



บันทึก

ท.น.พ.ร.ก.

กองฝึกอบรม	
วันที่	26 ส.ย. 2528
วันที่	839 เวลา น.

ส่วนงาน กองงบประมาณและสถิติ
ที่ วันที่ 25 มิถุนายน 2528
เรื่อง รายงานผลการอบรมหลักสูตร Agricultural Credit and Co-operative Banking
ที่ประเทศ Netherlands

เสนอ ท่านผู้จัดการ ผ่าน ท่านรองผู้จัดการ (ม.ร.ว. จันทรแรมศิริโชค จันทรทัต) และกองฝึกอบรม
ตามที่กระผม นายเอ็นนู ซื่อสุวรรณ หัวหน้ากองงบประมาณและสถิติ ได้เข้ารับการอบรม
4th International Course on Agricultural Credit and Cooperative Banking ที่
International Agricultural Center (IAC), Wageningen, The Netherlands ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ - 26 เมษายน 2528 นั้น

กระผมขอเสนอรายงานผลการอบรม ดังนี้

1. สถาบันที่จัดการอบรม และผู้เข้ารับการอบรม

1.1 สถาบันที่จัดการอบรม คือ Rabobank Nederland

1.2 ผู้เข้ารับการอบรม มี 17 คน จาก 14 ประเทศ คือ Cameroon, Chile, China, Ethiopia, Guyana, Kenya, Malaysia, Nepal, Peru, Philippines, Poland, Sudan, Swaziland และ Thailand

1.3 หัวข้อวิชาที่อบรม มี 5 หัวข้อ คือ สินเชื่อการเกษตร การระดมเงินทุน โครงสร้างสหกรณ์ ระบบข้อมูล การจัดการและงานฝึกอบรม ซึ่งปรากฏรายละเอียดวิชาของแต่ละหัวข้อตามเอกสารแนบ 1

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ

Rabobank เป็นธนาคารของสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1895 (เดิมมี 2 ธนาคาร คือ Raiffeisen Bank และ Boerenleen Bank ต่อมาในปี ค.ศ. 1972 จึงรวมกันเป็น Rabobank) ธนาคารนี้ประกอบธุรกิจธนาคาร เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป นอกจากสามารถให้บริการด้านสินเชื่อทุกประเภททั้งการเกษตร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และรับฝากเงินแล้ว ยังดำเนินงานเป็นตัวแทนของบริษัทประกันภัย บริษัทท่องเที่ยว เป็นนายหน้าซื้อขายหุ้น และค้าเงินตราต่างประเทศอีกด้วย

ปัจจุบัน Rabobank เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์สูงสุด เป็นอันดับสามของประเทศ ประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ 2 แห่ง ที่ Utrecht และ Eindhoven มีธนาคารสมาชิกในท้องถิ่น (Local Rabobank) 955 แห่ง และมีสำนักงาน (Offices) ทั้งหมด 3,040 แห่ง มีพนักงาน 28,536 คน

Rabobank Group ประกอบด้วย Member banks, Rabo Mortgage Bank, Rabobank Nederland ซึ่งล้วนแต่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อทั้งสิ้น เป็นจำนวนมากถึง 15,026 ล้านกิลเดอร์ ปรากฏรายละเอียดตามเอกสารแนบ 2,3

โครงสร้างองค์กรของ Rabobank ประกอบด้วย 2 ระดับ คือ ระดับท้องถิ่น (Local Rabobank) และระดับส่วนกลาง (Rabobank Nederland) ปรากฏรายละเอียดตามเอกสารแนบ 4

2.1 หัวข้อสินเชื่อการเกษตร ประกอบด้วยหลายวิชา ทำให้เรียนรู้ถึงการพัฒนาระบบสินเชื่อการเกษตรใน Holland โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อการเกษตร การให้บริการทางการเงินแก่ภาคเกษตรกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันผู้ให้กู้กับองค์กรของรัฐ วิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อการเกษตร และความสำคัญของสถาบันสินเชื่อที่มีต่อเกษตรกรขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา

จากหัวข้อวิชานี้ ทำให้ทราบว่า ปัจจุบัน Rabobank เป็นสถาบันสินเชื่อการเกษตรที่สำคัญมาก เพราะเป็นแหล่งให้กู้แก่การเกษตรมากถึง 92 % ของจำนวนสินเชื่อการเกษตรของประเทศ แต่ระบบการให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารนี้ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเหมือนการดำเนินงานของ ธกส. เนื่องจากเกษตรกรผู้กู้ส่วนใหญ่มีความรู้ทางด้านเกษตรสูงกว่าเกษตรกรไทยมาก รัฐบาลเองก็มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสินเชื่อของ Rabobank จึงสามารถกำหนดวงเงินกู้แก่เกษตรกรได้ง่าย โดยวิเคราะห์ฐานะการเงินของเกษตรกรจากงบดุลของลูกค้านี้แต่ละรายย้อนหลัง 3-5 ปี และมีปัญหาหนี้ค้างชำระน้อยมาก เพราะเกษตรกรมีรายได้จากการขายผลผลิตผ่านทางสหกรณ์มากเพียงพอที่จะชำระหนี้ และไม่กลัวผิดพลาดการชำระหนี้ เนื่องจากเกรงว่าธนาคารจะส่งรายชื่อของตนไปยังศูนย์กลางข้อมูลสินเชื่อ (ในกรณีที่ธนาคารพิจารณาเห็นว่าไม่ชำระหนี้ด้วยความจงใจ) ทำให้เสียชื่อเสียงและไม่สามารถติดต่อกู้ยืมเงินทางสถาบันอื่นได้อีกเลย สิ่งที่แตกต่างกันจากประเทศไทยมากก็คือ รัฐบาลของเขามีแนวความคิดว่า อาชีพเกษตรกรก็เป็นอาชีพที่ดีและเท่าเทียมกับอาชีพอื่น จึงไม่มีการช่วยเหลือสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นพิเศษ เพื่อไม่ให้เกษตรกรอ่อนแอและคอยหวังพึ่งความช่วยเหลือจากรัฐบาลเท่านั้น

2.2 หัวข้อโครงสร้างสหกรณ์การเกษตร ช่วยให้ทราบประวัติการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ใน Holland โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ที่ให้บริการทางการเงิน (Co-operative Bank) และได้เดินทางไปดูงานธนาคารสหกรณ์ (Raiffeisen Bank) ในประเทศเยอรมันตะวันตก

ขบวนการสหกรณ์ของ Holland เริ่มก่อตั้งโดยความร่วมมือร่วมของเกษตรกร (ไม่จัดตั้งขึ้นตามแผนงานของเจ้าหน้าที่รัฐบาล) และเริ่มจากสหกรณ์การตลาด สหกรณ์การจัดหาวัสดุ และสหกรณ์สินเชื่อ ตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สหกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสหกรณ์ที่ประกอบธุรกิจเฉพาะอย่าง (Single-purposed cooperatives) เช่น สหกรณ์สินเชื่อ (Rabobank) สหกรณ์ตลาดผัก สหกรณ์ตลาดผลไม้ เป็นต้น รัฐบาลก็ไม่ให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษแก่สหกรณ์ต่างจากธุรกิจอื่น ๆ เนื่องจากต้องการให้สหกรณ์พัฒนาจากการช่วยเหลือตนเองจนสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้ นอกจากนี้ จะสังเกตได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์เหล่านี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี คือ สหกรณ์จัดตั้งขึ้นโดยได้รับการปลูกฝังรากฐานความรู้ความเข้าใจงานของสหกรณ์ในหมู่สมาชิกอย่างมาก บรรดาสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินงานล้วนแต่เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่าย พยายามร่วมมือกันเพื่อให้งานสหกรณ์ก้าวหน้าขึ้น จนสามารถบรรลุเป้าหมายการจัดตั้งสหกรณ์ของตนเอง จำนวนสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ ของ Holland ปรากฏตามเอกสารแนบ 5

2.3 หัวข้อวิชาการระดมทุน ทำให้เรียนรู้ถึงประวัติการพัฒนาลาดการเงินในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กร Rabobank การระดมเงินทุนของ Rabobank ทั้ง retail sector และ Wholesale Sector รวมทั้ง Payment Systems

Rabobank มีส่วนแบ่งการตลาด สำหรับเงินฝากออมทรัพย์ มากถึง 41 % เมื่อเปรียบเทียบกับเงินฝากออมทรัพย์ทั้งหมดของประเทศ ทั้งนี้เนื่องจาก Rabobank มีสำนักงานมากถึง 3,042 แห่ง และให้ความสำคัญในด้านเงินฝากออมทรัพย์อย่างมาก เงินฝากของธนาคารนี้มีมากมายหลายประเภท และอัตราดอกเบี้ยแตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท เช่น

- 1) Demand Saving deposits เงินฝากออมทรัพย์ประเภทนี้จำแนกตามความต้องการถอนเงินของลูกค้า แบ่งออกเป็น
 - ordinary saving account อัตราดอกเบี้ย 3½ % ลูกค้าถอนเงินได้ตามสะดวก
 - Saving-growth account อัตราดอกเบี้ยแตกต่างกันตามจำนวนยอดเงินคงเหลือในบัญชี เช่น เงินฝากคงเหลือ fl. 2,500.- ให้ดอกเบี้ย 3½ % เงินฝาก fl. 2,500-5,000 ให้ดอกเบี้ย 5 % และเงินฝากเกินกว่า fl. 5,000.- ให้ดอกเบี้ย 6½ %
 - Saving-plan-account ให้ดอกเบี้ย 6¾% แต่จะถอนเงินได้เมื่อแจ้งล่วงหน้าต่อธนาคารอย่างน้อย 6 เดือน ถ้าถอนกระทันหันโดยไม่แจ้งล่วงหน้า จะถูกปรับดอกเบี้ยลดลง 2% ของจำนวนเงินที่ถอนนั้น

- 2) Blocked saving deposits เงินฝากประเภทนี้ สำหรับลูกค้าเด็กและวัยรุ่น
- Children's Saving Scheme เงินฝากนี้สำหรับผู้ปกครองฝากให้เด็ก จึงสามารถถอนได้ตามสะดวกของลูกค้า โดยคิดดอกเบี้ยอัตราเดียวกับ Saving-growth accounts แต่มีดอกเบี้ยปรับ 1 % กรณีที่ถอนเงินเมื่อเงินฝากยังไม่ถึง fl. 250.- แต่เมื่อเด็กอายุ 10 ปี ขึ้นไป จะสามารถถอนได้ตามปกติโดยไม่มีดอกเบี้ยปรับ
 - Teener Saving account สำหรับเด็กอายุตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หลังจากฝากครบ 5 ปี จะให้ดอกเบี้ยพิเศษเพิ่มขึ้นอีก 5 % แต่ต้องฝากเกินกว่า fl. 500.- ในแต่ละปี เมื่อผู้ฝากอายุครบ 18 ปี ก็อาจโอนบัญชีไปเข้าบัญชีส่วนตัว (Private account)
 - Treasure Fleet Saving Plan สำหรับผู้ฝากอายุระหว่าง 15-20 ปี จำนวนเงินฝากต้องไม่ต่ำกว่า fl. 30.- และไม่เกิน fl. 480.- ในแต่ละปี เมื่อฝากครบอย่างน้อย 6 ปี จะได้รับดอกเบี้ยพิเศษเพิ่มขึ้นอีก 10 % (เป็นโครงการของรัฐเพื่อส่งเสริมการระดมเงินฝากในหมู่วัยรุ่น)
- 3) เงินฝากออมทรัพย์เพื่อซื้อบ้าน เป็นบัญชีเงินฝากสำหรับวัยรุ่นที่ประสงค์จะออมเงินเพื่อซื้อบ้านโดยกำหนดจำนวนเงินแน่นอน ถ้าถอนก่อนครบกำหนดจะถูกปรับ 1 %
- 4) บัตรออมทรัพย์ ซึ่งมีระยะเวลาตั้งแต่ 1-6 ปี อัตราดอกเบี้ยกำหนดแน่นอนแตกต่างกันตามระยะเวลา
- 5) เงินฝากประจำ ต้องฝากไม่ต่ำกว่า fl. 25,000.- อัตราดอกเบี้ยสูง ระยะเวลาฝาก ตั้งแต่ 1 เดือน - 24 เดือน
- 6) เงินฝากกระแสรายวัน สำหรับนักธุรกิจและลูกค้ารายคน ใช้เช็คในการถอน (มีทั้ง Guaranteed cheque และ Eurocheque)

ธนาคารสมาชิกจะระดมเงินฝากโดยการสนับสนุนด้านโฆษณาทางหนังสือพิมพ์, วิทยุ และโทรทัศน์ ที่ดำเนินการโดย Rabobank Nederland นอกจากนี้ อาจจัดสัปดาห์ออมทรัพย์ประจำปี แจกกระปุกออมสิน และสร้างนิสัยการฝากเงินในเยาวชน โดยโครงการเยี่ยมชมธนาคาร

2.4 หัวข้อวิชาการระบบข้อมูล ทำให้เรียนรู้โครงสร้างการจัดระบบข้อมูลในระบบ

ธนาคาร ระบบการจัดการ การควบคุมและตรวจสอบ

Rabobank ใช้ระบบ Computer ในการจัดระบบข้อมูล โดยมีศูนย์กลางคอมพิวเตอร์ใหญ่ที่ Zeist ซึ่งให้บริการประมวลผลข้อมูลทั้งหมดของ Local Rabobanks ทั้ง 955 แห่ง โดยจัดรถยนต์ 250 คัน เดินทางไปรับ Diskettes จากทุกแห่งทุกเย็นของวันทำการ และหลังจากประมวลผลแล้วทุกเช้าก็จะส่ง Outputs (ในรูปของกระดาษรายงาน, Microfilms, Diskettes) ไปคืนแก่ธนาคารทุกแห่ง ทำให้ธนาคารเหล่านั้นมีข้อมูลเป็นปัจจุบันทุกวัน ทั้งข้อมูลเงินฝาก, เงินกู้ ฯลฯ และการจัดการ (โดยทำหน้าที่เพียง Data entry เท่านั้น) นอกจากนี้ สำนักงานใหญ่ จะให้บริการด้านตรวจสอบ (Auditing) แก่ธนาคารสมาชิกด้วย

การใช้ระบบ Computer ของ Rabobank ทำให้การให้บริการแก่ลูกค้าเป็นไปได้โดยความรวดเร็ว สะดวกทั้งพนักงานและลูกค้า ลูกค้าสามารถฝาก-ถอนเงินได้รวดเร็วมากภายใน 1-5 นาที เพราะไม่มีสมุดคู่มือฝากและแผ่นบัญชีที่ต้องลงรายการ ทุกอย่างจะถูกบันทึกใน Computer ทั้งสิ้น

2.5 หัวข้อระบบการฝึกอบรมและการจัดการ ทำให้เรียนรู้ถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่ควบคู่กับการพัฒนาการจัดการธุรกิจ การฝึกอบรมและโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

ในระยะแรกก่อตั้งธนาคารสมาชิก (ก่อนที่จะรวมตัวกันเป็น Rabobank) คณะกรรมการดำเนินงาน ก็จะมอบหมายให้กรรมการคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็น เทรียญิก ควบคุมการเงินทั้งเงินฝากและเงินกู้ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ยังไม่มีระบบการจัดการทันสมัย) เพราะธุรกิจจำกัด ต่อมาในปี คศ. 1960-1970 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ปริมาณธุรกิจมากขึ้น และจำนวนลูกจ้างมากขึ้น เพราะรัฐบาลและโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาใช้บริการชำระหนี้/จ่ายเงินเดือนผ่านธนาคารธนาคารสมาชิก ซึ่งมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงต้องรับหน้าที่นี้ เมื่องานมากขึ้นการบริหารงานอย่างมีระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็น ฉะนั้น Central Bank ของธนาคารเหล่านี้ จึงรับหน้าที่ฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บรรดา เทรียญิก ซึ่งเปลี่ยนมาเป็นพนักงานการเงินและผู้จัดการที่มีความรู้ในระบบการเงินธนาคารอย่างถูกต้อง

ในปี 1970-1980 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการรวมตัวกันเป็น Rabobank และมีการขยายตัวหลายอย่าง ทั้งจำนวนพนักงาน, สาขา, ประเภทของบริการใหม่ ๆ เช่น ประกันภัย, ทองเที่ยว, การค้าหุ้น เป็นต้น การฝึกอบรมยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ ธนาคารได้เริ่มการอบรมทางด้านการจัดการแก่บรรดาคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการของบรรดาธนาคารสมาชิก เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างดีและสามารถแข่งขันกับธนาคารอื่น ๆ ได้

ตั้งแต่ปี 1980 ถึงปัจจุบัน Rabobank ท้นมาเน้นการฝึกอบรมในหัวข้องานคอมพิวเตอร์ และการขายบริการเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้าที่มีอยู่แล้ว เนื่องจากปัจจุบัน Rabobank ได้นำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในระบบงานธนาคาร และมีความเห็นว่าลูกค้าที่มีอยู่เดิมนั้น เป็นจำนวนมากแล้ว จึงไม่ควรขยาย จำนวนลูกค้ามากขึ้น แต่การขยายปริมาณและประเภทของบริการมากขึ้นแทน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และการลงทุน

การฝึกอบรมในระยะหลังนี้ จะใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้วีดีโอ ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานใหญ่ และส่งไปให้ธนาคารสมาชิกจัดการอบรมพนักงานเอง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ของธนาคาร ที่เน้นบริการแบบ customer-oriented approach มากกว่า product-oriented approach แบบเดิม และ เข้าใจถึงระบบงานใหม่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เนื้อหาของวีดีโอเป็นแบบที่เน้นให้พนักงานแสดง ความคิด เห็นและปรึกษากันมากกว่าที่จะกำหนดแนวทางปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

2.6 ข้อสังเกตอื่น ๆ ที่ได้จากการไปดูงานที่ Rabobank, Nieuwkoop

- Rabobank, Nieuwkoop เป็นธนาคารเล็ก ประกอบด้วยสำนักงานสาขา และสำนักงานหน่วย 2 หน่วย มีพนักงานทั้งสิ้นเพียง 25 คน ประกอบธุรกิจหลายอย่างเช่นเดียวกับ Local Rabobanks อื่น ๆ แต่ประเภทธุรกิจที่ทำรายได้ให้ธนาคารมากที่สุด คือ การเป็นนายหน้าซื้อขายหุ้น ให้แก่ลูกค้าธนาคาร โดยคิดค่าบริการในอัตรา 1-2 % ของมูลค่าหุ้นที่ซื้อขาย

- สำนักงานหน่วยทั้งสองแห่งของธนาคารนี้ มีพนักงานประจำหน่วยเพียง 3 คน และ 2 คน ตามลำดับ พนักงานเหล่านี้สามารถทำหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าได้ทุกอย่าง (เป็น ทั้งพนักงานบัญชี-การเงิน, พนักงานสินเชื่อ, พนักงานธุรการ, พนักงานขายประกันภัย, พนักงาน บริการท่องเที่ยว) โดยอาศัย Computer ช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนมาก และเอกสารต่าง ๆ มีไม่มากเพราะถ่ายเอกสารไว้ในรูปของไมโครฟิล์ม เป็นส่วนใหญ่

- รูปแบบของสำนักงานหน่วย คล้ายกับสำนักงานไปรษณีย์โทรเลขประจำ อำเภอในประเทศไทย ไม่มียาม, นักการ หรือตำรวจรักษาการณ แต่รักษาความปลอดภัยโดยกันห้อง ระหว่างลูกค้าผู้มาติดต่อกับพนักงานธนาคาร ติดตั้งกระจกกันกระสุนที่เคาน์เตอร์ และมีห้องมั่นคง ซึ่งติดตั้งนาฬิกาที่บานประตู เพื่อให้เปิดประตูห้องมั่นคงได้ตามเวลาที่กำหนด เท่านั้น

- โต๊ะทำงานของพนักงานประจำหน่วย ดัดแปลงเป็นโต๊ะสำหรับพนักงาน การเงินด้วย โดยเจาะพื้นโต๊ะเป็นช่องสำหรับใส่ถาดบรรจุเงิน เหรียญและธนบัตร มีบานเลื่อนเปิดปิด และใส่กุญแจได้

- การควบคุมด้านเงินสด กระทำโดยสมุหบัญชีสาขาจะมาตรวจนับเงินสด โดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้าทุกสัปดาห์ (ทำหน้าที่เป็นพนักงานตรวจสอบประจำสาขาด้วย) นอกเหนือจากพนักงานตรวจสอบจากสำนักงานใหญ่ที่จะมาตรวจสอบประมาณปีละ 2 ครั้ง

- สำนักงานสาขา ก็ไม่มียามรักษาความปลอดภัยหรือตำรวจ แต่รักษาความปลอดภัย โดยสร้างห้องกระจก เฉพาะสำหรับพนักงานการเงิน (กระจกทุกด้านเป็นกระจกกันกระสุน) ในสำนักงานสาขาของ Rabobank บางแห่งที่เป็นสาขาในเมืองใหญ่ จะรักษาความปลอดภัยโดยจัดให้พนักงานการเงินและตู้เซฟอยู่ชั้นสองของอาคาร สามารถติดต่อรับ-ส่งเงินสดกับพนักงาน เคาน์เตอร์ที่อยู่ชั้นล่าง โดยบรรจุเงินสดและ เอกสารลงในกล่องพลาสติก ทรงกระบอก ใส่ลงในเครื่องซึ่งจะดูดกล่องนี้ผ่านช่องอุโมงค์ติดต่อระหว่างชั้นล่างและชั้นบน นอกจากนั้น ภายในห้องของพนักงานการเงินชั้นสอง จะมีเครื่องรับโทรทัศน์วงจรปิดที่สามารถเห็นภาพความเคลื่อนไหวภายในสำนักงานสาขาชั้นล่างอีกด้วย

- ภายในห้องเก็บ เอกสารและพัสดุของสาขา สามารถวางตู้เอกสารแบบ 2 บานประตู ไปได้จำนวนมาก โดยวางชิดติดกันหมด ไม่ต้องเว้นช่องว่าง เป็นทางเดินระหว่างตู้ เมื่อพนักงานต้องการช่องว่างทางเดิน จะสามารถผลักตู้ให้แยกจากกันได้ง่าย เพราะพื้นห้องมีรางที่ถูกล้อได้ตู้เอกสารสามารถเลื่อนไปมาได้สะดวก นอกจากนั้นบานประตูตู้ก็เป็นแบบบานเลื่อน สะดวกต่อการเปิดปิดและไม่เปลืองเนื้อที่อีกด้วย

- สภาพทั่วไปในสำนักงานสาขา ไม่พลุกพล่าน จำนวนลูกค้าไม่มาก และลูกค้าผู้ฝากถอนเงินไม่ต้องรอนาน เนื่องจากลูกค้าของสาขาสามารถติดต่อธุรกิจกับสำนักงานหน่วยได้ เช่นเดียวกับสาขา และระบบ Computer ช่วยให้สามารถยกเลิกระบบแผ่นบัญชีทั้ง เงินกู้และเงินฝาก รวมทั้งสมุดคู่ฝากเงิน ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มาก นอกจากนั้นธนาคารยังมีบริการถอนเงินเร็ว (Quick money service) ซึ่งลูกค้าสามารถถอนเงินได้โดยตรงกับพนักงานการเงิน (ไม่ต้องผ่านพนักงานเคาน์เตอร์ และพนักงานผู้รับมอบอำนาจ) อีกด้วย

3. ความคิด เห็น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของธนาคาร

3.1 ธกส. ควรให้ความสนใจกับการระดมเงินฝากให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรแต่งตั้งคณะทำงาน 1 ชุด ให้มีหน้าที่เกี่ยวกับการติดตามผลการดำเนินงานด้านเงินฝาก และศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการระดมเงินฝากในรูปแบบต่าง ๆ กัน รวมทั้งการศึกษาหาวิธีชักจูงใจลูกค้าผู้ฝากหันมาฝากเงินประเภทออมทรัพย์กับ ธกส.ให้มากขึ้น เช่น เมื่อฝากครบกำหนดเวลาในวงเงินที่กำหนด อาจได้รับดอกเบี้ยพิเศษเป็นโบนัส หรือคิดดอกเบี้ยทบต้นให้ทุกสามเดือน หรือแจกของขวัญ

แก่ลูกค้าผู้ฝากเงินที่ได้รับแสดมภ์ เช่นเดียวกับแสดมภ์ CX-3 ของน้ำมันกาลเท็กซ์ เป็นต้น หรือเสนอรูปแบบอื่นในการฝากเงิน เพื่อจูงใจลูกค้า ดังเช่น การออกบัตรออมทรัพย์ที่ธนาคารดำเนินการไปแล้ว หรืออาจออกสลากเกษตร เพื่อผู้ซื้อสลากมีสิทธิถูกรางวัลประเภทที่ได้รับจากบริษัทผู้จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การเกษตรของธนาคาร นอกจากนั้น ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ need ในการฝากเงินของลูกค้าแต่ละประเภทในแต่ละสาขา เพื่อสามารถตอบสนองได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้พนักงาน ธกส.ทุกคน เล็งเห็นความสำคัญในการหาเงินฝากเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานของธนาคาร และให้ความสนใจมากกว่าที่มีอยู่เดิม

3.2 ธกส.ควรเพิ่มกิจกรรมงานธนาคารให้แก่หน่วยอำเภอมากขึ้นในด้านการรับ-ฝากเงิน และการจ่าย-รับชำระหนี้เงินกู้ด้วย เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของธนาคารเองในการลงทุนสร้างสาขาในระดับอำเภอ ซึ่งต้องลงทุนเป็นจำนวนเงินมากทั้งด้านสิ่งก่อสร้างและบุคคลากร รวมทั้ง อำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายของลูกค้าที่ต้องมาติดต่อที่สาขาระดับจังหวัดในด้านการฝากเงิน (เป็นเหตุผลหนึ่งที่ช่วยให้ลูกค้าหันมาฝากเงินกับ ธกส.มากขึ้น) และไม่ออกกันแน่นสาขาในช่วงระยะเวลาการจ่าย-รับชำระหนี้เงินกู้ ทั้งนี้ อาจเลือกดำเนินการในหน่วยอำเภอบางแห่งที่มีสภาพแวดล้อมเหมาะสม เสียก่อน เช่นหน่วยอำเภอใหญ่ มีธนาคารพาณิชย์ และมีสำนักงานที่เป็นของธนาคารเอง ซึ่งจะสามารถให้บริการแก่ลูกค้าในเขตอำเภอใกล้เคียง เป็นต้น การติดต่อควบคุมทางด้านบัญชีการเงินก็อาจใช้ EAM และจัดส่ง Diskette ไปยังสาขาทุกวันโดยรถจักรยานยนต์ของหน่วยอำเภอ พนักงานบัญชี-การเงิน อาจย้ายมาจากสาขา ซึ่งมีงานประจำน้อยลง(เนื่องจาก EAM ช่วยลดงานไปแล้ว)พนักงานหัวหน้าหน่วยก็อาจยกระดับให้เป็นระดับ 7-8 โดยมีอำนาจอนุมัติเงินกู้บางส่วนและควบคุมการรับ-จ่ายเงินด้วย(จะเป็นแนวทางการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย)

3.3 ธนาคารควรแบ่งลูกค้าเงินกู้ตามข้อบังคับฉบับที่ 7,25 ออกเป็นหลายระดับตามวงเงินกู้ และคิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่แตกต่างกันให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยยึดถือหลักการที่จะคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำเฉพาะลูกค้าระดับเล็กเท่านั้น และรายได้จากลูกค้าระดับใหญ่ ควรมาชดเชยต่อความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายของธนาคารที่จะต้องขยายงานต่อไปในหมู่ เกษตรกรลูกค้าระดับเล็กมากขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่เปลี่ยนแปลงตามวงเงินกู้ อาจเป็นดังนี้

<u>วงเงินกู้</u>	<u>อัตราดอกเบี้ยต่อปี</u>	<u>หมายเหตุ</u>
(1) ไม่เกิน 30,000 บาท	14 %	ใช้บุคคลค้ำประกัน
(2) 30,001 - 60,000 บาท	14.5 %	ใช้บุคคลค้ำประกัน
(3) 60,001 - 100,000 บาท	15 %	ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน
(4) 100,001 - 300,000 บาท	15.5 %	ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน
(5) 300,001 - 600,000 บาท	16%	ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน
(6) เกินกว่า 600,000 บาท	16.5 %	ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน

3.4 ธนาคารควรขยายขอบเขตการให้กู้เงินจากกิจการด้านการเกษตรอย่างเดี่ยวให้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการเกษตร เช่น การแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร และการตลาด เป็นต้น โดยเริ่มจากการให้กู้แก่ผู้ที่เป็นลูกค้าอยู่แล้วหรือเกษตรกรรายใหม่ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับผลผลิตผลการเกษตรของตนด้วย เช่น เลี้ยงหมู, ปลูกข้าว และทำกิจการโรงสีข้าว หรือ ปลูกมันสำปะหลังแล้วต้องการทำลานตากมันและรถบรรทุกขนส่งมัน เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้ ธนาคารจะต้องจ่ายเงินกู้ในวงเงินสูงขึ้น และได้รับดอกเบี้ยอัตราสูงขึ้นตามข้อ 3.3 ตลอดจนเป็นการส่งเสริมให้ผลผลิตผลการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบในท้องถิ่น มีโอกาสแปรรูปทำให้มีราคาดีขึ้น และส่งเสริมระบบการตลาดการเกษตรในระดับท้องถิ่นอีกด้วย

3.5 ธนาคารควรขยายงานด้านธุรกิจการเกษตร ซึ่งขณะนี้นำหน้าที่สนับสนุนด้านการตลาดแก่เกษตรกรลูกค้าให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และเมื่อดำเนินงานได้ผลพอสมควรแล้ว ก็อาจคิดค่าบริการด้านการตลาดนี้จากบริษัทผู้รับซื้อผลผลิตผลการเกษตร ซึ่งธนาคารเป็นตัวกลางในการจัดหา และรวบรวมผลผลิตผลการเกษตรจากลูกค้า ในทำนองเดียวกับงานด้านวัสดุอุปกรณ์การเกษตรที่ธนาคารดำเนินงานได้ผลดีในปัจจุบัน

3.6 ธนาคารควรมีข้อกำหนดให้สหกรณ์การเกษตรที่ตั้งขึ้นใหม่ยังไม่เคยกู้เงินจาก ธกส. และประสงค์จะขอเงิน ธกส. จะต้องแสดงผลงานการประกอบธุรกิจการซื้อหรือธุรกิจการขายมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี อยู่ในเกณฑ์ที่ ธกส.พอใจ (อาจกำหนดว่า ต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกไม่ต่ำกว่า 50 % ปริมาณธุรกิจมากพอควร และมีกำไรขึ้นต้นจากการดำเนินงานในธุรกิจนั้น) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า บรรดาสมาชิก


มีความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์พอควร บรรดาคณะกรรมการดำเนินงานมีความสามารถที่จะดำเนินงานให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต และสมาชิกสหกรณ์ไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพื่อต้องการเงินกู้เพียงอย่างเดียว ส่วนสหกรณ์ที่เป็นลูกค้า ธกส. อยู่เดิม ก็ต้องกำหนดให้ประกอบธุรกิจการซื้อหรือการขายด้วยไม่ควรประกอบธุรกิจ เฉพาะด้านสินเชื่ออย่างเดียว โดยแผนการประกอบธุรกิจดังกล่าวต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจาก ธกส. ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้มากขึ้น และชักจูงให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์มากขึ้น

เสนอมาเพื่อโปรดทราบ

17 พ.
+

(นาย เอ็นนู ชื่อสุวรรณ)

หัวหน้ากองงบประมาณและสถิติ


25-2-28

 27 พ.

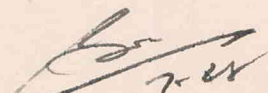

อนุมัติโดยคณะกรรมการบริหาร
วันที่ 12-7-28

อนุมัติโดย: นายสมพงษ์...

Dom
sente 28

อนุมัติโดย: นายสมพงษ์...

อนุมัติโดย: นายสมพงษ์...


12-7-28



Loans in 1983 - Rabobank Group

Unit : million guilders	Disbursed	Repayments
Member banks	11,866	8,978
Rabo Mortgage Bank	1,351	1,732
Rabobank Nederland	1,809	1,124
Total	15,026	11,834

Disbursements and Repayments 1979 - 1983

	1979	1983	million guilders
Agriculture	3,817	2,537	
Horticulture	1,532	751	
Agribusiness	606	368	
Total Agri-Sector	5,955	3,656	
Trade, Industry, Services	3,553	3,496	
Total Business	9,508	7,152	
Other groups	8,573	7,874	
Total Disbursements	18,081	15,026	
Total Repayments	10,108	11,834	

Amounts in millions of Dutch guilders

1983

1982

1981

	1983	1982	1981
Total assets	118,286	110,158	109,481
Investments and loans			
Treasury paper	4,621	4,666	4,027
Securities	4,649	3,966	3,294
Loans and advances to the private sector	74,038	68,201	67,736
Other investments	8,542	9,334	9,380
Funds entrusted			
Medium and long term borrowings and time deposits	22,309	19,983	21,548
Savings deposits	54,783	54,759	52,006
Current accounts: private	6,145	5,780	5,354
other	5,941	5,238	4,401
Own funds¹	5,791	5,221	4,694
Income	3,961	3,702	3,361
Expenses²	3,395	3,213	2,833
Net income	566	489	528

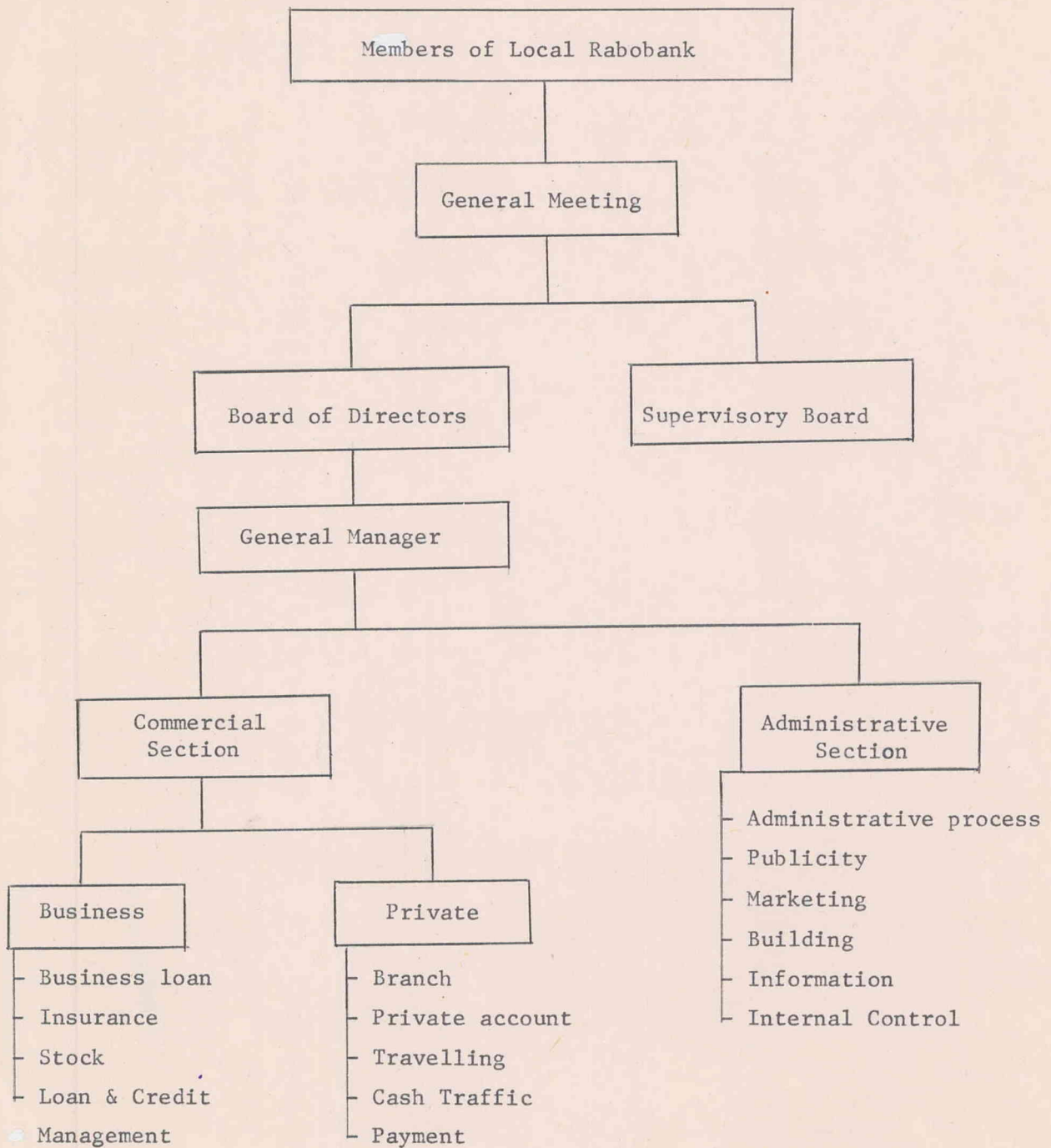
Numbers

Member banks		955	964	970
Offices		3,040	3,051	3,071
Employees		28,536	28,020	27,938
Members	(in 000)	880	910	950
Savings accounts	(in 000)	8,825	8,720	8,510
Current accounts: private	(in 000)	3,070	2,940	2,840
other	(in 000)	435	420	410
Loans	(in 000)	930	910	920

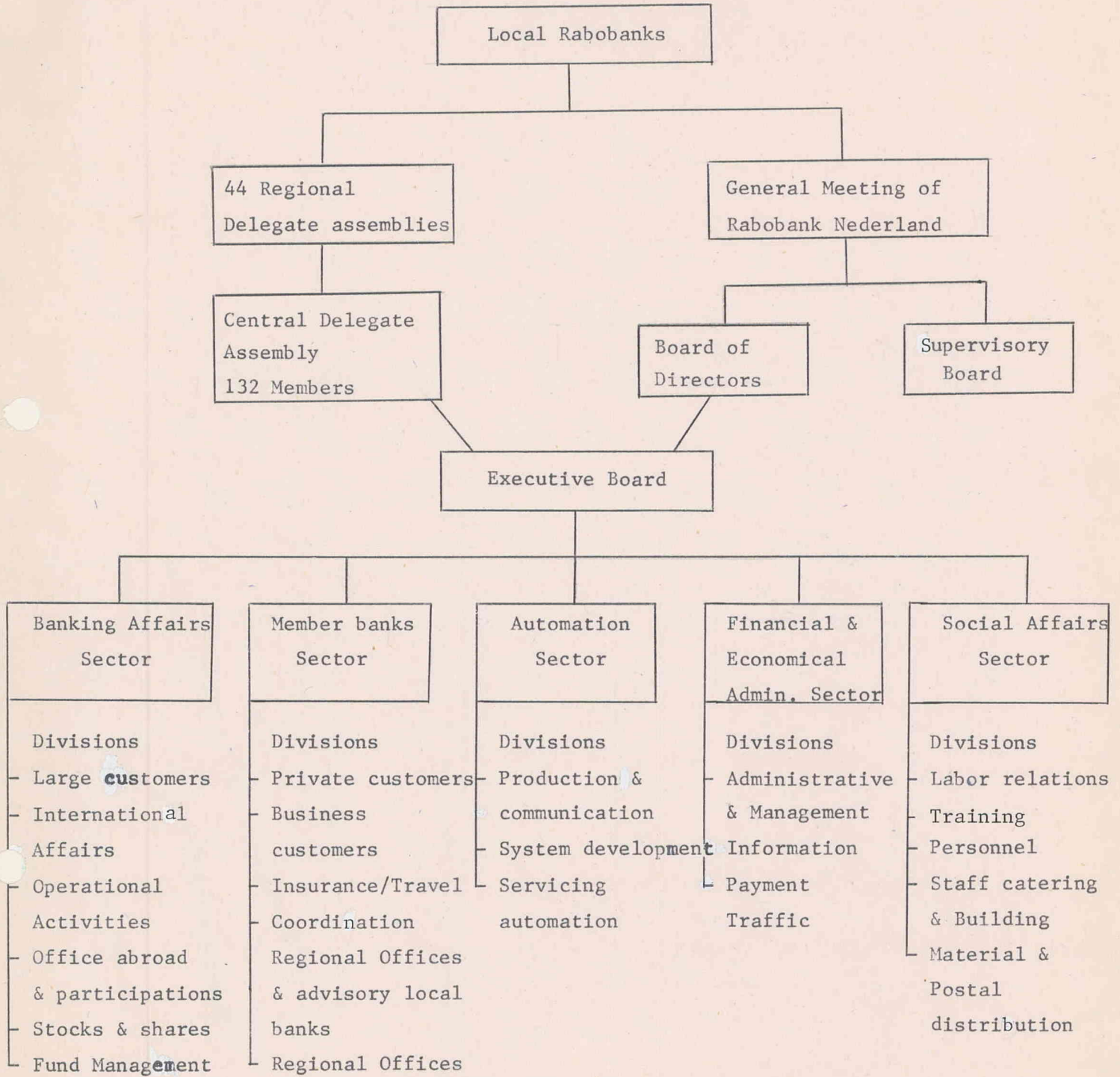
¹ After allocation of net income.

² Including taxes and addition to provision for general contingencies.

Organization Structure of Local Rabobank



Organization Structuse of Rabobank Nederland



สถิติจำนวนสหกรณ์ของประเทศไทย เนเธอร์แลนด์ เปรียบเทียบปี คศ. 1949 และ 1982

ประเภทของสหกรณ์	1 มค. 1949	1 มค. 1982
1. สหกรณ์เงิน เชื้อ (Rabobank)	1,332	964
2. สหกรณ์การซื้อ	1,660	180
3. สหกรณ์การแปรรูป		
- นมโค	416	33
- Sugarbeet	4	1
- แป้งมันฝรั่ง	15	1
- โค เนื้อและผลิตภัณฑ์ เนื้อ	8	2
4. สหกรณ์การตลาด		
- ไข่	28	4
- ประมูลผักและผลไม้	169	44
- ประมูลดอกไม้และไม้ประดับ	18	14