก
5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงานเดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ 377,144,314.10 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์