

บัญญัติ 10 ประการ

สำหรับหัวหน้างาน
ในการพัฒนาลูกน้อง



दनय तेयनपुड

“การมอบหมายงานนั้น
หัวหน้างานต้องคำนึงถึง
การแก้ไขจุดอ่อนของ
กลุ่มด้วย”

บัญญัติที่ 1 รู้จักคน

การรู้จักพนักงานแต่ละคนนั้นมีความจำเป็น ยิ่งหัวหน้างานรู้ลักษณะเฉพาะตัวและความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะได้ใช้ศักยภาพของพนักงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่มากขึ้นเท่านั้น ทำให้สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ในขณะเดียวกันการมอบหมายงานนั้น หัวหน้างานต้องคำนึงการแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น

บัญญัติที่ 2 รู้แนวปฏิบัติที่ดี

หัวหน้างานจะไม่สามารถทำการปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการทำอย่างเข้มงวดไปแก่พนักงานแต่เพียงอย่างเดียว พนักงานทุกคนคาดหวังที่จะได้รับทราบว่าเขาทำอะไรถูกและทำอะไรผิด อะไรคือ สิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังที่จะได้จากการทำงานของพนักงานแต่ละคน แต่เมื่อเขาทำดีก็หวังที่จะได้รับความเชื่อถือและคำชมเชยจากหัวหน้า แต่มิได้หมายความว่าหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการทำงานทุก ๆ อย่างเหนือกว่าผู้ปฏิบัติจริง แต่จะต้องรู้อย่างถ่องแท้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ ซึ่งเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน

บัญญัติที่ 3 เพิ่มความสามารถ

เพื่อให้ได้มาตรฐานของการทำงาน หัวหน้างานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องตั้งเป้าหมายให้สูง และเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องให้มีทางเป็นไปได้เพื่อเป็นการกระตุ้นและท้าทายผู้ปฏิบัติ อันจะนำมาซึ่งความภูมิใจในความสำเร็จเมื่อผลงานนั้นเป็นที่ปรากฏ

บัญญัติที่ 4 แสดงความไว้วางใจ

หัวหน้างานในฐานะผู้สอนงานเป็นแหล่งสำคัญที่ให้ความคิดทั้งในแง่ดีและความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน โดยปกติกลุ่มพนักงานในองค์กรจะมีสภาพจิตใจที่อ่อนไหวต่อสิ่งแวดล้อม บางครั้งมีอาการเฉยเมย บางคราวก็แสดงความกระตือรือร้น เป็นต้น อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเครื่องชี้ให้หัว



‘ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญในความสำเร็จ คือ ความยุ่งยากและความหลากหลายของภารกิจเฉพาะหน้าในแต่ละวันที่ช่วงชิงเวลาของนักบริหาร’

พนักงานเห็นว่าเขาเหล่านั้นต้องการการเสริมสร้าง ความมั่นใจจากนักบริหาร

เพื่อให้เขามีความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในองค์กรของเขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะพื้นฐานและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลและสอนงานผู้ร่วมงานที่กำลังมีความกดดันภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การสอนของหัวหน้างานในเรื่องนี้จะทำได้ง่าย ๆ โดยกระทำให้เป็นตัวอย่างเป็นความเชื่อมั่น และเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้มีความรู้สึกหวาดผวากายในกลุ่ม

บัญญัติที่ 5 ยึดเป้าหมายหลัก

หัวหน้างานมีหน้าที่กำกับดูแลและสอนให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ควรที่จะยึดเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นที่ตั้ง และอย่าปล่อยให้ความกดดันของภารกิจในแต่ละวันซึ่งเป็นงานเฉพาะหน้าบดบังหรือเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก จะต้องคำนึงเสมอว่างานที่เรามีเป้าหมายเพื่อให้แผนระยะยาวบรรลุผล ดังคำกล่าวมรรว่า

“ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญในความสำเร็จ คือ ความยุ่งยาก และความหลากหลายของภารกิจเฉพาะหน้าในแต่ละวันที่ช่วงชิงเวลาของนักบริหารในการวางแผนและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร”

บัญญัติที่ 6 สร้างความยืดหยุ่นภายในกลุ่ม

ความยืดหยุ่นคือพื้นฐานของการควบคุมกำกับงานที่ดี ความยืดหยุ่นหมายถึง การให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานเกินกว่างานในหน้าที่เพื่อเป็นการเตรียมให้บุคลากรขององค์กรเติบโตที่จะรองรับภารกิจในภายหน้า ตลอดจน

จนสามารถเผชิญกับปัญหาและวิกฤต-
การณ์ทางเศรษฐกิจในอนาคตขององค์-
การอันไม่อาจคาดหมายได้

ความยืดหยุ่นดังกล่าวมีแนวโน้ม
ลดลงในองค์การที่พนักงานจะต้องใช้
ความชำนาญ/ความเชี่ยวชาญในสาขา
วิชาชีพต่าง ๆ เพราะความรู้อย่างลึกซึ้ง
ในวิชาชีพหนึ่ง ๆ มักทำให้ผู้นั้นมีทัศน-
คติคับแคบ และมักไม่เต็มใจที่จะยอม
รับการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงใน
บางเรื่อง อย่างไรก็ตาม การควบคุม
กำกับงานของหัวหน้างานด้วยการให้
คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจะสามารถช่วย
แก้ไขปัญหานี้ได้

บัญญัติที่ 7 สร้างสรรค์เอกภาพ

หัวหน้างานในฐานะที่มีบทบาท
เป็นผู้สอนแนะนำลูกน้องนั้น เป็นผู้
ที่มีความสามารถในการประสานความเชิ
ชาญของบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นคณะ
ทำงานที่มุ่งทำงานเพื่อองค์การ

ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้า
งานที่จะต้องชี้แนะให้ผู้เชี่ยวชาญต่าง
ประสานสอดคล้องกับเป้าหมายรวม
ขององค์การ โดยจะต้องสร้างโอกาส
ให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้พบปะแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้แต่ละ
คนได้ทราบถึงสภาพข้อเท็จจริงและ
เป้าหมายรวมขององค์การร่วมกัน

บัญญัติที่ 8 ประเมินพนักงานจาก ผลงาน

หัวหน้างานจะต้องไม่ให้ความสนใจ
ในเรื่องส่วนตัวของพนักงานเว้น
แต่พฤติกรรมเฉพาะตัวหรือเรื่องส่วน
ตัวของพนักงานนั้น ๆ มีผลกระทบ

กระเทือนต่อองค์การ ส่วนงาน หัวหน้า
ส่วนงาน หรือเพื่อนร่วมงานเท่านั้น
การกระทำต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน
ที่ควรได้รับความสนใจจากหัวหน้างาน
เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
พฤติกรรมในเรื่อง ค่านิยม การควบคุม
อารมณ์ ทัศนคติ และความรู้สึกกต
ต่อองค์การของพนักงาน เป็นต้น

ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลต่อไปนี้
นี้เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เว้นแต่ผลของการ
กระทำนั้น ๆ จะส่งผลกระทบต่อ
การทำงานของพนักงานผู้นั้นโดยตรง เช่น
ปฏิบัติงานล่าช้า ไม่มีผลงานอันเป็น
สาเหตุมาจากความเจ้าอารมณ์โดยตรง
ซึ่งหัวหน้างานควรเข้าไปมีส่วนร่วม
ในการแก้ไขปัญหโดยช่วยให้คำแนะนำ
เพื่อปรับแก้พฤติกรรมนั้น ๆ เท่านั้น
อย่าเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของ
เขาเป็นอันขาด

บัญญัติที่ 9 มือหนึ่งถือแส้มือหนึ่ง ถือเงิน

การสร้างพลังใจแก่พนักงาน
เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานที่
มีสมรรถภาพ

สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการสร้าง
พลังใจ อาจกระทำได้ในลักษณะ
ต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลในรูปซึ่งอาจ
จับต้องไม่ได้ หรือที่เรียกว่า “นาม-
ธรรม” อาทิ การยกย่อง ชมเชย หรือ
การยอมรับ กับการให้รางวัลในรูปของ
สิ่งตอบแทนที่จับต้องได้หรือที่เรียกว่า
“รูปธรรม” อาทิ เงินรางวัล โบนัส
และของขวัญ เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน วิธีการพัฒนา

พนักงานที่ดีมิใช่เพียง การให้รางวัล
เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงอย่าง
เดียวเท่านั้น แต่หากพนักงานปฏิบัติงาน
ด้วยความเลินเล่อหรือบกพร่องก็ควร
ได้รับการว่ากล่าวตักเตือน หรือ ดำเนิน
การตามวินัยตามความผิด เข้าทำนองที่
ว่า “มือหนึ่งถือแส้มือหนึ่งถือเงิน”
ทั้งนี้เพื่อธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการ
ทำงานของกลุ่มเป็นสำคัญ

บัญญัติที่ 10 ความสัมพันธ์ที่ดีระ- หว่างหัวหน้ากับลูกน้องคือกุญแจแห่ง ความสำเร็จ

หัวหน้าที่มุ่งให้ลูกน้องมีพฤติ-
กรรมในการทำงานที่ดีขึ้นนั้น ผลสำเร็จ
หรือความล้มเหลว ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ก่อนที่จะเริ่มทำงานโครงการ
ใด ๆ ร่วมกัน หัวหน้างานควรจะได้
จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจ
ในระหว่างผู้ทำงานเสียก่อน เพราะการ
กระทำเช่นนี้จะเป็นการป้องกันเหตุวุ่น
วายสับสนต่าง ๆ ได้ดี และควรเตรียม
การเกี่ยวกับเวลาสำหรับฝึกใช้อุปกรณ์
ที่จะต้องตามโครงการ สิ่งนี้นับเป็น
องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารใน
อันที่จะพัฒนาทีมงานเพื่อนำไปสู่ความ
สำเร็จในการปฏิบัติงาน

สุดท้ายนี้ หัวหน้างานจะต้อง
ตระหนักว่า

“การควบคุมกำกับงานที่ดี ลูก-
น้องที่ได้รับการสอนงานจะต้องมีความ
รู้สึกและยอมรับว่าหัวหน้าของเขามี
ความเชื่อมั่นในตัวเขา มิฉะนั้นการสอน
การทำงานจะไม่ได้ผลเลย”



จะบริหารลูกหนี้อย่างไร จึงจะสู้คู่แข่งได้

พรรณราย แสงวิเชียร*

หนำที่หลักที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารการเงิน คือ การจัดสรรเงินทุน หรือใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากร หรือสินทรัพย์ทั้งที่มีอยู่แล้ว หรือที่จะจัดหาใหม่ก็ดี สำหรับการบริหารการเงินของธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว มักจะให้

ความสำคัญกับการบริหารเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) มากกว่าเงินทุนประเภทอื่น ๆ เงินทุนหมุนเวียนจัดเป็นเงินทุนประเภทที่ใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งได้แก่ เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือเป็นสำคัญ ธุรกิจเหล่านั้นพยายามที่จะลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอันได้แก่ อาคาร อุปกรณ์

และเครื่องจักรให้น้อยที่สุด โดยเสี่ยงไปใช้วิธีการเช่าสินทรัพย์แทน นอกจากนั้น ธุรกิจขนาดย่อมยังมีข้อจำกัดด้านการจัดหาเงินทุนระยะยาวจากตลาดทุน จึงมักต้องพึ่งพาอาศัยสินเชื่อทางการค้า และการกู้ยืมระยะสั้นเป็นหลัก ซึ่งการจัดหาเงินทุนทั้ง 2 วิธีนี้ จะมีผลกระทบต่อการบริหารเงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจนั้น ๆ โดยตรง

ในปัจจุบันที่ภาวะตลาดมีการแข่งขันสูง ธุรกิจจะต้องต่อสู้กันด้วยการบริหารที่ดีกว่าจึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งหรือประสบความสำเร็จได้ สำหรับการบริหารธุรกิจแล้วการที่สามารถเอาชนะคู่แข่งได้นับเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ถ้าธุรกิจมีนโยบายการบริหารลูกหนี้ที่ดีและสามารถบริหารลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นหนทางไปสู่ความ

สำเร็จได้ ดังนั้น ในเรื่องนี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงการบริหารลูกหนี้ก่อน แล้วจึงจะกล่าวถึงการบริหารสินเชื่อในภายหลัง

ก. การบริหารลูกหนี้

ลูกหนี้เป็นบัญชีสินทรัพย์ที่แสดงถึงหนี้ที่ธุรกิจมีสิทธิเรียกร้องจากลูกค้าอันเนื่องมาจากการขายสินค้าและบริการในการบริหารลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพจะต้องศึกษาในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมายของลูกหนี้ (Purpose of Receivables)

พันธผูกพันด้านทรัพยากรทางการเงินของบริษัทเพื่อให้ธุรกิจมีมูลค่าปัจจุบันสูงสุด ข้อผูกพันเกี่ยวกับบัญชีลูกหนี้ก็เช่นกัน เป้าหมายในการมีบัญชีลูกหนี้มีด้วยกัน 3 ประการคือ

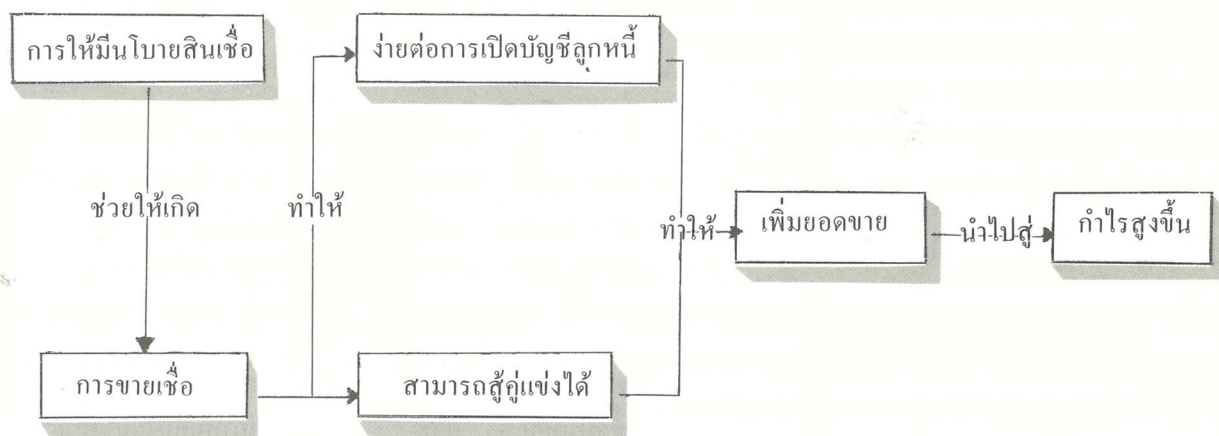
1.1 เพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นได้ดังในภาพ

เพราะการขายเชื่อจะช่วยเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นมากกว่าการที่จะขายเป็นเงินสดเพียงอย่างเดียว

1.2 เพื่อเพิ่มผลกำไร การที่ธุรกิจสามารถเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นได้โดยให้มีการขายเชื่อหรือเปิดบัญชีเงินเชื่อ ทำให้รายได้เพิ่มสูงขึ้น และยังผลกำไรให้สูงขึ้นด้วย

1.3 เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทุกธุรกิจมักจะต่อสู้กันด้วยนโยบายสินเชื่อ เพื่อเพิ่มลูกค้าและในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันก็มักจะมีนโยบายคล้ายคลึงกัน

เป้าหมายทั้ง 3 ของลูกหนี้อาจ



2. ต้นทุนของการถือบัญชีลูกหนี้

การเปิดบัญชีเงินเชื่อก่อให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายได้เช่นเดียวกับการบริหารสินทรัพย์อื่น ๆ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับลูกหนี้สามารถระบุได้ 4 ประการ คือ

2.1 ค่าใช้จ่ายในการจัดหาทุน

(Financing the Receivables) การถือบัญชีลูกหนี้ไว้เป็นการกักกันทรัพยากรส่วนหนึ่งไว้ ซึ่งเงินทุนส่วนที่ถูกกักกันไว้นี้อาจได้มาจาก

(1) กำไรที่สะสมไว้

(2) ส่วนของเจ้าของ

(3) ส่วนของเจ้าหนี้

ซึ่งแต่ละส่วนก็ล้วนแต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาหรือมีค่าของทุน

ทั้งสิ้น

2.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administrative Expenses)

การบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับบัญชีลูกหนี้ ก็ย่อมจะต้องมีค่าใช้จ่าย เช่น ค่าจ้างพนักงานบัญชี เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องมีการสำรวจเครดิตของลูกค้า รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าแสตมป์ ฯลฯ

2.3 ค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้ (Collection Cost)

เมื่อลูกค้าไม่จ่ายเงินตามกำหนดเวลา ธุรกิจจะต้องดำเนินการบางอย่างเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการจ่ายเงิน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายบางประการ เช่น การส่งจดหมายเตือน การให้พนักงานไปทวงถาม เป็นต้น

2.4 ค่าใช้จ่ายหนี้สูญ (Bad-Debt Loss)

หลังจากที่ได้พยายามอย่างหนักในการเก็บหนี้แล้ว บางครั้งธุรกิจก็ต้องจำยอมกับลูกหนี้บางรายที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ เช่น ลูกหนี้ที่ล้มละลายหรือหนีหนี้ จึงต้องมีบัญชีหนี้สูญ ซึ่งนับเป็นค่าใช้จ่ายประเภทหนึ่ง

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขนาดของลูกหนี้

ขนาดของลูกหนี้จะถูกกระทบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยขั้นต้น 3 ปัจจัยได้แก่ ระดับของยอดขาย นโยบายสินเชื่อของบริษัท และเงื่อนไขทางการค้า

3.1 ระดับของยอดขาย

ปัจจัยสำคัญประการแรกในการ

พิจารณาดังขนาดของลูกหนี้ คือยอดขายของบริษัท เนื่องจากเงื่อนไขทางการค้าของแต่ละอุตสาหกรรมมีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ธุรกิจที่มียอดขายสูง มักจะมียอดขายเชื่อสูงด้วย

ระดับของยอดขายจะช่วยในการพยากรณ์ยอดลูกหนี้ได้ หากธุรกิจคาดว่ายอดขายเชื่อจะเพิ่มขึ้น 20% ยอดลูกหนี้ก็อาจเพิ่มขึ้น 20% ด้วย

3.2 นโยบายสินเชื่อ

ปรัชญาเบื้องหลังนโยบายของบริษัทในการขายสินเชื่อ คือระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจจะยอมรับได้ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการขาย นโยบายที่ผ่อนผัน อาจจะทำให้มียอดลูกหนี้สูงกว่านโยบายที่เข้มงวด ซึ่งเนื่องมาจากเหตุผลดังนี้

1) ลูกค้าที่เข้มแข็ง จะมีความระมัดระวังน้อยลง เช่น ลูกค้าที่มักจะจ่ายเงินตรงตามเวลา จะไม่รู้สึกรีบเร่งที่จะจ่ายเงินตรงตามเวลาเช่นอาจจะจ่ายเงินช้าไปอีก 2-3 วัน เป็นต้น

2) ลูกค้าที่อ่อนแอ อาจจะผิดสัญญา ลูกค้าที่อ่อนแอ แต่มีความกดดันให้จ่ายเงินเร็ว ก็มักจะพยายามจ่ายเงินโดยทันทีมากกว่า กรณีที่ไม่ได้มีการเร่งหรือบังคับให้จ่ายเร็ว เพราะจะเกิดการถ่วงเวลาในเรื่องการจ่ายเงิน หากนโยบายสินเชื่อนั้นหย่อน และอาจทำให้เกิดหนี้สูญได้

3.3 เงื่อนไขทางการค้า

ขนาดของลูกหนี้ มักจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับยอดขายเชื่อ เช่น หากธุรกิจเปลี่ยนเงื่อนไข จาก

net 15 เป็น net 30 เป็นการเพิ่มขึ้นถึง 100% ก็อาจจะคาดการณ์ได้ว่า ขนาดของลูกหนี้ อาจเพิ่มขึ้นถึง 100% เนื่องจากลูกค้าที่เคยใช้เวลา 15 วัน เพื่อชำระเงินก็อาจจะถือโอกาสใช้เวลาเพิ่มขึ้นอีก 15 วัน เพื่อชำระเงิน ถ้าธุรกิจเปลี่ยนเงื่อนไขเป็น 2/10 net 30 ลูกค้าเป็นจำนวนมากก็อาจจะหันมาใช้ประโยชน์จากส่วนลด 2% และจ่ายภายใน 10 วัน แทนที่จะเป็น 30 วัน ซึ่งเงื่อนไขนี้จะทำให้ธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านส่วนลดให้ลูกค้า แต่จะช่วยลดขนาดของลูกหนี้ลง

4. นโยบายในการบริหารบัญชีลูกหนี้

การกำหนดนโยบายในการบริหารบัญชีลูกหนี้ จะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัย 3 ประการคือ

4.1 กำไร - ธุรกิจควรจะสำรวจถึงความเป็นไปได้ในอนาคต โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไร

4.2 การเพิ่มขึ้นของยอดขาย - บางครั้งธุรกิจอาจต้องยอมรับในผลกำไรที่ต่ำลงในระยะสั้น เพื่อให้ได้ยอดขายที่สูงขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของยอดขายนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดนโยบายสินเชื่อ

4.3 ปัญหาที่เป็นไปได้ - ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจมียอดขายและกำไรที่สูงขึ้น ธุรกิจก็อาจประสบปัญหาได้ เช่น การลดหย่อนเงื่อนไขทางการค้าอาจจะ

ทำให้ มีลูกค้าเพิ่มขึ้น แต่อาจจะสร้างปัญหาทางด้านการเก็บหนี้และหนี้สูญเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายสินเชื่อใด ๆ จะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ประการ

5. การใช้อัตราส่วนทางการเงิน

ในการตัดสินใจว่าบริษัทมีนโยบายสินเชื่อที่เข้มงวดหรือหย่อนเกินไป ธุรกิจสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกค้า (Account-receivable Turnover) และระยะเวลาการเก็บหนี้ (Average Collection Period) ของบริษัทกับอัตราส่วนของมาตรฐานอุตสาหกรรม หรือบริษัทคู่แข่ง หากมีอัตราส่วนที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด อาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงนโยบายสินเชื่อที่ใช้ไม่ได้ หรือไม่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีการสำรวจกันอย่างละเอียดต่อไป

ข. การบริหารสินเชื่อ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารลูกหนี้จะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการบริหารสินเชื่อ การบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพคือให้มีทั้งสภาพคล่องและกำไร ก็มักจะเนื่องมาจากธุรกิจนั้นมีนโยบาย และมีการบริหารสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพด้วย สำหรับการบริหารสินเชื่อโดยหลัก ๆ แล้วสามารถสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

หน้าที่ประการแรกคือการสร้างเงื่อนไขทางการค้า ซึ่งหมายความว่า

ต้องตัดสินใจถึงระยะเวลาชำระเงินคืน และขนาดของส่วนลดเงินสดซึ่งในอุตสาหกรรมหลาย ๆ ประเภท เงื่อนไขเหล่านี้มักจะกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน

ประการที่สอง เพื่อกำหนดรูปแบบของสัญญากับลูกค้า สำหรับการค้าระดับท้องถิ่นโดยทั่ว ๆ ไป มักจะใช้การเปิดบัญชีเงินเชื่อซึ่งในกรณีนี้ หลักฐานที่จะปรากฏว่าลูกค้าเป็นหนี้ท่านอยู่ คือ รายการที่บันทึกอยู่ในบัญชี และใบเสร็จที่ลูกค้าเซ็นรับของไว้ แต่ถ้าเป็นลูกค้าต่างประเทศจะต้องมีสัญญาที่เป็นทางการมากกว่านี้ เอกสารที่จะพิจารณากันมี 3 ประเภท คือ คำสัญญา-ใช้เงิน ตราสารพาณิชย์ และ letter of credit

ประการที่สาม เป็นการประเมินสินเชื่อของลูกค้า มีวิธีการประเมินสินเชื่อได้จากหลายแหล่งข้อมูล : ประสิทธิภาพของบริษัทกับลูกค้า ประสิทธิภาพของเจ้าหนี้อื่น ๆ การประเมินของหน่วยสินเชื่อ การตรวจสอบกับธนาคารของลูกค้า ราคาตลาดของหลักทรัพย์ของลูกค้า การวิเคราะห์การเงินของลูกค้าเอง ธุรกิจที่มียอดขายเชื่อสูงมักจะใช้ระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ โดยการรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งเป็นคะแนนรวม ซึ่งจะช่วยให้การแยกแยะระดับของลูกค้าได้

ประการที่สี่ เมื่อเราได้ประเมินสินเชื่อของลูกค้าแล้วเราจะสามารถสร้างหรือกำหนดขอบเขตของสินเชื่อได้งานของการบริหารสินเชื่อไม่ใช่เพื่อที่จะลดหนี้สูญ (Bad Debts) แต่เพื่อที่

จะให้มีความเสี่ยงสูงสุด ซึ่งหมายความว่าท่านจะต้องเพิ่มขอบเขตสินเชื่อของลูกค้า หากผลคูณของโอกาสความน่าจะเป็นของการชำระหนี้ และกำไรที่คาดหวังมากกว่าผลคูณของโอกาสของความน่าจะเป็นของการผิดสัญญา กับต้นทุนของสินค้า แต่อย่ามองในระยะใกล้ ๆ ความมองในแง่ผลตอบแทนที่คาดหวัง (กำไร) ในระยะยาว

ประการสุดท้าย คือการเรียกเก็บเงินซึ่งต้องการ การรู้จักกาลเทศะ และรู้จักใช้วิจารณญาณ เราต้องการที่จะบังคับลูกค้าที่เหลวไหล แต่ไม่ต้องการที่จะติดตามลูกค้าที่ดีแต่เฉื่อยช้า เช็กเล่าช้าทางไปรษณีย์ ซึ่งเราสามารถสังเกตดูได้จากบันทึกรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับอายุของลูกค้า

จะเห็นได้ว่า ทั้งห้าขั้นตอนนี้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างแยกตัวอย่างเช่น ท่านจะสามารถกำหนดเงื่อนไขที่ไม่เข้มงวดนัก หากเรามีความระมัดระวังเกี่ยวกับการเลือกสรรลูกหนี้ดีพอ เราสามารถรับลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงได้หากเรามีวิธีการที่ฉับไวในการติดตามผู้ที่ชำระเงินช้า นโยบายสินเชื่อที่ดีคือ นโยบายที่รวมเอาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ด้วยกัน

การวิเคราะห์สินเชื่อและการตัดสินใจหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลสินเชื่อแล้ว ธุรกิจควรจะวิเคราะห์สินเชื่อของลูกค้า เพื่อดูว่าสถานะของลูกค้าขึ้นอยู่กับหรือสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ หากมีงบการเงินก็ควรวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน วิเคราะห์แหล่งที่มาและใช้

ไปและวิเคราะห์อื่น ๆ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ถึงสภาพคล่องและความสามารถในการจ่ายเงินตรงตามเวลา

เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์สินเชื่อจะช่วยพิจารณาได้ถึงความเข้มแข็งของบริษัท และการบริหารธุรกิจนั้น ความเสี่ยงทางธุรกิจเชื่อมโยงกับการดำเนินงานและอื่น ๆ เพื่อพิจารณาถึงความสามารถของลูกค้านั้นที่จะบริการสินเชื่อทางการค้า ซึ่งธุรกิจก็จะต้องประเมินถึงโอกาสความน่าจะเป็นของลูกค้าในการที่จะจ่ายเงินตรงเวลา และด้านการเกิดหนี้สูญ ด้วยข้อมูลดังกล่าว และข้อมูลด้านกำไรสุทธิต่อยอดขาย (**Profit Margin**) ของสินค้าหรือบริการที่ขายก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะให้หรือขยายเครดิตให้ลูกค้าหรือไม่

เครื่องมือที่จะช่วยพิจารณาในเรื่องนี้อีกคือ **Discriminant Analysis** ที่จะช่วยตัดสินใจได้ว่าลูกค้าคนใดเป็นลูกค้าที่ดี หรือ ไม่ดี หรือเสี่ยงต่อการให้สินเชื่อ นอกจากนั้นระบบการจัดอันดับทางตัวเลขก็อาจจะช่วยในเรื่องการให้สินเชื่อทางการค้าและการขยายสินเชื่อได้

ในกรณีที่การตัดสินใจยังกำกวมอยู่ อาจใช้การวิเคราะห์ความไว (**Sensitivity Analysis**) เพื่อกำหนดนโยบายสินเชื่อ และนโยบายเก็บหนี้ใหม่ เพราะการวิเคราะห์ความไวจะช่วยให้สามารถตัดสินใจถึงนโยบายใหม่ที่จะทำให้มีกำไรสูงสุด

โดยสรุปแล้วนโยบายสินเชื่อ และ

นโยบายการเก็บหนี้ประกอบกับคุณภาพของลูกค้าเอง การขยายเวลาสินเชื่อ การให้ส่วนลดเงินสด เงื่อนไขสำคัญ ๆ และระดับของค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้ในแต่ละกรณีการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับ Tradeoff ระหว่างกำไร-ส่วนเพิ่มและต้นทุน อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบใดส่วนประกอบหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การผ่อนผันลดหย่อนด้านคุณสมบัติหรือข้อกำหนด ธุรกิจอาจคาดหวังที่จะทำกำไรส่วนเพิ่มจากการขายมากกว่าค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มอันเกิดจากการมีลูกหนี้มากขึ้น บวกค่าใช้จ่ายด้านหนี้สูญ และเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรสูงสุดนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องเลือกหานโยบายที่เหมาะสมที่สุดโดยการปรับเปลี่ยนส่วนประกอบของนโยบายนั้น ๆ ซึ่งอาจจะได้จากการทดลองใช้นโยบายต่าง ๆ กัน จนกระทั่งได้นโยบายที่ดีที่สุด นโยบายสินเชื่อและนโยบายการเก็บหนี้รวมไปกับกระบวนการสินเชื่อและการเก็บหนี้ จะสามารถบอกได้ถึงขนาดหรือความสำคัญและคุณภาพของลูกค้าได้

ในการประเมินสินเชื่อของลูกค้า ผู้วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องคำนึงถึงการหาข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการรับ การสั่งซื้อ การปฏิเสธ หรือการต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโดยเฉพาะในกรณีที่ผลประโยชน์ที่คาดหวังจากข้อมูลสูงกว่าค่าใช้จ่าย

หากเป็นลูกค้ารายใหม่ ธุรกิจจะต้องตัดสินใจว่าควรรับการสั่งซื้อหรือ

ไม่ และด้วยคำสั่งซื้อบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ กัน ธุรกิจก็จะสามารถตัดสินใจจำนวนสินเชื่อสูงสุดที่จะให้ได้วงเงินสินเชื่อ (**Line of Credit**) ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะทางสินเชื่อของลูกค้าเองและจะต้องมีการกำหนดกระบวนการเก็บหนี้ที่แน่นอนและต่อเนื่อง และในการป้องกันการสูญเสียทางสินเชื่อในกรณีผิดปกติ ก็อาจจะทำประกันสินเชื่อได้ด้วย ในปัจจุบันการใช้คอมพิวเตอร์ก็สามารถช่วยในเรื่องการบริหารสินเชื่อได้ดียิ่งขึ้น

การใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์สินเชื่อ

นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ วิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อแล้ว เครื่องมือทางการเงินที่สำคัญและใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างแพร่หลายคืออัตราส่วนทางการเงิน

ผู้วิเคราะห์สินเชื่อหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจว่า ลูกค้าจะสามารถชำระหนี้ได้หรือไม่ จะต้องหาข้อมูลจากงบการเงิน **William Beaver** ได้ศึกษาตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะพบสิ่งต่อไปนี้คือบริษัทเหล่านั้นมักจะมีอัตราส่วนหนี้สินสูง มีกำไรสุทธิต่อยอดขาย (**Profit Margin**) และผลตอบแทนจากการลงทุน (**ROI**) ต่ำ มีเงินสดน้อยแต่มีลูกหนี้มาก มีอัตราส่วนหมุนเวียน (**Current Ratio**) ต่ำ และมักจะมีสินค้าคงเหลือน้อย จากอัตราส่วนที่สำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้วิเคราะห์สินเชื่อจะสามารถจัดกลุ่ม

อัตราส่วนทางการเงินที่จะใช้เป็นเครื่อง จากแนวคิด หลักการ เทคนิค ทั้งนี้ธุรกิจนั้น ๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐาน มีวัดถึงสภาพของธุรกิจที่อาจประสบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร ของการมีนโยบายการบริหารลูกหนี้ที่ดี ภาวะล้มละลายได้ และจะเป็นประโยชน์ ลูกหนี้ และการบริหารสินเชื่อที่ได้กล่าว และมีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีความ ต่อการวิเคราะห์มากกว่าการแยกวิ- มาแล้ว ก็เชื่อว่าคงจะพอเป็นแนวทาง สามารถด้วย เคราะห์แต่ละอัตราส่วนตามคำพัง ที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถสู้คู่แข่งกันได้

บรรณานุกรม

- J. Fred Westen and Eugene F. Brigham, **Essentials of Managerial Finance**, Fourth Edition, Hinsdale, Illinois : the Dryden Press, 1977, pp. 153-159.
- Richard Brealy and Stewart Myers, **Principles of Corporate Finance**, Mc Graw-Hill, Inc., 1984, p.584, pp. 639-652.
- James Van Horne, **Financial Management and Policy**, Fifth Edition, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 1980, pp. 422-452.
- John J. Hampton, **Financial Decision Making**, Third Edition, Reston Publishing Co. Inc., Reston Virginia, 1983, pp. 248-255.

