
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ 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	๕
๒.๕ โอกาสมีกำไร	๕
บทที่ ๓ วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ	๗
๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย	๗
๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย	๘
๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย	๙
๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล	๑๑
บทที่ ๔ แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม	๑๓
๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง	๑๓
๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ	๑๔
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๑๖

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์การเกษตร
ปทุมรัตน์ จำกัด ให้เห็นสภาพที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบการเงินปี
บัญชี 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

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตต์ จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๙ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกันก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	865,339,066.62
หนี้สินรวม	607,049,561.10
ทุนของสหกรณ์	258,289,505.52
ขาดทุนสะสม	0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	28,878,984.94

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.94 : 1	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ระยะสั้น
สัดส่วนหนี้ที่ตั้งค่าเผื่อฯ ต่อลูกหนี้เงินให้กู้	2.7%	อยู่ในเกณฑ์
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	9.8%	

๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ

- มีลูกหนี้ตามคำพิพากษา

๒.๔ ผลการดำเนินงานธุรกิจแยกตามประเภท

ธุรกิจ	ผลการดำเนินงาน (บาท)	สรุป
สินเชื่อ	34,730,238.35	กำไร
ส่งเสริมกลุ่มอาชีพ	50,629.10	กำไร
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	810,285.54	กำไร
จัดหาสินค้า — ร้านค้าย่อย ๑	59,789.18	กำไร
จัดหาสินค้า — ร้านค้าย่อย ๒	51,460.35	กำไร
จัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	248,493.53	กำไร
รวบรวมผลิตผล	4,658,618.67	กำไร
ร้านกาแฟ/เครื่องดื่ม	33,043.73	กำไร
แปรรูป	26,755.00	กำไร
ผลิตเมล็ดพันธุ์	127,677.03	กำไร
บริการขนส่ง	1,121,872.90	กำไร

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	679,801,458.16
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(607,049,561.10)
คงเหลือ	72,751,897.06

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากการประเมินของคณะทำงาน (บทที่ ๓ ข้อ ๓.๑)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

เมื่อชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นครบทั้งจำนวนแล้ว จะคงเหลือเป็นของสหกรณ์ **72,751,897.06 บาท**

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 73,489,120.76 บาท ซึ่งมีได้นำมาคิดในตารางข้างต้น

ข้อสรุปของบทนี้จึงมีใช้ว่าสหกรณ์ไม่มีทรัพย์สิน หากแต่ทรัพย์สินจำนวนมาก ติดอยู่ในรูปหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ งานที่ต้องทำเป็นลำดับแรกคือการเก็บหนี้ค้าง 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	404,531,893.52	393,546,421.91	คณะทำงานฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)
๒	ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	ตามคำ พิพากษา	2,448,856.09	1,794,195.99	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลด ดอก-ค่าปรับ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)
๓	ดอกเบียเงินให้กู้ค้างรับ	ค้างชำระ	25,517,898.20	20,382,895.62	คณะทำงานฝ่าย สินเชื่อ	ลด (ประណอม/ลดดอก-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ)
๔	ลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	ค้างชำระ	19,103,518.95	18,262,874.99	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลด ดอก-ค่าปรับ)
๕	เงินฝากสหกรณ์อื่น	ปกติ	2,202,393.36	2,202,393.36	คณะทำงานฝ่าย การเงิน	ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่งรัด-จูง ใจ)
๖	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	ปกติ	243,612,676.29	243,612,676.29	คณะทำงานฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
รวม			697,417,236.41	679,801,458.16		

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ แยกตามหน่วยรับผิดชอบ

หน่วย	จำนวนเงิน (บาท)	สัดส่วน
คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ	657,541,993.82	96.7%
ฝ่ายอำนวยการ	20,057,070.98	3.0%
คณะทำงานฝ่ายการเงิน	2,202,393.36	0.3%

๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย

ยังไม่ได้กรอกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

เมื่อแยกหน่วยและตั้งคณะทำงานแล้ว แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงาน พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ดังนี้

๑. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	เก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 10,985,472 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 393,546,422 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 393,546,422 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	เร่งรัดจัดเก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	เก็บดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 5,135,003 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ)	ยอดที่ต้องดูแล 20,382,896 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 20,382,896 บาท ภายในปีบัญชี		
๓	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	รักษาลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาวไม่ให้เกิดชั้นเป็นหนี้ค้าง และเก็บให้ครบตามกำหนดชำระ	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้)	ยอดที่ต้องดูแล 243,612,676 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 243,612,676 บาท ภายในปีบัญชี		

๒. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ตามคำพิพากษา	เก็บลูกหนี้ตามคำพิพากษาให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 654,660 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)	ยอดที่ต้องดูแล 1,794,196 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 1,794,196 บาท ภายในปีบัญชี		
๒	เร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	เก็บลูกหนี้ระยะสั้นอื่นให้กลับมาเป็นเงินสด และกลับรายการค่าเผื่อฯ 840,644 บาท เป็นกำไร	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ) → ลด (ประណอม/ลดดอกเบี้ย-ค่าปรับ)	ยอดที่ต้องดูแล 18,262,875 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____% ของ 18,262,875 บาท ภายในปีบัญชี		

๓. คณะทำงานฝ่ายการเงิน

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เร่งรัดจัดเก็บเงินฝาก สหกรณ์อื่น	รักษาเงินฝากสหกรณ์อื่นไม่ให้ ตกชั้นเป็นหนี้ค้ำ และเก็บให้ ครบตามกำหนดชำระ	จัดชั้นลูกหนี้ในก้อนนี้ตามศักยภาพ ชำระก่อน แล้วใช้เทคนิคตามลำดับ: ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลุ้น (เร่งรัด-จูงใจ)	ยอดที่ต้องดูแล 2,202,393 บาท (เป้าหมายปี: ____ บาท)	เก็บเป็นเงินสดได้ ____ % ของ 2,202,393 บาท ภายในปีบัญชี		

๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

เพื่อให้แผนตามข้อ ๓.๓ เกิดผลจริง สหกรณ์กำหนดรอบการติดตามและรายงานไว้ดังนี้

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๑	แต่ละหน่วยบันทึกผลการติดตามหนี้รายรายลงแบบรายงาน เปรียบเทียบ ยอดที่เก็บได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้	หัวหน้าหน่วยทุกหน่วย	ทุกสัปดาห์
๒	ประชุมคณะทำงานร่วมกัน สรุปแผน-ผลรายหน่วย ระบุนายที่ติดขัดและมติ การดำเนินการขั้นต่อไป	ฝ่ายอำนวยการ	ทุกเดือน
๓	รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมยอดสะสมเทียบ แผนปฏิบัติการรายเดือน	ฝ่ายอำนวยการ · ฝ่ายบัญชี	ทุกเดือน
๔	ทบทวนเป้าหมายและปรับแผนรายหน่วยตามผลที่เกิดขึ้นจริง	คณะทำงานทุกหน่วย	ทุกไตรมาส
๕	รายงานผลการเก็บหนี้ค้ำต่อที่ประชุมใหญ่	คณะกรรมการดำเนินการ	ปีละครั้ง

หน่วยที่ต้องรายงานตามตารางนี้คือหน่วยเดียวกับที่ปรากฏในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ, คณะทำงาน
ฝ่ายสินเชื่อ, คณะทำงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, คณะทำงานฝ่ายรวบรวมผลผลิต, คณะทำงานฝ่ายแปรรูป, คณะทำงาน

ฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงานฝ่ายตรวจสอบกิจการ,
คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ เพื่อให้แผน ผล และผู้
รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ 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	60,449,496	20,208,102	34,730,238	57.5%				คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ
๒	ส่งเสริมกลุ่มอาชีพ	540,078	25,621	50,629	9.4%				คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ
๓	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	36,110,377	33,828,463	810,286	2.2%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๔	ร้านส่งภัณฑ์	3,331,097	2,552,572	59,789	1.8%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๕	ร้านเลมอนกรีน	3,701,685	2,778,126	51,460	1.4%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๖	จัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	93,685,648	91,283,061	248,494	0.3%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๗	รวบรวมผลผลิต	78,160,558	52,100,980	4,658,619	6.0%				คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมผลผลิต
๘	ร้านกาแฟอินทนิล	1,098,205	332,024	33,044	3.0%				คณะกรรมการฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๙	แปรรูป (ข้าวสาร)	446,436	416,230	26,755	6.0%				คณะกรรมการฝ่ายแปรรูป
๑๐	ผลิตเมล็ดพันธุ์	1,766,680	1,624,660	127,677	7.2%				คณะกรรมการฝ่ายแปรรูป
๑๑	บริการขนส่งน้ำมัน	5,055,290	2,303,310	1,121,873	22.2%				ฝ่ายอำนวยการ
รวม		284,345,548	207,453,149	41,918,863	14.7%				

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

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

5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงาน
เดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ 72,751,897.06 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์