บทที่ 4
สายงานและหน้าที่ของแผนกสินเชื่อ

การจัดองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ย่อมมีการแบ่งแยกหน้าที่ และความรับผิดชอบออกไปเป็นฝ่าย เป็นแผนก หรือเป็นหน่วยงานย่อย ๆ โดยถือหลักเกณฑ์ว่าพยายามรวบรวมงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน โดยให้มีหัวหน้าผู้รับผิดชอบคนหนึ่ง และแบ่งหน้าที่ย่อยลงไปเพื่อสะดวกในการรับผิดชอบและควบคุม และต้องมีการประสานงานกันด้วย

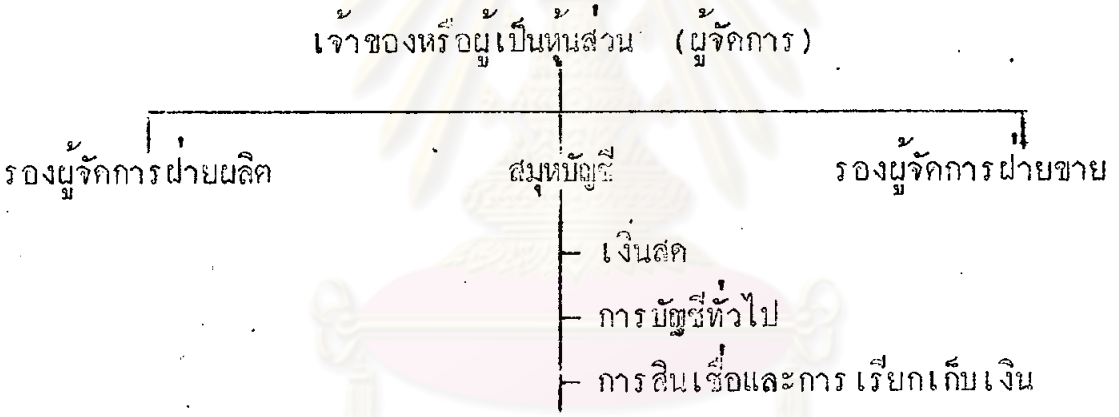
สายงานจะแบ่งแยกย่อยออกไปเท่าไรนั้นขึ้นกับขนาดของธุรกิจ ธุรกิจขนาดเล็กสายงานก็ไม่ต้องแยกย่อยมากเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะการแบ่งสายงานย่อยมากไปย่อมจะเสียค่าใช้จ่ายมากไม่คุ้มกับผลที่ได้ แต่โดยปกติแล้วสายงานของธุรกิจจะประกอบไปด้วย หน้าที่งานการผลิต หรือการจัดซื้อ หน้าที่งานการตลาดหรือการขาย หน้าที่งานการเงิน และหน้าที่การบริหาร ส่วนสายงานใดจะขึ้นอยู่กับใครนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การของธุรกิจ ธุรกิจขนาดเล็กเจ้าของคนเดียว ส่วนมากหน้าที่ในการตัดสินใจทุกอย่างจะเป็นของผู้จัดการ ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่งาน การเงินหรือการจัดซื้อ ถ้าธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น การดำเนินงานมากขึ้นก็ต้องแบ่งหน้าที่ออกไปเพื่อการดำเนินงานจะได้มีประสิทธิภาพ

หน้าที่เกี่ยวกับการสินเชื่อนี้ปกติจะต้องมีอยู่ในสายงานของธุรกิจทุกชนิด นอกเสียจากธุรกิจนั้นจะมีการขายเป็นเงินสดเพียงอย่างเดียว จึงจะไม่มีงานของแผนกสินเชื่ออยู่ในสายงาน ส่วนธุรกิจปกติที่มีการขายทั้งเงินสดและเงินเชื่อ งานของแผนกสินเชื่อจะขึ้นอยู่กับใคร จะแยกออกมาเป็นหน่วยงานหนึ่งต่างหาก หรือจะรวมอยู่กับสายงานอื่น มิได้แยกออกมาให้เป็นเด่นชัดอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ และการจัดองค์การของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งเราจะได้แยกกล่าวถึงสายงานของการสินเชื่อตามขนาดของธุรกิจดังนี้คือ

ธุรกิจขนาดเล็ก

ธุรกิจขนาดเล็กส่วนมากมักจะเป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว หรือห้างหุ้นส่วนที่มีทุนดำเนินการไม่มาก การดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้จัดการหรือเจ้าของเพียงคนเดียว นโยบายการให้สินเชื่อก็เช่นกัน การพิจารณาการให้สินเชื่อ การกำหนดวงเงินสินเชื่อ การพิจารณาฐานะของลูกหนี้

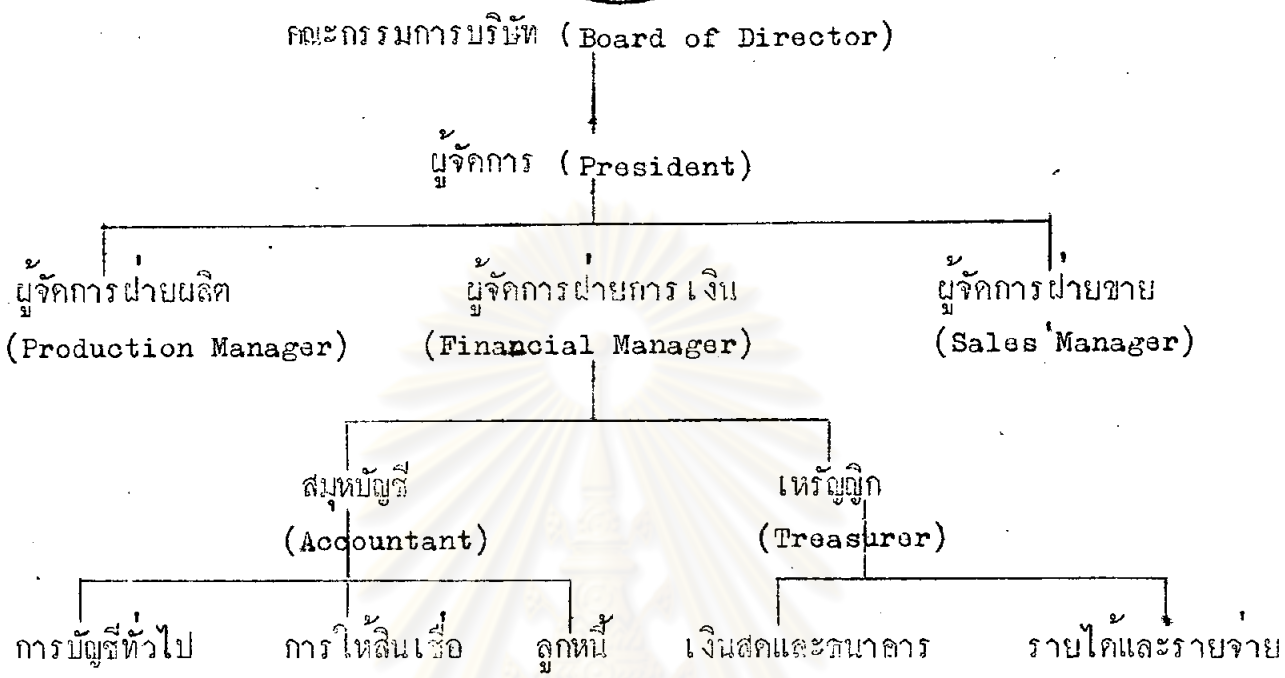
และการตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของหรือผู้จัดการ หรืออาจจะมีการโอนหน้าที่ไปตกแก่คนใดคนหนึ่งซึ่งเขาไว้ใจให้รับผิดชอบ เช่น สมุหบัญชี ซึ่งมักดำเนินนโยบายตามความเห็นชอบของผู้จัดการหรือเจ้าของอยู่นั่นเอง ดังนี้ตัวเจ้าของผู้จัดการ หรือสมุหบัญชี จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ โดยพิจารณาคำสั่งซื้อของลูกค้าเอง เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับสินเชื่อก็มักจะถามไปทางธนาการ หน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีที่เป็นห้างหุ้นส่วน อาจจะมอบหน้าที่นี้ให้แก่หุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งทำ นอกจากจะเป็นห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานกว้างขวาง ก็อาจจะจ้างผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อมาโดยเฉพาะก็ได้ ด้วยเหตุนี้หน้าที่การสินเชื่อจึงอาจจะขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว หรือหลายคนก็ได้ ถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มักจะไม่มีแผนกสินเชื่อแยกต่างหาก จะขึ้นอยู่กับเจ้าของผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพียงคนเดียวไม่มีหน่วยงานสินเชื่อแยกเป็นเอกเทศ



<u>ธุรกิจขนาดกลาง</u>

ธุรกิจขนาดกลางเป็นธุรกิจที่มีทุนดำเนินการมากกว่าธุรกิจขนาดเล็ก การดำเนินงานกว้างกว่า และมีรายการเกิดขึ้นมากกว่า ดังนี้การที่จะให้ผู้จัดการ หรือ เจ้าของมาทำหน้าที่เกี่ยวกับสินเชื่อด้วยย่อมไม่ได้ เพราะจะเป็นการล่าช้า โดยทั่วไปแล้วธุรกิจขนาดกลางจะมีการวางแผนงาน กำหนดหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ไว้ ซึ่งส่วนมากแล้วจะมีผู้จัดการทางการเงินอยู่คนหนึ่ง ทำหน้าที่เกี่ยวกับทางด้านการเงิน การสินเชื่อ รวมทั้งควบคุมการชำระเงิน และการบัญชี ซึ่งเขาจะรายงานให้แก่ผู้จัดการใหญ่ทราบโดยตรง ทั้งอาจจะเป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนงานของกิจการนั้น และความ

ความสามารถของเขา

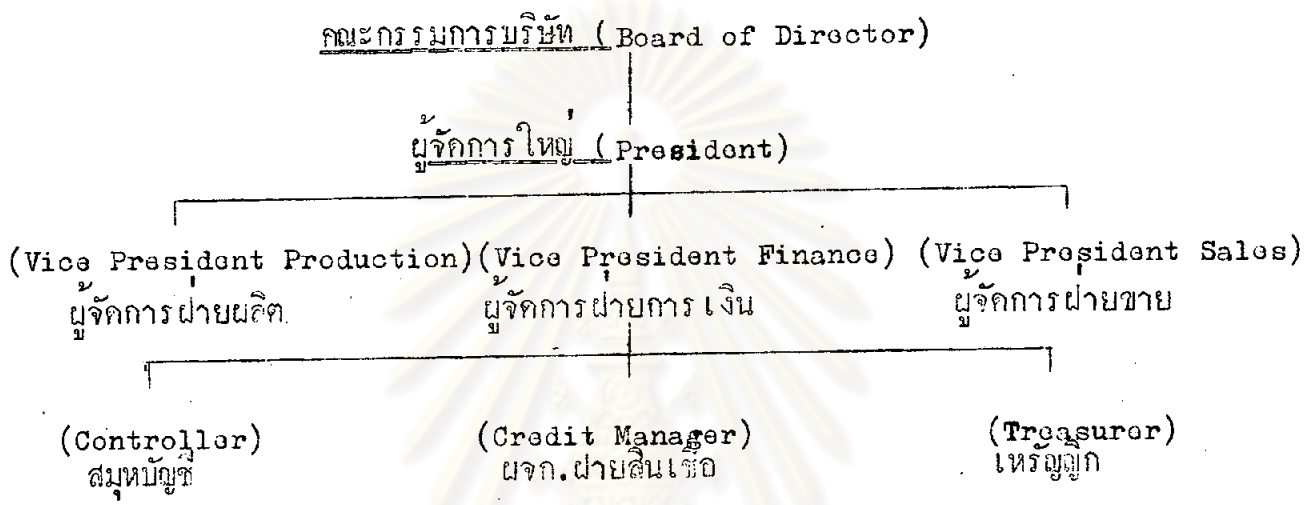


<u>ธุรกิจขนาดใหญ่</u>

ธุรกิจชนิดนี้มีทุนทำการสูง การดำเนินงานกว้างขวางและยุ่งยากสลับซับซ้อน ดังนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ จึงต้องมีการวางนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการแบ่งแยกหน้าที่โดยการจัดสายงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แต่ละหน่วยงาน มีแผนกสินเชื่อแยกต่างหากเป็นแผนกหนึ่ง โดยขึ้นกับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสินเชื่อทั้งหมด ทั้งการพิจารณาให้สินเชื่อ การควบคุมลูกหนี้และการวิเคราะห์ฐานะของลูกค้า และสายงานด้านสินเชื่อจะขึ้นอยู่กับฝ่ายใดนั้นสามารถแยกได้เป็น 3 กรณี คือ

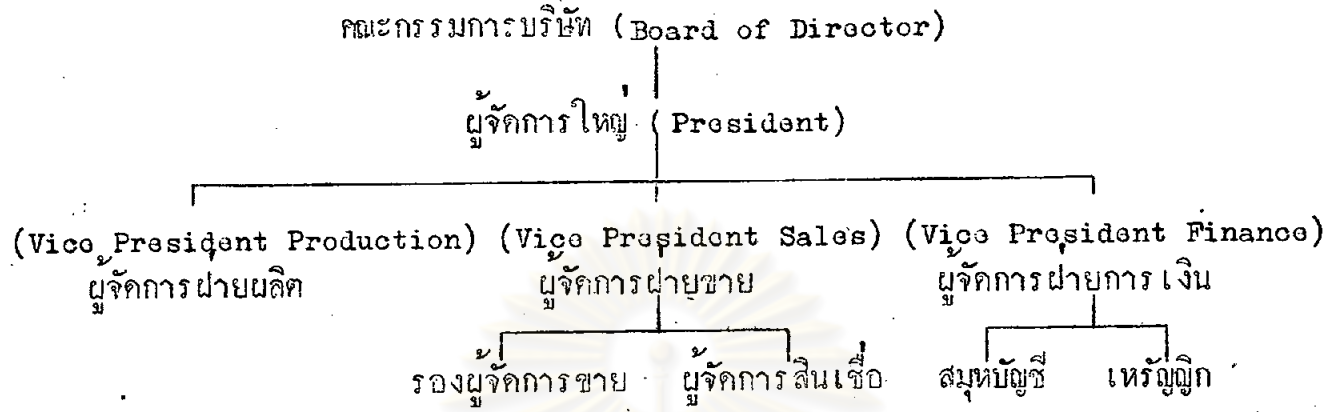
1. ขึ้นตรงต่อแผนกการเงิน
2. ขึ้นตรงต่อแผนกขาย
3. ขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่

1. ขึ้นตรงต่อแผนกการเงิน



ธุรกิจส่วนใหญ่มักจะให้แผนกสินเชื่อขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงิน ทั้งนี้เพราะหน้าที่การให้สินเชื่อมีลักษณะเกี่ยวเฉพาะกับการเงินเป็นรากฐานอยู่แล้ว โดยมีผลกระทบกระเทือนถึงกระแสการหมุนเวียนของเงินทุนของกิจการ เพราะการสินเชื่อเป็นการลงทุนชนิดหนึ่งซึ่งออกมาในรูปของลูกหนี้ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ของกิจการ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในเวลาต่อมา ซึ่งการควบคุมและการจัดการเงินสดทั้งด้านรายรับ รายจ่าย รวมทั้งการควบคุมการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายการเงิน ดังนี้จึงสมควรให้จัดหน้าที่เกี่ยวกับการสินเชื่อไว้ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายการเงิน หรือถ้ามีการแยกหน้าที่ให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต่างหากก็จะอยู่ในสายงานเดียวกัน ซึ่งนอกจากจะมีประโยชน์ในการควบคุมแล้ว ยังสะดวกในการคิดดอกเบี้ยลูกหนี้ การเรียกชำระเงิน การติดต่อกับธนาคาร การคาดคะเนเกี่ยวกับกระแสเงินสด อันจะทำให้งานดังกล่าวนี้เป็นไปได้รวดเร็วและง่ายขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนิยมให้หน้าที่ของการให้สินเชื่อและการเรียกชำระเงินจากลูกหนี้อยู่สายงานเดียวกับหน้าที่งานการเงิน

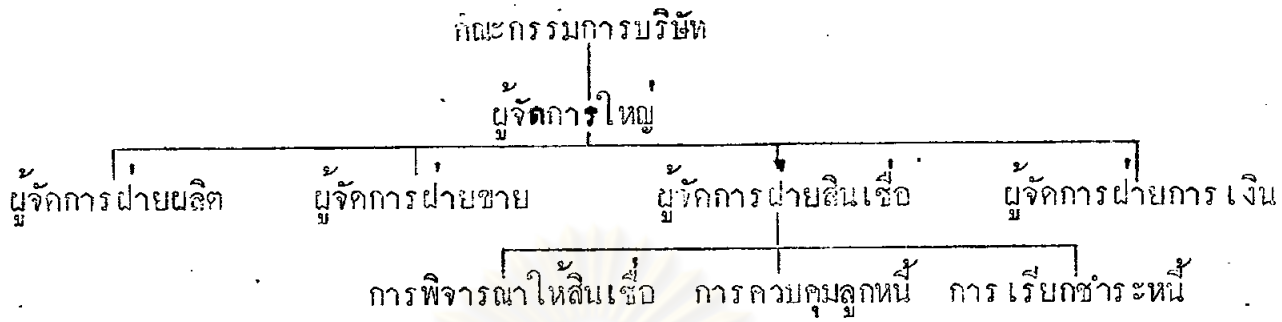
2. ขึ้นตรงต่อแผนกขาย



บางกิจการได้กำหนดหน้าที่ด้านสินเชื่อให้ขึ้นอยู่กับแผนกขาย โดยมีเหตุผลว่าการขายส่วนใหญ่เป็นการขายเชื่อ ดังนั้นการสินเชื่อเป็นสิ่งที่จะใช้ควบคุมและกำหนดปริมาณการขาย การดำเนินงานของฝ่ายขายและฝ่ายสินเชื่อต้องให้ข่าวสารซึ่งกันและกัน ดังนี้เพื่อความสะดวกแผนกสินเชื่อจึงควรอยู่กับแผนกขาย อีกประการหนึ่งจุดมุ่งหมายของการให้สินเชื่อก็เพื่อเพิ่มปริมาณการขายเชื่อให้ได้มากที่สุด โดยมีจำนวนหนี้สูญน้อยที่สุด ดังนี้การสินเชื่อจึงควรจะเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้บริหารทางด้านการขาย เพราะแผนกขายย่อมจะทราบและสามารถประเมินค่าของความสามารถในการต่อหนี้ของลูกค้าของบริษัทดีกว่าเจ้าหน้าที่ทางด้านการเงิน เพราะได้ติดต่อใกล้ชิดกับลูกค้า

วิธีการนี้เหมาะสำหรับกิจการที่มีการขายให้ลูกค้าต่างเขตหรือต่างประเทศที่ต้องใช้เวลาขนส่งนาน และการพิจารณาฐานะของลูกค้าต้องอาศัยความรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ หรือกิจการที่มีคู่แข่งขันในตลาดมาก ต้องแข่งขันกันในด้านการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้การขายเป็นไปได้รวดเร็ว การสินเชื่อจึงควรขึ้นกับแผนกขาย ซึ่งวิธีการนี้เน้นหนักไปในด้านการขายมากกว่าทางการเงิน ซึ่งนับเป็นข้อเสียอย่างหนึ่งคือ เพราะแผนกขายมักจะพยายามที่จะให้มีปริมาณขายมาก ๆ บางครั้งจึงมักมีการยอมให้สินเชื่อแก่ลูกค้าซึ่งไม่ควรจะได้รับการให้สินเชื่อ อันจะเป็นสาเหตุให้การสินเชื่อไม่สามารถที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายในการเพิ่มกำไรและให้กิจการมีสภาพคล่องตามที่ตั้งเอาไว้ได้

3. ขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่



ธุรกิจที่มีการดำเนินการใหญ่มากมักจะแยกแผนกสินเชื่อเป็นแผนกอิสระต่างหากไม่ขึ้นกับผู้ใด โดยจะรายงานให้แก่ผู้จัดการโดยตรง สายงานของธุรกิจในกรณีนี้อำนาจหน้าที่ของแผนกสินเชื่อจะอยู่ในระดับเดียวกับผู้จัดการฝ่ายการเงิน คือแผนกสินเชื่อขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่ โดยตรงแทนที่จะขึ้นตรงต่อฝ่ายการเงินหรือฝ่ายขายดังสองลักษณะแรก

วิธีการนี้ส่วนมากจะนิยมใช้กันในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสายการดำเนินงานกว้างขวางและค่อนข้างจะสับสน หรือในกิจการที่มีสาขาอยู่ตามเขตต่าง ๆ จำเป็นต้องมีแผนกสินเชื่อส่วนกลางไว้ที่สำนักงานใหญ่ เพื่อความสะดวกในการควบคุม แต่ถึงแม้จะแยกแผนกออกมาเป็นอิสระ แผนกสินเชื่อก็สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแผนกขายและแผนกการเงิน การดำเนินงานของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องมีนโยบายให้ความร่วมมือกับผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายการเงิน เพราะโดยแท้จริงแล้วงานของแผนกสินเชื่อยังต้องเกี่ยวข้องกับสองแผนกนี้อยู่ ถึงแม้จะแยกออกมาเป็นแผนกหนึ่งต่างหากก็ตาม

การสินเชื่อสมควรจะขึ้นกับแผนกใดนั้นขึ้นกับจุดประสงค์ของการดำเนินการของธุรกิจนั้น ๆ และการจัดสายงานของเขา ถ้าหากมีการจัดสายงาน การวางนโยบายต่าง ๆ ให้รัดกุม และมีการติดต่อกันอย่างดีแล้ว ไม่ว่าแผนกสินเชื่อจะอยู่ส่วนใดในสายงานก็จะให้ประโยชน์แก่กิจการได้เต็มที่และสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องเข้าใจถึงความหมายของการสินเชื่อ เข้าใจถึงประโยชน์ในอันที่จะได้รับจากการดำเนินการให้สินเชื่ออย่างถูกต้อง และปฏิบัติให้ถูกตามหลักเกณฑ์มากที่สุด ก็จะไม่มีข้อขัดแย้งว่าการสินเชื่อควรจะอยู่ในส่วนใดของสายงานของธุรกิจ โดยจะให้แผนกสินเชื่ออยู่ในส่วนที่จะทำให้การดำเนินการสะดวกที่สุด และให้ประโยชน์มากที่สุด

จากการสำรวจของ American Management Association ในปี ค.ศ. 1958 ปรากฏว่า บริษัทส่วนใหญ่ได้จัดให้หัวหน้าแผนกสินเชื่อทำรายงานเสนอโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการเงิน ซึ่งจากการสำรวจทั้งหมด 194 บริษัทมีจำนวนถึง 56% และมีน้อยกว่า 9% ที่กำหนดให้แผนกสินเชื่อทำรายงานเสนอต่อหัวหน้าแผนกขาย ส่วนบริษัทที่ถือหน้าที่การให้สินเชื่อมีความสำคัญเท่าเทียมกับหน้าที่การขาย การผลิต และการเงินนั้นมีถึง 19.1%

ความสัมพันธ์ของแผนกสินเชื่อกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจ

สายงานของแผนกสินเชื่อไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดในสายงานของกิจการ โดยทั่วไปแล้วแผนกสินเชื่อก็จะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนกต่าง ๆ ในกิจการนั้น ๆ ดังนี้คือ

1. ในด้านการเงิน แผนกสินเชื่อมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินของกิจการในด้านการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า เพราะเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง นโยบายและวิธีการที่ใช้ปฏิบัติในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้จะเป็นนโยบายในการคาดคะเนเกี่ยวกับกระแสเงินสดที่ใช้ในการวางแผนเงินสดของแผนกการเงินของกิจการ นอกจากนี้แผนกสินเชื่อยังต้องให้ความสนใจในความเป็นไปของตลาดในปัจจุบัน และสามารถให้ข่าวสารต่าง ๆ ในด้านนี้ได้

2. ในด้านการขาย แผนกสินเชื่อมีความสำคัญอย่างมากต่อแผนกขาย โดยช่วยให้กิจการได้กำไรจากการเพิ่มปริมาณการขาย ทำให้กิจการลดความเสี่ยงภัยในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ถ้าหากมีนโยบายและการควบคุมการให้สินเชื่อที่ดี แผนกสินเชื่อต้องติดต่อถามข่าวคราวจากลูกค้า และคอยติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดกับพ่อค้ารายอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ได้ข่าวสารต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการขายมากขึ้น

3. ในด้านการซื้อ แผนกสินเชื่อสามารถให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายจัดซื้อได้ว่าธุรกิจใดเป็นอย่างไร ฐานะการผลิตและการเงินเป็นอย่างไร และยังช่วยในการทำสัญญาการซื้อ สัญญาส่วนลดและการเรียกค่าชดเชยสำหรับสินค้าที่เสียหาย และยิ่งถ้าซื้อจากกิจการขนาดเล็กที่ไม่มีความรู้ในการทำสัญญา สัญญาต่าง ๆ ต้องให้ผู้ซื้อเป็นคนร่างขึ้นมาด้วยแล้ว แผนกสินเชื่อควรต้องมีส่วนร่วมในการทำสัญญาเพราะถือว่าคุ้นเคยในด้านนี้ นอกจากนี้แผนกจัดซื้อยังอาจขอคำแนะนำทางด้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดการชำระเงินและแก้ไขสัญญาต่าง ๆ จากแผนกสินเชื่อ

4. ในด้านการผลิต แผนกสินเชื่อต้องแจ้งแก่แผนกผลิตว่าจำนวนสินค้าที่ลูกค้าต้องการตอนนี้เป็นเท่าไร ในกรณีที่สินค้าผลิตออกมาขายไม่ทัน แผนกสินเชื่อมีตัวเลขใบสั่งซื้อจากลูกค้าอยู่ ควรจะต้องพิจารณาว่าลูกค้ารายใดต้องการจำนวนเท่าใดหรือลูกค้ารายใดเพียงแต่สั่งซื้อไว้ก่อน แผนกสินเชื่อต้องมีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าแจ้งให้ทราบถึงจำนวนสินค้าที่สามารถส่งให้ได้ว่าเป็นเท่าไร นอกจากนี้แผนกสินเชื่อยังช่วยให้ข้อมูลในการคาดคะเนจำนวนที่จะผลิตและกรณีที่กิจการต้องการซื้อเครื่องจักรใหม่ แผนกสินเชื่อก็สามารถให้ข้อมูลเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ได้

5. ในด้านอื่น ๆ เนื่องจากแผนกสินเชื่อเป็นแผนกที่มีการติดต่อกับลูกค้าและแผนกขาย จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าอย่างครบถ้วน ถ้าแผนกใดในกิจการต้องการทราบเรื่องเกี่ยวกับลูกค้าก็จะติดต่อกับแผนกสินเชื่อ เช่น แผนกบัญชีต้องติดต่อกับแผนกสินเชื่อเพื่อทำบัญชีลูกหนี้ทั้งรายตัว และบัญชีคุมยอดให้ตรงกัน นอกจากแผนกบัญชีก็มีแผนกกฎหมาย แผนกตรวจสอบ ซึ่งแผนกสินเชื่อจะต้องมีการติดต่อด้วย เพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับทางด้านกฎหมายหรือส่งเรื่องให้ฟ้องร้อง นอกจากนี้แผนกสินเชื่อยังต้องติดต่อกับแผนกอื่นเป็นบางครั้งบางคราวเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับลูกค้า เช่น ลูกค้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับสินค้าที่ซื้อไปจะแจ้งมาทางแผนกสินเชื่อ แผนกสินเชื่อก็จะต้องติดต่อกับแผนกวิศวกรรม หรือแผนกที่ขายสินค้าให้ไปตรวจสินค้านั้น หรือกรณีที่แผนกโฆษณาต้องการตัวเลขว่าควรจะเน้นหนักการโฆษณาไปในทางใด ก็อาจจะถามแผนกสินเชื่อถึงจำนวนและประเภทของลูกค้าของกิจการก็ได้

จะเห็นได้ว่าสายงานของแผนกสินเชื่อจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับแผนกต่าง ๆ ของกิจการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแผนกสินเชื่อก็ได้ชื่อว่าเป็นแผนกบริการที่จะต้องให้ความร่วมมือแก่ทุก ๆ ฝ่าย ดังนี้จึงไม่สำคัญว่าแผนกสินเชื่อจะขึ้นอยู่กับสายงานด้านไหน ผู้จัดการแผนกเองควรที่จะคำนึงอยู่เสมอว่า แผนกสินเชื่อของตนเป็นแผนกที่ต้องคอยให้ข่าวสารที่เกี่ยวกับลูกค้าและที่ตนสามารถจะให้ได้แก่แผนกต่าง ๆ ในกิจการ

หน้าที่และงานของแผนกสินเชื่อ

แผนกสินเชื่อจะขึ้นอยู่กับใคร จะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายการเงิน หรือขึ้นตรงกับฝ่ายบริหารชั้นสูง และขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแผนกสินเชื่อจะมากน้อยแค่ไหน อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายและแผนงานของธุรกิจนั้น ๆ แผนกสินเชื่ออาจมีพนักงานตั้งแต่ 1 คนไปจนถึงร้อยคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ และไม่ว่าจะมีพนักงานมากน้อยอย่างไรจะอยู่ในระดับใดของสายงาน การดำเนินงานของแผนกสินเชื่อต้องเป็นไปตามนโยบายการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นผลจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร หรือถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีแผนกสินเชื่อ ผู้จัดการก็ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อเอง ดังนี้จึงกล่าวได้ว่าหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางด้านสินเชื่อเป็นของฝ่ายบริหาร รายงานเกี่ยวกับสินเชื่อเป็นของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ

งานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อตามปกติแล้วจะประกอบไปด้วย

1. <u>ตรวจใบสั่งซื้อของลูกค้าที่ขอซื้อเงินเชื่อ</u> ลูกค้าที่มาติดต่อขอซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อแยกได้เป็น 2 พวก คือ ลูกค้าใหม่ และลูกค้าเก่า กรณีที่เป็นลูกค้าใหม่การพิจารณาตรวจใบสั่งซื้อจะมีข้อยุ่งยากมากกว่าลูกค้าเก่า ถ้าเป็นลูกค้าเก่าจะดูว่าลูกค้ารายนี้ได้วงเงินสินเชื่อเท่าไร ปัจจุบันมีหนี้ค้างอยู่แค่ไหน สามารถให้สินเชื่อได้อีกเท่าไร และใบสั่งซื้อที่ขอมาเกินวงเงินสินเชื่อหรือไม่ พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการติดต่อซื้อขายและการชำระหนี้ว่าล่าช้ากว่าวันถึงกำหนดนานหรือไม่อย่างไร สถานะการณ์ของลูกค้าเป็นอย่างไร ซึ่งถ้าข้อความทุกอย่างเป็นไปตามที่นโยบายให้สินเชื่อกำหนดไว้ ใบสั่งซื้อใบนั้นก็ผ่านได้

<u>กรณีที่เป็นลูกค้าใหม่</u>

ก. สิ่งแรกที่ต้องทำคือ ให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มเกี่ยวกับการเปิดบัญชี เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้าตามที่ต้องการ ถ้าไม่มีแบบฟอร์มไว้ก็เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อที่จะต้องพยายามซักถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาฐานะของลูกค้า (ดูตัวอย่างแบบสอบถามในบทที่ 5)

ข. การพิจารณาฐานะของลูกค้า เมื่อให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มแล้ว แผนกสินเชื่อยังต้องหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพิจารณาฐานะของลูกค้าจากแหล่งอื่น ๆ ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไปว่าแหล่งที่มาของข้อมูลเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง เมื่อได้ข้อมูลพอเพียงแล้วก็พิจารณาฐานะของลูกค้า พิจารณาถึงความเสี่ยงภัยที่ธุรกิจจะได้รับ

ค. การกำหนดวงเงินสินเชื่อ เมื่อพิจารณาฐานะของลูกค้า และความเสี่ยงภัยต่าง ๆ แล้วก็จะกำหนด วงเงินสินเชื่อที่จะให้แก่ลูกค้ารายนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่ออนุมัติก่อน ตามปกติวงเงินสินเชื่อที่ให้นี้จะไม่มีการบอกลูกค้านอกจากกรณีเงินผ่อนซึ่งลูกค้าจะต้องรู้จำนวนหนี้สินทั้งหมดที่ตนจะต้องผ่อนชำระ

ง. การให้สินเชื่อแก่ลูกค้า เมื่อมีการอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้แก่ลูกค้ารายใดแล้ว ทางแผนกสินเชื่อจะแจ้งให้ลูกค้าและฝ่ายบัญชีทราบ การแจ้งให้ลูกค้าอาจทำอยู่ในรูปของจดหมาย แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ของการให้สินเชื่อแต่ต้น เช่น กำหนดเวลาชำระหนี้คืน เป็นต้น ถ้าการพิจารณาให้สินเชื่อล่าช้าหรือไม่มีการอนุมัติให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อก็ควรที่จะแจ้งให้ลูกค้าทราบพร้อมด้วยเหตุผล หรือถ้ามีข้อแม้บางประการ เช่น จะไม่ให้สินเชื่อแก่เขาแต่จะขายให้เป็นเงินสด ก็ต้องอธิบายเหตุผลให้เขาทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

2. <u>การเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับสินเชื่อ</u> ข้อมูลเกี่ยวกับสินเชื่อนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของเอกสารของแผนกสินเชื่อ และถือว่าเป็นความลับด้วย ควรที่แผนกสินเชื่อจะต้องเก็บรักษาไว้อย่างดี สะดวกแก่การค้นหา การเก็บข้อมูลเหล่านี้นิยมเข้าแฟ้มไว้เป็นรายตัวลูกหนี้ โดยอาจเรียงตามอักษรรายชื่อของลูกหนี้ก็ได้ ซึ่งในแฟ้มนั้นจะประกอบไปด้วยชื่อลูกค้าที่อยู่ที่จะติดต่อได้ ประวัติวงเงินสินเชื่อที่ให้ ประวัติการติดต่อกับธุรกิจของเรา การชำระหนี้ การเปลี่ยนแปลงของฐานะของลูกหนี้ และข้อความสำคัญ ๆ อื่น ๆ การเก็บข้อมูลเหล่านี้นอกจากใช้แฟ้มซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปแล้ว กิจการบางกิจการที่มีการดำเนินงานกว้างขวางมีลูกหนี้มาก อาจจะเก็บข้อมูลเหล่านี้โดยใช้ Micro Film แต่เมืองไทยมีน้อยมาก เนื่องจากกิจการธุรกิจในประเทศเรายังไม่กว้างขวาง และต้องเสียค่าใช้จ่ายมากจึงยังไม่เป็นที่นิยมกัน

3. <u>การติดตามข่าวสารเกี่ยวกับสินเชื่อ</u> การเก็บบันทึกข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกหนี้แต่ละคนควรที่จะให้ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นหน้าที่ของแผนกสินเชื่อที่จะต้องคอยติดตามข่าวสารต่าง ๆ จากทุก ๆ ด้าน เช่น จากหนังสือพิมพ์ จากคดีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเจ้าหนี้อื่น ๆ หรือกับธนาคาร มีการของบการเงินจากลูกหนี้มาวิเคราะห์ทุก ๆ งวดบัญชี การติดตามข่าวสารของลูกหนี้แต่ละรายจะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของฐานะของลูกหนี้แต่ละคนซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือน ถึงวงเงินสินเชื่อและความเสี่ยงภัยที่เคยพิจารณาไว้แต่เดิม อาจจะต้องมีการวิเคราะห์ใหม่และเปลี่ยนแปลงแก้ไขบางสิ่งบางอย่างให้เหมาะสมขึ้น การติดตามข่าวสารจึงนับเป็นหน้าที่สำคัญของแผนกสินเชื่อ

4. <u>ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินเชื่อ</u> ในวงการค้าปัจจุบันจะมีการถามถึงการติดต่อกับลูกหนี้จากกันและกัน แผนกสินเชื่อต้องพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นความลับ สิ่งใดควรตอบได้ ถ้ามีการสอบถามมาจากธุรกิจอื่นและไม่เป็นความลับสามารถให้ข่าวสารแก่เขาได้ แผนกสินเชื่อก็ควรที่จะรีบให้ข่าวสารที่เขาต้องการไปเพื่อแสดงถึงการร่วมมือในการบริหารสินเชื่ออันจะทำให้การค้าและการบริการสินเชื่อเจริญขึ้น แต่ถ้าเป็นความลับก็อาจปฏิเสธไม่ตอบได้ ข้อสอบถามจากบุคคลภายนอกนี้ ตามปกติมักจะน้อยกว่าการสอบถามจากภายในธุรกิจเดียวกัน เช่น จากแผนกขาย ซึ่งพนักงานขายมักจะสอบถามมาเสมอว่าลูกค้ารายนี้เป็นอย่างไร การชำระหนี้สม่ำเสมอหรือไม่ควรจะขายเพิ่มขึ้นอีกได้เท่าไร ซึ่งการสอบถามแบบนี้เป็นหน้าที่ประจำของแผนกสินเชื่อที่จะต้องให้ข่าวสารแก่พนักงานขายอยู่แล้ว และตามปกติแล้วถ้าเป็นการให้กับภายในกิจการข่าวสารทางด้านสินเชื่อมักจะไม่ถือเป็นความลับเหมือนที่จะให้แก่บุคคลภายนอก เพราะพนักงานขายเป็นคนไปติดต่อลูกค้า และนำข่าวสารมาให้แก่ฝ่ายสินเชื่ออยู่แล้วทราบประวัติส่วนตัวของลูกค้าอยู่แล้ว ดังนี้การเตรียมเอกสารให้ทันสมัยอยู่เสมอจึงเป็นประโยชน์ในด้านการให้ข่าวสารแก่พนักงานขายอย่างมาก และควรที่จะติดต่อกันด้วยความรวดเร็วไม่ล่าช้าเพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่งขันได้ เพราะธุรกิจในปัจจุบันต้องแข่งขันกันมาก จึงล่าช้าไม่ได้ การร่วมมือกันอย่างดีระหว่างแผนกสินเชื่อ และแผนกขาย จะทำให้การขายเป็นไปได้รวดเร็วขึ้น แผนกสินเชื่อจึงต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอในอันที่จะเสนอข่าวสารให้แก่บุคคลที่ต้องการใช้

5. ตรวจจำนวนสินเชื่อและส่วนลดที่ให้แก่ลูกค้า เมื่อลูกค้ามีใบสั่งซื้อและทางแผนกสินเชื่อมีการอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้แล้ว ทางแผนกขายจะเป็นผู้ออกใบกำกับสินค้า (Invoice) เพื่อแสดงการขายซึ่งสามารถที่จะให้แผนกสินเชื่อตรวจดูจำนวนหรืออัตราสินเชื่อและส่วนลดต่าง ๆ ที่ให้แก่ลูกค้าว่าถูกต้องตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

6. การติดตามทวงหนี้และการเก็บหนี้ การทวงหนี้นี้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการให้สินเชื่อ ซึ่งจะมีบอกไว้ในนโยบายว่าจะต้องการอย่างไรบ้าง วิธีการเป็นอย่างไร ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องทำอย่างไรบ้าง ซึ่งหน้าที่นี้เป็นงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อที่จะต้องคอยติดตามอยู่เสมอ โดยจะดูจากบัญชีลูกหนี้แต่ละรายว่ามีบิลที่จะถึงกำหนดชำระเมื่อไรควรจะติดต่อขอเรียกเก็บเงินได้เมื่อไร และถ้าลูกค้าไม่ชำระหนี้เมื่อถึงกำหนดก็จะต้องทำหนังสือเตือนไปยังลูกค้า และถ้ามีปัญหาหนี้ค้างมานานก็จะต้องส่งเรื่องให้แผนกกฎหมายซึ่งวิธีการปฏิบัติเป็นอย่างไรนั้นมักจะแจ้งอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานของแผนกอยู่แล้ว

7. การให้บริการแก่ลูกค้า ลูกค้าอาจมีปัญหาบางอย่างที่จะต้องติดต่อดำเนินเรื่องเกี่ยวกับทางด้านบัญชีก็จะติดต่อกับแผนกสินเชื่อ เช่น การลงตัวเลขไม่ถูกต้อง การชำระหนี้ ฯลฯ แต่ถ้าเป็นเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการสินเชื่อ หรือบัญชี เช่น เรื่องการขนส่งขาดจำนวนหรือสินค้าที่ส่งให้ชำรุดเสียหาย ก็จะต้องติดต่อกับแผนกโกดังผู้ทำการขนส่ง หรือถ้าถามเรื่องราคาต้องติดต่อกับแผนกขาย แต่บางครั้งลูกค้าอาจติดต่อกับแผนกเหล่านี้โดยผ่านทางแผนกสินเชื่อก็ได้ เพราะถ้ามีการแก้ไขรายการหนี้สินเกิดขึ้นก็จะต้องแจ้งให้ทางแผนกสินเชื่อทราบอยู่ดี ดังนี้แผนกสินเชื่อจึงมีหน้าที่คอยให้บริการแก่ลูกค้าด้วย

เท่าที่กล่าวมานี้เป็นหน้าที่งานประจำโดยทั่ว ๆ ไปของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งเป็นงานทางด้านปฏิบัติจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่ออีกทีหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะมีหน้าที่ทางด้านตัดสินใจ ซึ่งอาจจะสรุปหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อได้ดังนี้

1) ตรวจทานและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับสินเชื่อ ข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับสินเชื่อต้องมีการติดตามอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้พิจารณาปรับปรุงวงเงินสินเชื่อว่าจะต้องเพิ่มหรือลด หรือยกเลิกวงเงินที่ให้เสีย เพื่อกิจการจะได้ไม่มีความเสี่ยงภัยมาก ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องคอยควบคุม เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อให้พยายามหาข่าวสารอยู่ตลอดเวลา

และเมื่อใช้บังคับบัญชาของตนเสนอรายการให้วงเงินมา ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องพิจารณาเหตุผลทั้งหมดเป็นอย่างดีก่อนที่จะอนุมัติให้วงเงินนั้น ๆ ไป

2) <u>เป็นผู้ตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ</u> เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับทางด้านสินเชื่อไก้แก่ใบสั่งซื้อที่ไม่สามารถใช้กฎเกณฑ์ที่วางไว้พิจารณาได้ อาจจะเป็นเพราะเป็นลูกค้ารายใหญ่สั่งซื้อจำนวนมาก เพราะฉะนั้นวงเงินที่จะให้จึงสูง หรือเป็นลูกค้าที่มีปัญหาในด้านการเก็บเงินมีจำนวนเงินค้างมาก ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมอบให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเอง

3) <u>เป็นผู้ตั้งวงเงินสินเชื่อให้ลูกค้าใหม่และลูกค้าพิเศษ</u> เมื่อมีลูกค้าใหม่มาขอซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อจะเป็นผู้สอบถามและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การพิจารณาฐานะของลูกค้ารายนั้น ๆ และเสนอให้แก่ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจกำหนดวงเงินสินเชื่อเอง และเป็นผู้รับผิดชอบต่อวงเงินสินเชื่อที่ตนกำหนดไว้ให้นั้น

4) <u>พิจารณาขยายเวลากำหนดชำระเงิน</u> ลูกค้าบางรายอาจจะขอขยายเวลากำหนดชำระเงินที่ให้ไว้ เช่นธรรมดาลูกค้าทุกคนต้องชำระภายใน 30 วันหลังจากวันออกใบขาย (Invoice) ถ้าเลยจากนั้นจะมีการคิดดอกเบี้ย และถ้าจะมีการขยายเวลาให้เป็นพิเศษสำหรับลูกค้ารายใด ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ และถ้ามีลูกค้ารายใดเมื่อจะถึงกำหนดชำระได้ร้องขอเลื่อนเวลาการชำระเงิน เรื่องนี้ก็จะต้องผ่านให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อเป็นผู้พิจารณาเลื่อนเวลาให้เอง

5) <u>ติดตามข่าวสารและสมาคมกับผู้จัดการสินเชื่อของกิจการอื่น</u> ๆ ข่าวสารเกี่ยวกับฐานะการเงินของบุคคลในวงการธุรกิจ เช่น การล้มละลาย การขายกิจการ การรวมตัวของบริษัทเหล่านี้ ผู้จัดการฝ่ายการเงินจะต้องคิดตามข่าวอยู่เสมอ และต้องเข้าสมาคมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อของกิจการอื่น เพื่อจะได้ตามทันเหตุการณ์และนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการพิจารณาสินเชื่อ

6) <u>รับผิดชอบต่อปัญหาทางด้านสินเชื่อที่เกิดขึ้นกับแผนกต่าง ๆ ในกิจการ</u>
ปัญหาเกี่ยวกับสินเชื่อมักจะเกิดขึ้นทุกวัน และกับแผนกต่าง ๆ ที่มิใช่แผนกสินเชื่อ ก็อาจเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสินเชื่อได้ เช่น แผนกขาย และแผนกเก็บเงิน จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อที่จะต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ต้องคอยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อให้ความสะดวกสบายและให้คำตอบที่ถูกต้องแก่คนอื่น และทำเอกสารหรือรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ให้แก่แผนกที่เกี่ยวข้อง

7) <u>ควบคุมการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อให้ถูกต้องตามนโยบายสินเชื่อที่วางไว้</u>
ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต้องคอยดูแลการดำเนินงานของแผนกตนให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ และสิ่งที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาอยู่เสมอคือ

7.1 <u>สำรองหนี้สูญ</u> ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องพิจารณาถึงยอดลูกหนี้ เมื่อสิ้นงวดบัญชีและตั้งสำรองหนี้สูญให้ถูกต้องตามนโยบายที่วางไว้ และถ้านโยบายที่วางไว้ไม่พอเหมาะเนื่องจากลูกหนี้มีความเสี่ยงภัยมาก ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะต้องพิจารณาตั้งสำรองหนี้สูญให้พอที่จะคุ้มกับหนี้ที่อาจจะเก็บเงินไม่ได้

7.2 <u>วงเงินสินเชื่อ</u> ที่ให้แก่ลูกค้าต้องมีการพิจารณาอยู่เสมอว่าเหมาะสมหรือไม่ ลูกค้าแต่ละรายย่อมมีฐานะการเงินเปลี่ยนแปลงไปได้ จึงต้องมีการติดตามข่าวคราวและเปลี่ยนแปลงวงเงินสินเชื่อให้พอเหมาะ นอกจากจะพิจารณาวงเงินที่ให้กับลูกค้าแต่ละรายใหม่แล้ว ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อยังต้องคอยพิจารณาถึงนโยบายสินเชื่อที่กำหนดไว้เกี่ยวกับวงเงินสินเชื่อว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยพิจารณาจากสถานะการณ์ทางตลาดทั่ว ๆ ไป และท่าทีของคู่แข่งขัน เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงแก้ไขนโยบายเกี่ยวกับวงเงินสินเชื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

7.3 <u>การเก็บเงิน</u> นโยบายการเรียกชำระหนี้จากลูกหนี้ ต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ ใช้กับสถานะการณ์ปัจจุบันหรือไม่ ถ้าคู่แข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลาชำระเงิน กิจการเราก็ต้องพิจารณานโยบายกันใหม่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะแข่งขันกับเขาได้และในกรณีอื่น ๆ เช่น กิจการต้องการลดเงินที่ลงในลูกหนี้ หรือต้องการเงินหมุนเวียนมากขึ้น นโยบายการเก็บเงินก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายของกิจการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการสินเชื่อที่ต้องพิจารณาแก้ไขเปลี่ยนแปลง

8. หน้าที่เกี่ยวกับพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อมีหน้าที่พิจารณาว่าพนักงานในแผนกตนมีจำนวนพอเหมาะกับงานในแผนกหรือไม่ เป็นผู้มีความรู้เหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ขยันขันแข็งในการทำงานและเข้าใจงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายหรือไม่ มีการฝึกฝนให้ความรู้เพิ่มเติมเพื่อจะได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน และรับฟังปัญหาของลูกน้องของตนเสมอ ควบคุมการทำงานของลูกน้องตนให้ผลงานที่ออกมาถูกต้องที่สุด

9. ควบคุมค่าใช้จ่ายของแผนก ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของกิจการนั้น ถ้าทุกแผนกพยายามควบคุมให้อยู่ในขอบเขตไม่ฟุ่มเฟือยจนเกินไป ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้กำไรของกิจการสูงขึ้น สำหรับกิจการที่มีแผนการดำเนินงานอย่างดีจะมีงบประมาณค่าใช้จ่ายวางไว้ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต้องคอยควบคุมค่าใช้จ่ายของแผนกตนให้อยู่ในงบประมาณเสมอ ถ้าไม่มีงบประมาณวางไว้ก็ต้องควบคุมมิให้รายจ่ายสูงเกินไป

10. เข้าร่วมประชุมกับฝ่ายบริหารของแผนกต่าง ๆ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควรมีส่วนในการวางแผนงานของกิจการ ในกรณีที่มีเรื่องเกี่ยวกับสินเชื่อเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจะได้สามารถให้ความเห็นที่เหมาะสมและถูกต้องได้ดีกว่าคนอื่น ๆ และนอกจากนี้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควรจะมีการพบปะปรึกษาหารือกับหัวหน้าแผนกอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกขาย เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก่กัน และร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

งานของแผนกสินเชื่อจะดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการวางแผนงานไว้อย่างดี เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจหน้าที่ของตนปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควบคุมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างดีแล้ว นโยบายการให้สินเชื่อก็จะเป็นนโยบายที่ทำให้ธุรกิจนั้นบรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ต้องการ

<u>รายงานของแผนกสินเชื่อ</u>

รายงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะแสดงผลงานของแผนก การทำรายงานนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายชนิดแล้วแต่จุดประสงค์ของแต่ละกิจการ แต่โดยทั่วไปแล้วรายงานของแผนกสินเชื่อจะต้องแสดงถึง

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าทั้งหมดหรือลูกค้ารายพิเศษ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ
3. ข้อมูลโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับสถานะการณ์ของตลาดและผลที่จะมีมาถึงการสินเชื่อของกิจการ

ซึ่งรายงานที่ทำขึ้นมานี้สามารถแยกได้เป็น 2 ชนิดคือ รายงานภายในแผนกและรายงานที่ให้แก่บุคคลภายนอก ตัวอย่างรายงานที่แสดงอยู่ในบทนี้ทั้งหมดเป็นของบริษัท ก ข ค ซึ่งเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

1. <u>รายงานภายใน</u> เป็นรายงานที่ใช้ภายในแผนกสินเชื่อทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นรายงานที่พนักงานสินเชื่อ ให้แก่หัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อเพื่อแสดงผลการทำงานหรือเป็นรายงานที่ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น ถ้าเป็นรายงานที่เสนอให้กันในแผนกจะถือว่าเป็นรายงานภายในทั้งสิ้น

1.1 <u>รายงานที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ</u> เป็นรายงานที่จำเป็นเพื่อช่วยผู้จัดการในการตัดสินใจให้ถูกต้อง และทราบถึงผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งรายงานนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ แต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย

ก. <u>รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้</u> เป็นรายงานที่แสดงยอดลูกหนี้ทั้งหมด ยอดลูกหนี้ที่ค้างชำระ โดยแสดงออกมาเป็นส่วนร้อยของค่าขาย และวิเคราะห์ถึงอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (ตาราง1) การทำรายงานนี้ส่วนมากจะทำทุกเดือน โดยแสดงถึงยอดลูกหนี้ในเดือนนั้นเปรียบเทียบกับเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ทั้งนี้เพื่อให้รายงานสมบูรณ์ขึ้น รายงานชนิดนี้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควรจะใช้เขียนรายงานให้แก่ฝ่ายจัดการและแผนกที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น แผนกบัญชีเพื่อใช้คิดดอกเบี้ย

รายงานนี้จะทำให้ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อและฝ่ายบริหารทราบถึงปริมาณการขายในแต่ละเดือนและยอดขายทั้งหมดตลอดปีซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ว่าการขายในช่วงเวลาใดเป็นอย่างไร ขายได้มากหรือตกต่ำลงอย่างไร สาเหตุเป็นเพราะเหตุใด ทราบถึงปริมาณลูกหนี้ในแต่ละเดือนและการเก็บหนี้ว่าเป็นอย่างไร โดยมีการเทียบเป็นร้อยละของยอดขายทำให้ดูเปรียบเทียบได้ว่าเมื่อขายไปจำนวนเท่านี้สามารถเก็บหนี้ได้เท่าไรและมียอดหนี้ค้างชำระเท่าไร อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้เร็วขึ้นหรือช้าลงอย่างไร จากตัวอย่างในระยะแรก ๆ ของปีการขายและการเรียกชำระหนี้ยังไม่ดีพอ ทำให้ยอดลูกหนี้ค้างชำระสูง อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ช้า แต่หลังจากเดือนมิถุนายนเป็นต้นมาการเก็บหนี้ดีขึ้นและปริมาณการขายก็เพิ่มขึ้นด้วยทำให้อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้เร็วขึ้น ซึ่งจากรายงานนี้จะทำให้ผู้จัดการสินเชื่อใช้เป็นแนวทางตัดสินใจได้ว่าจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขทางด้านใด เช่นอาจจะกระตุ้นให้มีการเรียกเก็บหนี้มากขึ้น เพื่อมิให้ยอดลูกหนี้ค้างชำระมากและให้อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้เร็วขึ้น

ตารางที่ 1

บริษัท ก.ช.ค. จำกัด

รายงานเกี่ยวกับยอดขายและการเรียกชำระหนี้

2517	ยอดขายรายเดือน	ยอดขายรวม	ยอดเก็บหนี้รายเดือน		ยอดเก็บหนี้รวม		ยอดลูกหนี้ค้างชำระ		อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้
			บาท	% ต่อยอดขาย	บาท	% ต่อยอดขาย	บาท	% ต่อยอดขาย	
มค.	895	895	490	54.7	490	54.7	405	45.3	13.6
กพ.	768	1663	650	84.6	1140	68.6	523	68.1	20.4
มีค.	657	2320	525	79.9	1665	71.8	655	99.7	29.9
เมย	723	3043	494	68.3	2159	70.9	884	122.3	36.7
พค.	869	3912	750	86.3	2909	74.4	1003	115.4	34.6
มิย.	912	4824	1210	132.7	4119	84.4	705	77.3	23.2
กค.	1684	6508	1505	82.4	5624	86.4	884	52.5	15.7
สค.	1458	7966	1890	129.6	7514	94.3	452	31.0	9.3
กย.	1372	9338	1400	102.0	8914	95.5	424	30.9	9.3
ตค.	1086	10424	892	82.1	9806	94.1	618	56.9	17.1
พย.	984	11408	1010	1.0	10816	94.8	592	60.2	18.0
ธค.	989	12397	989	100.0	11805	95.2	592	60.0	18.0

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. <u>รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ</u> นอกจากรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้แล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อควรทำรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ ซึ่งตามปกติเราเรียกว่า งบแยกอายุหนี้แสดงยอดลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นงวด ๆ เช่น 30 วัน 60 วัน 90 วัน หรือนานกว่านั้น และในรายงานนั้นควรจะแสดงด้วยว่าได้ทำอย่างไรกับบัญชีที่ค้างชำระเหล่านี้ไว้บ้างแล้ว เช่น กำลังดำเนินการฟ้องร้องอยู่ รายงานนี้ควรจะเสนอให้ฝ่ายจัดการ และแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่นเดียวกับรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ (ดูตาราง 2)

<u>ตาราง 2</u>

<u>บริษัท ก.ข.ค. จำกัด</u>

งบแยกอายุหนี้ประจำวันที่ 31 ธันวาคม 2517

ลูกค้าเลขที่	ชื่อลูกค้า	การชำระครั้งสุดท้าย ว.ด.ป.	วงเงินสินเชื่อ บาท	ยอดหนี้สินทั้งหมด	หนี้ที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ	หนี้ที่เกินกำหนด		
						30 วัน	60 วัน	90 วันขึ้นไป
103		16 2 17	15,000	7,500				7500
108	ทกส.	28 1 —	2,500	1,600				1600
165		5 2 —	750	500			500	
178		27 12 —	2,000	1,500	1,500			
189		21 3 —	1,000	900		900		
247		6 10 —	10,000	5,000	2,500	2,500		
252		15 8 —	8,000	7,000	5,000	1,000	1,000	
270		20 7 —	15,000	12,000	5,000	5,000	2,000	
292		30 10 —	15,000	8,000	2,000	2,000	2,000	2000
305		14 12 —	30,000	25,000		5,000	10,000	10,000
ยอดรวม				156,000	86,000	35,000	10,000	15,000

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

การทำงบแยกอายุหนี้จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงการชำระของลูกหนี้ ว่ายอดที่ค้างจำนวนทั้งหมดเท่านั้นมีระยะเวลานานเท่าไร ทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายสินเชื่อในการเรียกชำระหนี้ว่ามีข้อบกพร่องอย่างไร และการมีหนี้ค้างชำระมากอาจเป็นเพราะข้อผิดพลาดในการให้สินเชื่อแต่แรก นอกจากนี้จากงบแยกอายุหนี้ยังใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้งสำรองหนี้สูญได้ และเป็นแนวทางให้ผู้จัดการสินเชื่อตัดสินใจว่าจะจัดการอย่างไรกับลูกหนี้ที่ค้างชำระเหล่านี้ เช่น ลูกหนี้ที่ค้างนานเกิน 90 วันขึ้นไป ก็จะต้องถามสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด มีการดำเนินการไปแล้วอย่างไรและสมควรจะทำอย่างไรต่อไป และงบแยกอายุหนี้ยังเป็นเหมือนบทสรุปที่จะใช้ดูในการให้สินเชื่อได้อีกด้วย เช่นกรณีลูกค้าส่งใบสั่งซื้อมาขอซื้อเงินเชื่อจะใช้ตรวจดูจากงบแยกอายุหนี้ได้ว่าลูกค้ารายนั้นมีหนี้ค้างชำระหรือไม่ ซึ่งจะทำให้การพิจารณาให้สินเชื่อสะดวกและรวดเร็วขึ้น

ค. <u>รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ในกรณีพิเศษ</u> ลูกหนี้ที่มีกรณีพิเศษ ควรจะแยกแสดงต่างหาก ทำเป็นรายงานที่แสดงถึงผลการติดตามเกี่ยวกับลูกหนี้รายนั้น ๆ ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นลูกหนี้รายใหญ่ที่ติดค้างหนี้นาน และกำลังดำเนินการติดตามอยู่ ควรแยกแสดงต่างหากนี้ก็เพื่อเป็นข้อเตือนใจฝ่ายสินเชื่อว่าลูกหนี้ รายนี้ต้องติดตามเป็นกรณีพิเศษ (ดูตัวอย่างที่ 3)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างที่ 3

รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ในกรณีพิเศษ

15 ธันวาคม 2516

เรียน ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ

กรณีนายทวี ธาราสิน (ร้านไมตรีจิต) ซึ่งค้างค่าซื้อกระเบื้องยางตามบิลเลขที่ 15113 อยู่ 160,000. – บาท ตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2516 ต่อมาแผนกกฎหมายได้ยื่นฟ้องลูกค้ารายนี้และศาลได้มีคำพิพากษาแล้วให้ลูกหนี้ผ่อนชำระเป็นรายเดือนเป็นเวลา 5 เดือน ๆ ละ 32,000. – บาท ภายหลังนั้นลูกค้าได้ผ่อนหนี้มา 2 ครั้ง ครั้งสุดท้ายเมื่อเดือนสิงหาคม 2516 หักที่ชำระมาแล้วคงค้างอยู่อีกเป็นเงิน 96,000. – บาท (เก้าหมื่นหกพันบาทถ้วน)

และเมื่อการประชุมตัดหนี้สูญเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2516 ที่ประชุมบริษัทฯ ได้ลงมติให้ตัดบัญชีนี้เป็นหนี้สูญ แต่ในวันนี้ลูกค้าได้นำเงินมาชำระอีก 50,000. – บาท จึงยังเหลือหนี้อยู่เป็นเงิน 46,000. – บาท จึงเรียนมาเพื่อทราบ

นายสุขสวัสดิ์ รักเรียน
หัวหน้าฝ่ายติดตามทวงหนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ง. <u>รายงานเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า</u> เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อได้ไปเยี่ยมลูกค้าเป็นการส่วนตัว หรือมีการติดต่อกันทางด้านอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ จดหมายติดต่อ ติดต่อโดยฝ่ายธนาคารหรือตัวกลางอื่น ๆ จะต้องมีการทำรายงานแสดงผลการติดต่อนั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะแสดงถึงฐานะของลูกค้ารายนั้น รายงานนี้นอกจากจะให้แก่ผู้จัดการสินเชื่อแล้ว ยังอาจทำไว้เป็นรายงานที่จะให้บุคคลที่สนใจ เช่น พนักงานขาย หรือเก็บไว้ใช้เป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้ารายนั้น ๆ (ดูตัวอย่าง 4)

จ. <u>รายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในแผนก</u> ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อจำเป็นต้องทราบถึงผลการดำเนินงานภายในแผนกตน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนอกจากจะศึกษาด้วยตนเองแล้ว ยังอาจจะให้เจ้าหน้าที่ในแผนกทำรายงานขึ้นมา ซึ่งนอกเหนือจากรายงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อควรจะรายงานให้หัวหน้าตนทราบ คือ เรื่องเกี่ยวกับนโยบายสินเชื่อว่าสามารถนำมาปฏิบัติได้ผลดีเพียงไร มีปัญหาในทางปฏิบัติทางใดบ้าง และถ้ามีปัญหาก็ควรจะถามหัวหน้าตน กวบคู่ไปกับรายงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในแผนก (ดูตัวอย่าง 5)

1.2 <u>รายงานที่ผู้จัดการสินเชื่อให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</u> เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานของแผนกเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท และทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้นซึ่งจะประกอบไปด้วย

ก. <u>แถลงการณ์เกี่ยวกับนโยบายสินเชื่อของกิจการ</u> ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต้องแน่ใจว่าเจ้าหน้าที่ในแผนกตนเข้าใจนโยบายนี้เป็นอย่างดี และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการณ์หรือปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และผู้จัดการสินเชื่อต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อทราบ และอธิบายวิธีการใช้ให้ชัดเจน (ดูตัวอย่าง 6)

ข. <u>แถลงการณ์เกี่ยวกับฐานะของธุรกิจ</u> แสดงถึงสถานะการณ์ทางเศรษฐกิจโดยทั่ว ๆ ไปของกิจการตน แนวโน้มของกิจการจะดีขึ้นหรือเลวลง ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนถึงการสินเชื่อต่อไปในอนาคตจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานไปอย่างไร ผู้จัดการสินเชื่อต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง (ดูตัวอย่าง 7)

ค. <u>ความเคลื่อนไหวในแผนกต่าง ๆ ในกิจการ</u> ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ อันจะเป็นเครื่องชักจูงให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

ตัวอย่างที่ 4

ตัวอย่างรายงานเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า

วันที่ 10 ตุลาคม 2516

เรียน ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ

จากการที่ท่านได้ให้ข้าพเจ้าไปพบ นายคำนึง ศรีสุข เจ้าของร้านไมตรีจิต เพื่อทราบข้อเท็จจริงบางประการอันจะเป็นแนวทางในการกำหนดวงเงินสินเชื่อนั้น จากการสังเกตรู้สึกว่านายคำนึง เป็นผู้มีอัธยาศัยดี พูดจาเป็นหลักฐาน เชื่อถือได้ เป็นคนเอาการเอางาน และได้ทำงานด้านนี้มาแล้วไม่ต่ำกว่า 15 ปี ได้ขยายงานจากร้านคูหาเดียวมาเป็น 2 คูหาเมื่อปีกลาย และจากการพบปะกันครั้งนี้ทำให้ทราบว่า นายคำนึง กำลังเปิดสาขาอีกแห่งหนึ่งที่ฝั่งธนบุรี โดยดำเนินกิจการขายเครื่องอะไหล่เช่นเดียวกัน และมีโครงการณ์ที่จะรับซ่อมรถยนต์อีกด้วย

อนึ่ง ในการพบกันครั้งนี้ นายคำนึง กล่าวว่า เขาถือว่าบริษัทเราเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ของเขา ซึ่งสินค้าต่าง ๆ ที่เขาจำหน่ายอยู่นั้นส่วนใหญ่บริษัทเราเป็นผู้แทนจำหน่ายทั้งสิ้น และเหตุผลของการเพิ่มวงเงินสินเชื่อครั้งนี้ก็เพื่อจะจัดหาสินค้าไปไว้ในสาขาของเขาที่ธนบุรีนั่นเอง

ข้าพเจ้าจึงเห็นว่าการที่ นายคำนึง ขอเพิ่มวงเงินสินเชื่อจาก 10,000. – บาท เป็น 20,000. – บาทนั้น สมควรที่จะมีการพิจารณาอนุมัติให้ พร้อมกับที่ข้าพเจ้าได้แนบใบขอเปิดบัญชีมาให้ท่านพิจารณาพร้อมกันด้วย จึงเรียนมาเพื่อทราบ

.....

นายกำจัด กำมีศรี

หัวหน้าฝ่ายประเมิน

*จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ตัวอย่าง 5

รายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในแผนก

บริษัท กขค. จำกัด

ค่าใช้จ่ายโดยตรงของแผนกสินเชื่อ

ประจำวันที่ 30 มิถุนายน 2517

	มิย. 17	มค.–มิย. 17	มค.–มิย. 16	ผลต่าง
เงินเดือนและค่าแรง	35,000	190,500	122,500	68,000
ค่ารับรอง	3,500	15,000	20,000	5,000
ค่าพาหนะ	560	4,750	3,200	1,550
ค่าใช้จ่ายติดตามทวงหนี้	1,200	10,250	15,750	5,500
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	230	1.020	1,200	180
ค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการ	420	1,575	1,150	425
ค่าใช้จ่ายเดินทางต่างประเทศ	6,500	6,500	—	6,500
	47,410	229,595	163,800	65,795

บริษัท กขค. จำกัด

รายงานเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ

ประจำเดือน มิถุนายน 2517

ในเดือนนี้มีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าทั้งหมด		35	ราย
รวมเป็นวงเงินสินเชื่อที่ให้ทั้งหมดในเดือนนี้		150,000	บาท
วงเงิน	1,000 บาท	10	ราย
วงเงิน	1,000–5,000 บาท	17	ราย
วงเงิน	5,000 บาทขึ้นไป	8	ราย
เป็นลูกค้าในกรุงเทพมหานคร		21	ราย
ลูกค้าต่างจังหวัด		14	ราย

หมายเหตุ ลูกค้าที่วงเงินเกิน 5,000 บาทเป็นลูกค้าในกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น ลูกค้าต่างจังหวัด 14 รายวงเงิน 1,000 บาททุกราย

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ตัวอย่างที่ 6

แถลงการณ์เกี่ยวกับนโยบายสินเชื่อของกิจการ

วันที่ 20 พฤษภาคม 2517

เรื่อง การเปลี่ยนอัตราเงินลดเงินสด

ถึง พนักงานฝ่ายสินเชื่อทุกท่าน

ด้วยบัดนี้ทางบริษัทฯ เห็นว่าสถานะการณ์ของตลาดได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อการขายของเรา เพื่อให้การขายของบริษัทฯ สามารถแข่งขันในตลาดได้ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงมีมติให้ยกเลิกนโยบายการให้สินเชื่อข้อที่ 20.10.01 เกี่ยวกับเงินลดเงินสดซึ่งแต่เดิมได้กล่าวไว้ว่า

"ลูกค้าจะได้รับเงินลดเงินสด 2% ถ้าหากจ่ายชำระหนี้ก่อนหรือ ภายในวันที่ 10 ของเดือนที่ถัดจากวันที่ในใบกำกับสินค้า 2/10 E.O.M. net /30 E.O.M."

โดยได้เปลี่ยนข้อความเป็น

"ลูกค้าจะได้รับเงินลดเงินสด 3% ถ้าหากจ่ายชำระหนี้ก่อน หรือ ภายในวันที่ 10 ของเดือนที่ถัดจากวันที่ในใบกำกับสินค้า 3/10 E.O.M. net /30 E.O.M."

จึงแจ้งมาให้ทราบทั่วกัน และให้ถือปฏิบัติตามระเบียบใหม่นี้ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2517 เป็นต้นไป

.....

นายเสนีย์ กลิ่นสุวรรณ

ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างที่ 7

แถลงการณ์เกี่ยวกับฐานะของกิจการ

วันที่ 5 กรกฎาคม 2517

เรื่อง การเรียกชำระหนี้

ถึง พนักงานฝ่ายสินเชื่อทุกท่าน

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าสถานะการณ์ของตลาดได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การขายได้ลดจำนวนลงและการเรียกชำระหนี้ก็ล่าช้า ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ และจากการเปรียบเทียบตัวเลขที่ผ่านมาในปี 2516 สามารถลดจำนวนหนี้ค้างชำระเป็น 59% จากปี 2515 ที่เป็น 74% นั่นคือในปี 2516 ยอดขายได้สูงขึ้น 2,700,000 บาท แต่ยอดลูกหนี้ลดลง 256,000 บาท ทำให้เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น

แต่ในปีนี้เวลาได้ผ่านมา 6 เดือนและได้นำตัวเลขเปรียบเทียบกับ 6 เดือนปีที่แล้ว ปรากฏว่าปริมาณการขายลดลง แต่จำนวนเงินสูงขึ้นทั้งนี้เพราะเรามีการขึ้นราคาสินค้า แต่ยอดลูกหนี้กลับสูงขึ้นในอัตราที่สูงกว่ายอดขายที่สูงขึ้นถึง 10% แสดงว่าการเรียกชำระหนี้ของเรายังบกพร่องอยู่ จึงขอให้พวกท่านได้ช่วยกันเร่งรัดในการเรียกชำระหนี้จากลูกหนี้ให้มากขึ้น เพื่อผลการดำเนินงานในปีนี้จะได้ดีขึ้นกว่าปี 2516

.....

นายเสนีย์ กลิ่นสุวรรณ

ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ง. <u>ค่าใช้จ่ายของแผนกสินเชื่อทั้งหมด</u> กิจการโดยทั่ว ๆ ไปแผนกบัญชีจะต้องทำตัวเลขต่างแจกให้แก่แผนกที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต้องนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณต้องคอยควบคุมมิให้สูงเกินไป และต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ของตนทราบเพื่อจะได้ช่วยกันควบคุมค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้

2. <u>รายงานที่ให้แก่บุคคลภายนอก</u> รายงานใดก็ตามที่เสนอให้แก่บุคคลภายนอกแผนกจะถือว่าเป็นรายงานภายนอกเสมอ ไม่ว่ารายงานนั้นจุดประสงค์เดิมจะใช้เป็นรายงานภายใน แต่ได้ส่งให้แก่บุคคลภายนอก ซึ่งจากรายงานภายในที่กล่าวมามีอยู่ 2 – 3 รายการที่ถือว่าเป็นรายงานที่เสนอแก่บุคคลภายนอกด้วย คือ รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ รายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ รายงานเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า รายงานที่เสนอให้แก่บุคคลภายนอกนี้เราแบ่งเป็น

2.1 <u>รายงานที่เสนอให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการเดียวกัน</u> ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อต้องเสนอรายงานให้แก่ฝ่ายจัดการของกิจการเป็นประจำ อาจจะเป็นระยะเวลาทุก ๆ เดือน หรือเป็นงวด 3 เดือน 6 เดือนก็ได้ ถ้าฝ่ายสินเชื่อขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายการเงิน รายงานนี้ก็ต้องเสนอให้แก่ผู้จัดการฝ่ายการเงิน รายงานที่เสนอนี้จะประกอบด้วย

ก. <u>การเรียกชำระเงินจากลูกหนี้</u> แสดงถึงจำนวนลูกหนี้ที่ค้างชำระจำนวนหนี้ที่เรียกเก็บได้และจำนวนหนี้ที่ค้างชำระโดยเปรียบเทียบกับช่วงระยะเวลาในอดีต พร้อมทั้งแสดงเหตุผลถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ (ดูตัวอย่าง 1)

ข. <u>รายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของลูกหนี้</u> ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกหนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลงในฐานะทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหาร หรือเปลี่ยนแปลงในนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการซื้อสินค้า ฝ่ายสินเชื่อควรที่จะทำรายงานเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้และผลที่จะมีมาถึงกิจการด้วย (ดูตัวอย่าง 3)

ค. <u>สถานะการณ์ของคู่แข่งขัน</u> ถ้าคู่แข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ เช่น เปลี่ยนแปลงการให้วงเงินสินเชื่อ เปลี่ยนแปลงระยะเวลาชำระหนี้ หรือเกิดมีกิจการใหม่ตั้งขึ้นซึ่งนับว่าเป็นคู่แข่งขันในตลาดของเรา ควรที่ฝ่ายสินเชื่อจะทำรายงานเสนอถึงสถานะการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้

รายงานที่ทำขึ้นมานี้ถ้าเห็นว่าเกี่ยวข้องกับแผนกใด ก็ควรที่จะให้สำเนารายงานนั้นแก่แผนกนั้น ๆ ด้วย

2.2 <u>รายงานที่ให้แก่บุคคลภายนอกกิจการ</u> บางครั้งกิจการอื่น ๆ อาจจะขอทราบรายละเอียดเกี่ยวกับลูกหนี้รายใดรายหนึ่งที่เราติดต่อด้วย ถ้าไม่เป็นความลับฝ่ายสินเชื่อก็ควรจะให้ข่าวสารที่สามารถจะให้ได้แก่เขา เช่น การแจ้งยอดที่ค้างชำระบัญชีอยู่ในขณะนั้น

การทำรายงานเสนอให้แก่บุคคลภายนอกนี้จะเป็นเครื่องช่วยกระตุ้นให้แผนกนั้น ๆ ตื่นตัวที่จะทำงานของแผนกตนให้มีประสิทธิภาพขึ้น อันจะเป็นผลดีแก่กิจการรวม และยังถือเป็นตัวกลางหรือข่าวสารที่เสนอแก่กันทำให้การดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ สอดคล้องกันด้วย และทำให้ฝ่ายจัดการทราบถึงความเป็นไปของแผนก ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้หาทางแก้ไข หรือปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ การทำรายงานต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ใช้ได้ประโยชน์เฉพาะกิจการขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เท่านั้น สำหรับกิจการขนาดเล็กเจ้าของหรือผู้จัดการเป็นผู้คุมรายการทุกอย่างที่เกิดขึ้นในกิจการ เพราะฉะนั้นย่อมทราบถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ อยู่แล้วโดยมิต้องมีการทำรายงาน การทำรายงานจะมีเฉพาะกิจการที่มีการดำเนินงานแยกเป็นหลายแผนกและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบกันออกไป มีหัวหน้าเป็นผู้ควบคุมการทำงานในสาย ซึ่งสมควรที่จะมีการทำรายงานเสนอแก่กันเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้ฝ่ายจัดการทราบถึงความเป็นไปของแผนกต่าง ๆ ในกิจการ

<u>ลักษณะของรายงานที่ทำ</u> รายงานที่ทำไม่ว่าจะทำออกมาในรูปใด ควรที่จะต้องคำนึงว่า รายงานนั้นแสดงถึงสิ่งที่ต้องการจะรายงานได้ครบถ้วนตามความต้องการและอย่างถูกต้อง และควรจะเป็นรายงานอย่างง่ายที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะรายงาน โดยทั่ว ๆ ไปแล้วรายงานที่นิยมทำกันจะอยู่ในรูป

1. <u>รายงานแบบบรรยาย</u> การทำรายงานแบบนี้จะต้องอธิบายให้ชัดเจน ใช้ประโยคให้สละสลวย และใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย ศัพท์ทางเทคนิคต่าง ๆ นั้น ถ้าผู้อ่านเข้าใจศัพท์นั้นและคุ้นเคยกับศัพท์อย่างดีแล้วก็ใช้ได้ ข้อสำคัญก็อต้องให้ผู้อ่านเข้าใจถึงสิ่งที่จะรายงาน โดยมีต้องอธิบายให้ยืดเยื้อ และรายงานนั้นต้องจบในตัวของมันเอง มิใช่อ้างถึงรายงานอื่น ๆ อีก (ดูตัวอย่าง 3 – 4)

2. <u>รายงานแบบกราฟ</u> การทำรายงานแบบนี้ส่วนใหญ่มีจุดประสงค์ที่ต้องการแสดงเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาต่าง ๆ กัน และแนวโน้มของความเป็นไปของสถานะการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการแสดงออกมาในรูปกราฟทำให้เห็นได้เด่นชัดขึ้น ข้อสำคัญ การทำกราฟนั้นต้องทำด้วยความระมัดระวังและให้สะอาด และมีให้แสดงรายการต่าง ๆ มากมายเกินไปจนดูไม่รู้เรื่อง (ดูตัวอย่าง 8)

3. <u>รายงานแบบตารางเปรียบเทียบ</u> รายงานที่เสนอเป็นตัวเลขแสดงเป็นตารางเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการที่เกี่ยวข้องกัน งานของแผนกสินเชื่อนั้นรายงานแบบตารางมีสิ่งที่ควรจะแสดงไว้คือ ยอดขาย ยอดลูกหนี้ ยอดชำระเงินของลูกหนี้ ยอดลูกหนี้ค้างชำระ โดยจะใช้เปรียบเทียบกับยอดในปีก่อนหรือเดือนก่อนก็ได้ ตัวเลขที่ใช้อาจจะใช้ตัวเลขที่แท้จริง หรือจะเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) ก็ได้ ถ้าแสดงเป็น % จะทำให้เข้าใจงานขึ้นโดยใช้ดูเปรียบเทียบกันได้ทันที (ดูตาราง 1)

แบบรายงานที่กล่าวมานี้โดยแท้จริงแล้ว ฝ่ายสินเชื่อควรที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะรายงาน เช่นรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงฐานะของลูกค้าก็ควรที่จะแสดงแบบบรรยาย ในขณะที่รายงานเกี่ยวกับยอดลูกหนี้ และยอดรับชำระหนี้นั้นควรจะแสดงเป็นแบบตาราง หรือกราฟ นอกจากจะเลือกวิธีการรายงานให้ถูกต้องแล้ว ผู้จัดการสินเชื่อยังควรที่จะต้องมีการสำรวจอยู่เสมอว่ารายงานที่ทำไปนั้นมีข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ ควรแก้ไขปรับปรุงในด้านใด และควรจะออกรายงานชนิดใหม่อะไรอีกบ้าง ซึ่งพอที่จะสรุปการสำรวจรายงานที่ทำเสนอได้ดังนี้ คือ

ก. <u>จุดประสงค์ของรายงาน</u>

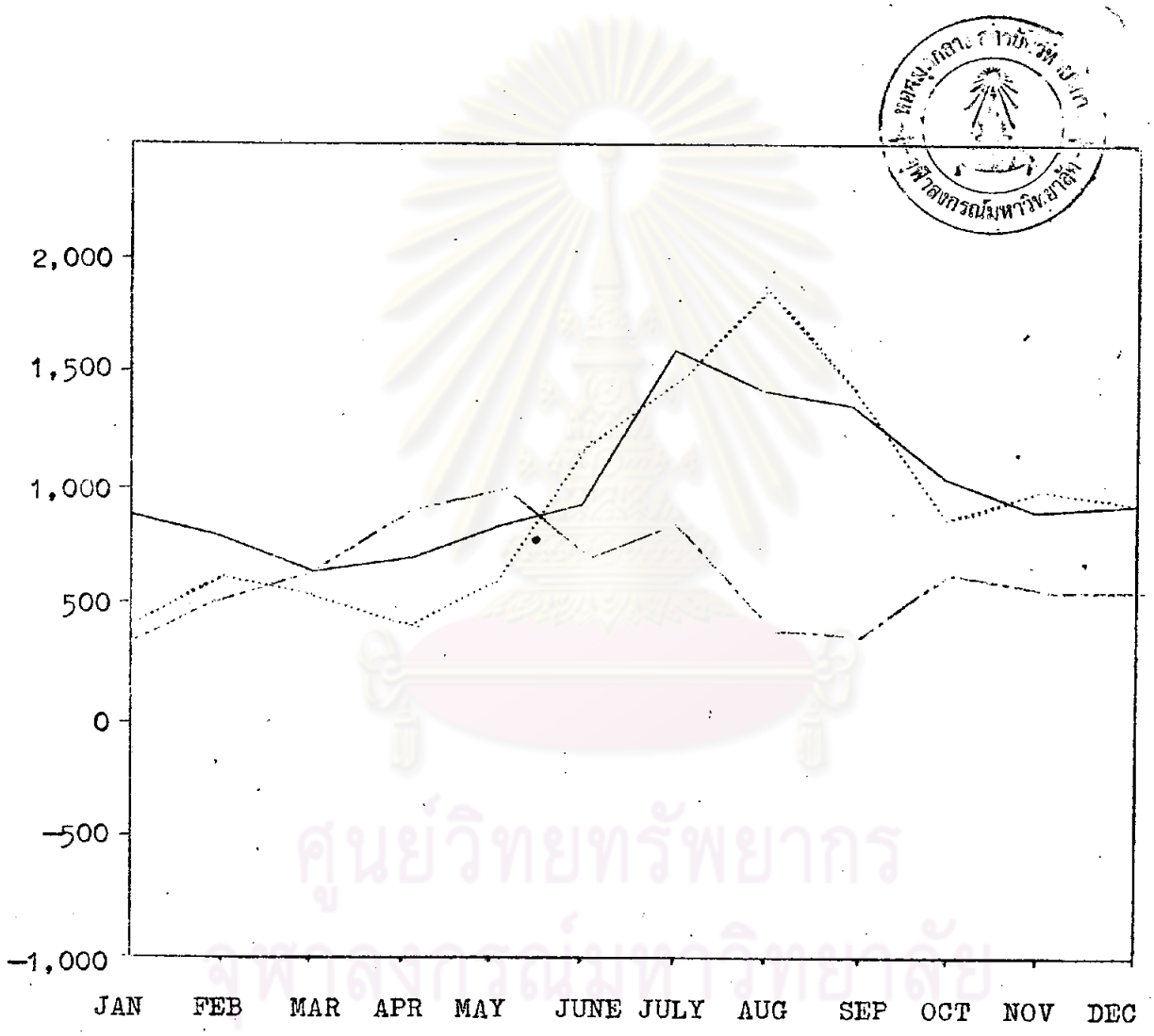
1. ในครั้งแรกที่ทำรายงานนั้นทำเพื่ออะไร

ตัวอย่างที่ 8

การแสดงรายงานแบบกราฟ

บริษัท ก.ข.ค. จำกัด

รายงานการขายและการเรียกชำระหนี้



ขาย

การเก็บหนี้

หนี้ที่ค้างชำระ

* จากรายงานของบริษัทประเภทผู้แทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ปัจจุบันยังมีความต้องการในรายงานนั้นอยู่อีกหรือไม่

3. มีรายงานอื่น ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนรายงานเก่าได้หรือไม่

ข. ลักษณะของรายงาน

1. ในรายงานนั้นมีข้อมูลครบถ้วนหรือไม่

2. การเลือกใช้ชนิดของรายงานถูกต้องหรือไม่ และง่ายต่อการทำหรือไม่

3. ลักษณะของรายงานที่ทำไปซ้ำกับรายงานอื่น ๆ หรือไม่ ซึ่งอาจทำให้เสียเวลาในการจัดทำ

ค. ผู้เตรียมรายงาน

1. ใครเป็นคนหาข้อมูลสำหรับรายงานนี้ และวิธีการหาข้อมูลที่เหมาะสมแล้วหรือไม่

2. มีทางหาข้อมูลจากทางอื่น ๆ ที่ได้ผลมากกว่าและเสียเวลาน้อยกว่าหรือไม่

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการทำรายงานคุ้มกับคุณค่าของรายงานนั้น ๆ หรือไม่

ง. ผู้รับรายงาน

1. บุคคลที่ได้รับรายงานในปัจจุบันยังคงต้องการรายงานนั้น ๆ อีกหรือไม่

2. รายงานนี้สามารถให้ประโยชน์แก่บุคคลอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้รับรายงานด้วยหรือไม่

3. ความต้องการรายงานนี้ย่อยแก่ไหน ต้องการระยะเวลาเท่าไรและความต้องการของแต่ละบุคคลมีช่วงเวลาเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร

4. รายงานที่ทำนั้นถึงผู้รับสม่ำเสมอหรือไม่

ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ควรที่จะคอยสำรวจถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวกับรายงานจะทำให้รายงานที่ออกมานั้นถูกต้อง และเป็นที่ต้องการของแผนกต่าง ๆ ทำให้ไม่เสียเวลาในการทำรายงานไปโดยเปล่าประโยชน์