

۱۵۰۱۴۷۶



آنچه مدیران بنگاه‌های مالی باید بدانند

حسین بابایی



انتشارات پیوست

سرشناسه : بابائی، حسین، ۱۳۳۶ -

عنوان و نام پدیدآور: آنچه مدیران بنگاه‌های مالی باید بدانند / حسین بابائی.

مشخصات نشر: تهران: نشر پیوست، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: د، ۱۰۶ص.؛ مصور، جدول.

شابک : ۲-۳-۹۷۶۴۵-۹۷۸-۶۰۰-۱۰۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا

یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۰۵.

موضوع : وام‌های بانکی -- ایران -- مدیریت

موضوع Bank loans -- Iran -- Management

رده بندی کنتره : ۱۳۹۶ ب۲ ۹الف/۱۶۴۲ HG

رده بندی دیویی : ۳۳۲/۱۷۵۳۰۹۵۵

شماره کتاب ش. سی. ملی : ۴۶۹۶۹۱۸

انتشارات پیوست

تهران . صندوق پستی ۹۱۳۳-۱۵۸۱۵

تلفن: ۴۱ ۸۸ ۳۶ ۰۰ نمابر: ۴۱ ۸۸ ۳۶ ۱۰

○ آنچه مدیران بنگاه‌های مالی باید بدانند ○

چاپ اول: بهار ۱۳۹۶ . تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی و صحافی: کانون رسانه نوین

حروفچینی و صفحه‌آرایی: انتشارات پیوست

ویراستار: ویدا ارمی - طاهره بیگلر

همه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

هیچ بخشی از این اثر نباید بدون اجازه ناشر و مؤلف به هیچ صورتی تکثیر و نسخه‌برداری شود.

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

مدیریت بین، حفظ پویایی و ارتقاء نوآوری هر سازمان نیازمند تجزیه و تحلیل صحیح محیط، انتخاب بهترین اهداف و راهبردها، ارتقاء توانمندی های سازمان و اقدام مؤثر در جهت تأمین هدف های تدوین شده است.

بی شک، دستیابی به این مهم، فارغ از مطالعه، پژوهش و تدبر و تحقیق در امور امکان پذیر نمی باشد. مؤسسه پیرانوا برای مدیریت اشکالات درست، وجه، فلسفه وجودی و ظرفیت ها و توانمندی های خود به آموزش و انجام مطالعه و پژوهش در حوزه های علم می پردازد، تا انجام فرآیندهای پیش گفته برای مدیران، صاحب نظران و پژوهشگران این حوزه تسهیل نماید. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع این مجله، خبر و نوآوری های موضوعی و اشکار نتایج حاصل از مطالعات تخصصی را وظیفه خود دانسته و بر این باور است که به واسطه چنین اقداماتی، زنده دستیابی به توسعه دانش در سایه مدیریت سیستمی ممکن می شود.

امید است با بهره مندی از نظرات ارزشمند جنابعالی، در ارائه مؤثرترین آثار، کام برآورده

محمد حسین ذوالنوریان

مدیر عامل مؤسسه پیرانوا - بهار ۹۶

فهرست مطالب

۹	مباحث حقوقی.....
۹	چک.....
۱۴	سفته.....
۱۶	ضمانت نامه.....
۲۵	بدهکاران.....
۲۵	عدم بازپرداخت تسهیلات به علت عدم تمکن مالی.....
۲۶	عدم بازپرداخت تسهیلات علیرغم تمکن مالی.....
۲۹	قوانین حاکم بر دادگاه.....
۲۹	قانون.....
۳۰	اجرای ثبت.....
۳۱	دادگاه.....
۳۱	دفاتر اسناد رسمی.....
۳۱	اعطای امهال به بدهکاران از سوی دولت.....
۳۲	فشارها و نفوذهای برون سازمانی.....
۳۷	راهکاری بر تسهیلات.....
۳۸	اقدامات مقدماتی در شعب بانک.....
۳۸	ابلاغ اختاریه.....
۳۸	محاسبه و اعلام بدهی مدیونین به مدیریت شعب جهت اخذ خدمات قانونی علیه وی.....
۴۱	فرآیندها.....
۴۲	تقاضای صدور اجراییه نسبت به اسناد رسمی.....
۴۹	تقاضای صدور اجراییه نسبت به قراردادهای لازم الاجرا (داخلی).....
۵۱	تقاضای صدور اجراییه نسبت به چک.....
۵۵	ممنون الخروجی.....
۵۶	توقف عملیات اجرایی.....
۵۷	هزینه قضایی.....
۶۳	ضمانت.....
۱۰۵	منابع و مواخذ.....

سیستم بانکی کشور در سال‌های اخیر (به خصوص سه سال گذشته) با رشد چشمگیر نرخ مطالبات مواجه بوده است، نصب نرم‌افزار شفاف‌سازی نشان‌دهنده آن است که آهنگ رشد نرخ مطالبات فزونی یافته است. بر اساس مقررات بانکی کشور میزان مطالبات نباید از ۵ درصد کل مانده تسهیلات هر بانک بیشتر باشد، زیرا به وقوع پیوستن چنین اتفاقی به منزله بحرانی بودن وضعیت اعتباری بانک‌ها تلقی می‌شود. بنابراین با توجه به نرخ چشمگیر مطالبات فعلی، ضروری است شبکه بانکی ضمن چاره‌اندیشی مقتضی، همت والای خود را در راستای به حیطة وصول درآمدن مطالبات به کار گیرد، به طوری که بانک‌ها قادر شوند از محل وصول مطالبات مجدداً مبادرت به اعطای تسهیلات جدید کنند تا در نتیجه تحقق چنین امری حداکثر سود حاصل شود، به نحوی که ترنزال و حساب سود و زیان بانک به مراتب قوی‌تر از دوره قبلی شود.

دست‌اندرکاران این بار بین عوامل تأثیرگذار در افزایش نرخ مطالبات به دو دسته (عوامل تأثیرگذار درون سازمانی و عوامل تأثیرگذار در بیرون سازمانی) طبقه‌بندی می‌شود. از این رو تحولات و تغییرات محیطی از قبیل تعطیل، درآمدهای درآفت‌کننده تسهیلات به دلیل نامساعد شدن وضعیت اقتصادی کشور و... را تحت عنوان عوامل تأثیرگذار بیرون سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند، زیرا کنترل این عوامل از حیطة اختیارات مدیران سازمان خارج است. اگرچه تجزیه و تحلیل واقعیت‌های محیطی و دوراندیشی‌های لازم می‌تواند آثار مخرب این عوامل را کاهش دهد، لیکن تحقق چنین امری به طور کامل ممکن نیست. عوامل تأثیرگذار درون سازمانی عواملی هستند که ریشه در درون سازمان دارند و از خط مشی، سیاست‌ها، دستورالعمل و فرآیندهای عملیاتی حاکم بر سازمان نشأت می‌گیرند، به طوری که می‌توان با بهره‌گیری از راهبرد مناسب با شناسایی نقاط ضعف و حذف آن و در نهایت اصلاح فرآیندها از تأثیر این عوامل جلوگیری به عمل آورد. تحقیق حاضر در بررسی راهکارهای وصول مطالبات ابتدا اقدام به تبیین برخی از عوامل درون سازمانی می‌کند که در پی می‌آید.

به نظر می‌رسد نیاز واقعی متقاضیان دریافت تسهیلات از بانک به‌طور دقیق از سوی ارکان تصویب‌کننده پرونده مورد شناسایی قرار نمی‌گیرد و این موضوع باعث می‌شود که دریافت‌کنندگان تسهیلات، مطالبی فراتر از ظرفیت خود از بانک دریافت و این مبالغ را در ارتباط با بدهی‌های خارج از موضوع تسهیلات، هزینه کنند. از این رو لازم است ضمن آموزش ارکان

اعتباری تصویب کننده پرونده‌ها و به خصوص با تقویت نیروهای کارشناسی مناطق و استان‌ها نیاز واقعی متقاضیان و لحاظ کردن قدرت به کارگیری سرمایه اخذ شده از سوی آنها مورد ارزیابی قرار گیرد و در جریان موضوع تسهیلات، اقدام به اعطای تسهیلات و تزریق منابع ریالی کنند.

همان‌طور که می‌دانیم یکی از مهم‌ترین راهکارها برای مقابله با ریسک اعتباری، رتبه‌بندی مشتریان اعتباری است و به رغم این که مدیران عالی به‌طور مکرر تأکید بر اعمال چنین فرآیندی داشته‌اند، لیکن در عمل بانک در زمینه اعطای تسهیلات تاکنون مبادرت به طبقه‌بندی مشتریان اعتباری نکرده است. به عبارتی مشتریان بر اساس شخصیت و صلاحیت‌های عمومی (شخصیت، اهلیت، مدیریت)، استحکام وضعیت مالی (صحت و اعتبار صورت‌های مالی، عملیات بانکی، ظرفیت سرمایه، محل اجرای طرح، نسبت‌های نقدینگی و کارایی، نسبت‌های سودآوری، نسبت‌های سرمایه‌گذاری، نسبت کفایت جریان‌های نقدی)، سابقه و نوع فعالیت (فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی، نوع فعالیت، وابستگی به گروه‌های پرریسک، محل تأمین مواد اولیه، سابقه مالیات در رشته، تعداد نیروی انسانی) و وضعیت تعهدات و وثایق متقاضی نزد بانک (نوع وثیقه، نوع تسهیلات از نظر زمانی، طبقه‌بندی تسهیلات از لحاظ مورد استفاده، نحوه بازپرداخت تسهیلات، سابقه دریافت تسهیلات از بانک، کاهش مطالبات معوق، مانده تسهیلات در شبکه، سابقه اعتبار نزد بانک) مورد شناسایی و امتیازدهی قرار نمی‌گیرند تا از این طریق (رتبه‌بندی مشتریان اعتباری) ریسک اعتباری آنان مشخص شود و آن‌گاه تسهیلات درخواستی متقاضیان متناسب با ریسک محاسبه شده آنان، در قبال نوعی متناسب از تأمین کافی (وثایق منقول، غیرمنقول، سفته و...)، تصویب قرار گیرد. این در حالی است که به دلیل نبود مدیریت ریسک ناظر بر بهبود عملکرد اعتباری بانک در خصوص رتبه‌بندی متقاضیان، مشتریان کلیدی و محوری بانک به علت مواجه شدن با مصوبات تسهیلاتی در قبال پوشش وثیقه ملکی از دریافت تسهیلات صرف‌نظر می‌کنند و به سمت و سوی بانک‌های رقیب گرایش می‌یابند. از طرفی برخی دیگر از مشتریان که دارای ساختار مالی سالمی نیستند، از تسهیلات بانکی با پوشش ضعیف برخوردار می‌شوند، بدیهی است تداوم چنین امری منجر به افت نرخ سهم بانک از بازار منابع و رشد نرخ مطالبات می‌شود.

چنانچه میزان مطالبات ایجاد یا وصول شده به عنوان یکی از شاخص‌ها در انتصاب مسئولان شعب مدنظر قرار گیرد، به یقین دست‌اندرکاران امر، رشد و تنزل میزان مطالبات را در ارتقای سازمانی خود مؤثر می‌دانند، از این رو با احساس مسئولیت قابل قبولی به اعطای

تسهیلات و وصول به موقع آن اقدام می‌کنند و از پرداخت تسهیلات من غیر واقع اجتناب می‌ورزند، چرا که خود را در قبال صحت و سقم مدارک مأخوذه مسئول و پاسخگو می‌دانند.

با توجه به این که دستورالعمل جامعی در خصوص مطالبات معوق تدوین شده است، به نظر می‌رسد اجرای چنین دستورالعملی که طی آن وظایف شعب و واحدهای ستادی مشخص شده است، می‌تواند از افزایش نرخ مطالبات در شبکه جلوگیری کند. این در حالی است که برخی شعب از تهیه و تنظیم اظهاریه‌ها بر اساس مواعد مقرر در دستورالعمل و ابلاغ آن به متعهد و ضامنین استنکاف می‌ورزند. پیگیری نکردن وصول مطالبات و استمرار چنین وضعیتی نتیجه‌ای جز آسایش خاطر بدهکاران و افزایش نرخ مطالبات را در بر نخواهد داشت.

اغلب پس از اعطای تسهیلات، نظارتی بر روند مصرف صحیح تسهیلات از سوی مسئولان ذی‌ربط اعمال نمی‌شود، به طوری که بعضی از متعهدین تسهیلاتی، به دلیل فقدان چنین نظارتی از بکارگیری تسهیلات اخذ شده از بانک در موضوع تسهیلات خودداری می‌کنند و وجوه اخذ شده را در سایر امور مصرف می‌کنند. سیر از موضوع درخواستی به کار می‌گیرند، به طوری که از وجوه ارزان قیمت بانکی برخوردار شده و آن را صرف معاملاتی می‌کنند که نرخ ریسک آن بالاتر از مورد پیش‌بینی شده بانک است. از این رو، در نتیجه چنین تعاملاتی ورشکسته شده و در نهایت موجبات مطالبات بانک را فراهم می‌کند. دید می‌شود که اغلب موارد وضعیت مالی و اعتباری ضامن یا ضامنین مورد مذاقه قرار نمی‌گیرد. از ریسک، لاوصول ماندن مطالبات جلوگیری به عمل آید. فقدان چنین بانک اطلاعاتی موجب می‌شود که افراد برخوردار از سوء سابقه اعتباری از نبود اطلاعات ارکان اعتباری بانک‌ها در خصوص مشتریان بد سابقه سوء استفاده کنند و به طور مکرر از شبکه بانکی تسهیلات مشابه دریافت کنند.

تدوین کنندگان قراردادهای بانکی می‌باید الزاماً با نگرش به اسباب ابر به کارگیری شروطی که مبتنی بر روابط و مناسبات اقتصادی، تجاری و مالی نبوده و بالطبی در شکوفایی اقتصادی تأثیری ندارد، مبادرت به اشتراط شروط در قراردادهای بانکی کنند و به عبارتی با مرعی قرار دادن قاعده فقهی «ما وقع لم یقصد و ما قصد لم یقع» تعهدات تبعی (شروط ضمن عقد) با توجه به مقصود و مطلوب واقعی طرفین قرارداد در قراردادهای بانکی لحاظ شود تا این موضوع بهانه بدهکاران قرار نگیرد و موجبات اطاله جریان دادرسی را فراهم نکند.

اگرچه تحقق چنین امری در دستور کار دوایر حقوقی قرار گرفته است، لیکن به نظر می‌رسد دوایر حقوقی مناطق به نرم‌افزاری که به وسیله آن اطلاعات تسهیلاتی متعهدین،

مشخصات ضامنین و چگونگی عملیات حقوقی به وقوع پیوسته در آن ثبت شود، مجهز نیستند، از این رو تدارک چنین امکاناتی به عنوان یک راهکار می‌تواند در راستای پیگیری وصول مطالبات مؤثر باشد.

با عنایت به تعدد و تنوع پرونده‌ها و گستره جغرافیایی مناطق و تعدد مجتمع‌های قضایی، لازم است دوایر حقوقی مناطق تعداد کافی کارشناس حقوقی و نماینده قضایی را به کار گیرند تا به موقع و در اسرع وقت نسبت به تنظیم دادخواست موضوع مطالبات و پیگیری‌های حقوقی به نحو ادی اقدام کنند.

با توجه به تعدد چشمگیر مطالبات و حجم مبالغ ریالی فعلی آن و پاسخگو نبودن امکانات موجود دوایر حقهتی به نظر می‌رسد به کارگیری وکلای بخش خصوصی در زمینه وصول مطالبات بسیار ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. زیرا تحقق چنین امری چرخه وصول مطالبات را تسریع می‌کند، چرا که در این خصوص منع قانونی و عرفی نیز وجود ندارد.

کتاب پیش رو با عنوان "نچه مدیران بنگاه‌های مالی باید بدانند"، در پنج فصل و دو ضمیمه به بررسی راهکارهای ایر موه می‌پرداخته است.