

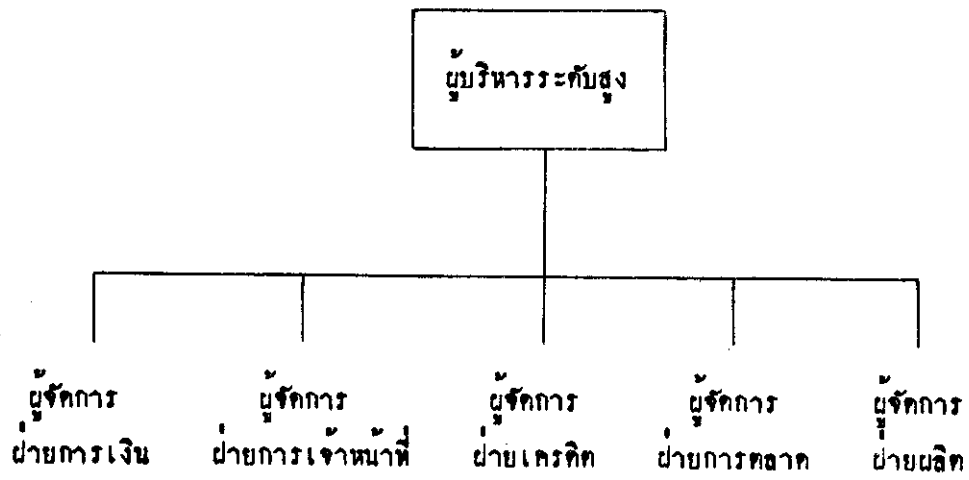
## บทที่ 5

### องค์การของแผนกเครดิต

	หน้า
I. การกำหนดหน้าที่งานและผังงานในแผนกเครดิต	91
II. ผู้จัดการแผนกเครดิต	97
II.1 ต้องทำอะไรบ้าง	97
II.2 ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง	101
II.3 ต้องรู้อะไรบ้าง	102
III. ความล้มเหลวของการบริหารงานเครดิต	104

การบริหารเครดิตเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ ๆ ในการวางแผน วัตถุประสงค์การ และควบคุมในงานต่าง ๆ ของแผนกเครดิต เช่นเดียวกับแผนกอื่น ๆ

การบริหารเครดิต จะต้องดำเนินงานให้อยู่ภายใต้ขอบเขต เป้าหมายของ กิจการโดยส่วนรวมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจมีเป้าหมายแตกต่างกันไป แผนกเครดิตก็จะ ต้องกำหนดเป้าหมายย่อย หรือนโยบายให้สอดคล้องกันไปด้วย ในเรื่องของการตัดสินใจให้ เครดิตและเรียกเก็บหนี้ เพื่อให้การบริหารงานของธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ ซึ่งรวมทั้งการดำเนินงานทางเครดิต ให้ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ลักษณะโครงสร้าง จึงมีลักษณะดังนี้



## I. การกำหนดหน้าที่งานและผังงานในแผนกเครดิต

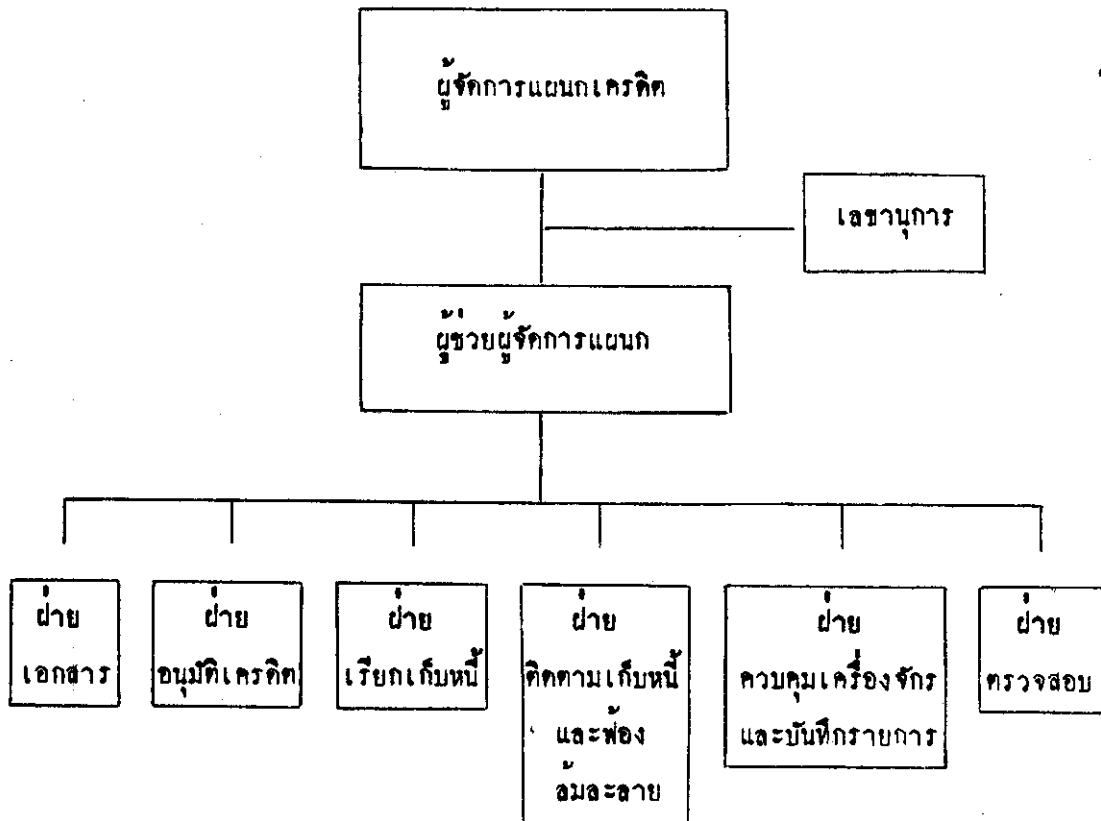
ในกิจการขนาดเล็ก อาจไม่มีแผนกเครดิตแยกออกมาเป็นเอกเทศ โดยอาจรวมอยู่ในหน่วยงานแผนกอื่น เช่น แผนกบัญชี ทั้งนี้เป็นเพราะปริมาณงานมีไม่มากนัก และลักษณะงานใกล้เคียงกัน โดยอาจให้บุคคลหนึ่งทำหน้าที่หลาย ๆ ด้านในงานเครดิตทั้งหมด

สำหรับกิจการขนาดใหญ่ รวมทั้งกิจการขนาดเล็กบางกิจการซึ่งมีการปล่อยเครดิตมากมักจะจัดตั้งแผนกเครดิตขึ้นมา แทนที่จะให้เพียงบุคคลหนึ่งรับผิดชอบ ในแผนกเครดิตจะมีผู้จัดการเป็นหัวหน้า และมีผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ แบ่งไปตามลักษณะงานเครดิต

ผู้จัดการเครดิตในฐานะผู้บริหารคนหนึ่ง จะกำหนดนโยบายการให้เครดิต และเรียกเก็บหนี้ โดยจะกำหนดมาตรการและวิธีการ ที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการบรรดาลูกค้าทั้งหมดหรือลูกค้าเฉพาะรายที่สำคัญ ๆ หรืออาจจะส่งให้ผู้บังคับบัญชาของตนส่งบัญชีลูกค้าบางรายให้ตนเพื่อตรวจสอบในบางโอกาส หรืออาจจะตรวจสอบลูกค้าในรายที่ผิดนัดเกินจากจำนวนวันที่ ให้อายเวลาในการชำระหนี้ไปครั้งหนึ่งแล้ว และโดยปกติของการอนุมัติเครดิตแม้ว่าจะได้มอบหมายงานไปแล้วนั้น ในกรณีที่ลูกค้ารายใดใช้เครดิตจนครบวงเงินจำกัด ผู้จัดการก็จะขอสงวนสิทธิไว้เพื่อเป็นผู้อนุมัติเครดิตในบางครั้งนี้เอง

กิจการที่ต้องควบคุมบัญชีลูกค้ามาก ๆ ราย ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนกเครดิตแยกออกมาจากแผนกอื่นนั้น ในแผนกเครดิต ก็ประกอบไปด้วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เลขานุการ ฝ่ายเก็บรวบรวมเอกสาร ฝ่ายปรับปรุงและติดตามบัญชี นักสถิติ ฝ่ายจัดเก็บเงิน ฝ่ายอนุมัติเครดิต ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายข่าวสาร เป็นต้น ทั้งนี้ความสำเร็จในการดำเนินงานของแผนกก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรในแผนกเองด้วย นับตั้งแต่ผู้จัดการลงมาจนถึงพนักงาน

ขั้นต่ำสุด และยังขึ้นอยู่กับการจัดหน้าทีมงานของแผนกให้เหมาะสมอีกด้วย ตัวอย่างการจัด  
องค์การของแผนกเครดิต ดังภาพข้างล่าง



## ลักษณะการจับองค์การในแต่ละกิจการจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

- ลักษณะของกิจการ
- ประเภทและจำนวนของลูกค้า
- มูลค่าของคำสั่งซื้อหนึ่ง ๆ
- จำนวนคำสั่งซื้อ
- อื่น ๆ

กล่าวคือ ถ้ากิจการมีแต่ลูกค้ารายใหญ่ ๆ และมีน้อยราย ความจำเป็นในการบันทึกรายการ ก็ไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานหรือเครื่องจักรมากเหมือนกิจการที่มีลูกค้ามากมายและขนาดต่าง ๆ กัน เป็นต้น

ลักษณะการดำเนินงานของแผนกเครดิตทั้งหมด ก็เริ่มจาก การรับคำสั่งซื้อ หรือคำขอเครดิตมา ก็จะมีการตรวจสอบโดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าจากแหล่งต่าง ๆ จากพนักงานขาย หน่วยงานการเงินของลูกค้า และลูกค้า เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ของลูกค้าแต่ละคนก็จะรวบรวมใส่ของหรือแฟ้มรายบุคคลและเมื่อมีข้อมูลใหม่เพิ่มเติมเข้ามาในภายหลังก็จะเก็บรวบรวมเข้าไปในแฟ้มนี้ โดยแฟ้มนี้อาจเก็บเรียงตัวอักษรตามชื่อของลูกค้าและหรือแบ่งไปตามเขตการค้าด้วย โดยจะต้องมีแฟ้มสารบัญเป็นแฟ้มควบคุมที่จะบอกแหล่งที่อยู่ของแฟ้มแต่ละคน

เมื่อมีการอนุมัติเครดิต และเพื่อประโยชน์ในการลดภาระการตรวจสอบข้อมูลทุกครั้งของลูกค้ามาขอเครดิต จึงมักกำหนดวงเงินเครดิตสูงสุดในลูกค้าแต่ละรายไว้ โดยจะนำมามบันทึกแยกจากแฟ้มข้อมูลข้างต้น อาจจะมีบันทึกไว้ใน card ลูกค้าแต่ละราย เมื่อมีการส่งสินค้าไปให้ลูกค้า สำเนา invoice จะนำมามบันทึกไว้ใน card นี้ ในขณะที่เดียวกันเมื่อลูกค้าชำระเงินมา ก็จะนำมามบันทึกใน card นี้ เช่นกัน จึงอาจออกแบบ

card นี้ เป็นคอลลัมน์ เช่น วันที่ รายการ เติบ เครดิต คงเหลือ หมายถึง เป็นต้น  
 ความตารางข้างล่างนี้ รายการ เติบ จะแสดงให้เห็นว่า ลูกค้าขอเครดิตไปเท่าไร รายการ  
 เครดิต จะแสดงให้เห็นว่าลูกค้าได้ชำระหนี้มาเท่าไร card ลูกค้านี้เอาออกมาเพื่อแสดงให้  
 เห็นว่า ในคอลลัมน์ เติบแต่ละรายการที่ส่งชื่อไปนั้นได้มีการชำระหนี้ (เครดิต) เมื่อใด  
 จำนวนใด โดยอาจใช้อักษรเขียนยืนยันรายการ เติบ และเครดิต ด้วยอักษรเดียวกัน ก็จะทำให้  
 ทราบว่ารายการค้าใดที่ยังชำระเงินมาไม่ครบและนานเท่าใดแล้ว

Sheet No. 1  
 Rating F 3-1/2  
 Credit Limit \$1,200  
 Salesman R. Brown

Name J. H. Adams  
 Address 10 State Street  
 Allentown, Pa.  
 Business Furniture

Date		Explanation	Folio	Debit		Credit		Balance	
19-									
Sept.	15		S1	a 250	00			250	00
Oct.	3		S2	b 500	00/			750	00
	9		CR1			b 500	00/	250	00
	15		S2	c 800	00/			1,050	00
	20	Note Receivable	J2			c 500	00/	550	00
	20		CR2			3 300	00/	250	00
	22		S3	d 750	00/			1,000	00
	25		S3	d 200	00/			1,200	00
	31		CR3			d 950	00/	250	00
Nov.	5		S4	e 600	00/			850	00
	7		S4	f 250	00			1,100	00
	9		CR4			e 200	00/	900	00
	10	Note Receivable	J3			c 400	00/	500	00
	11		S4	g 375	00			875	00
	16		CR5			f 100	00	775	00

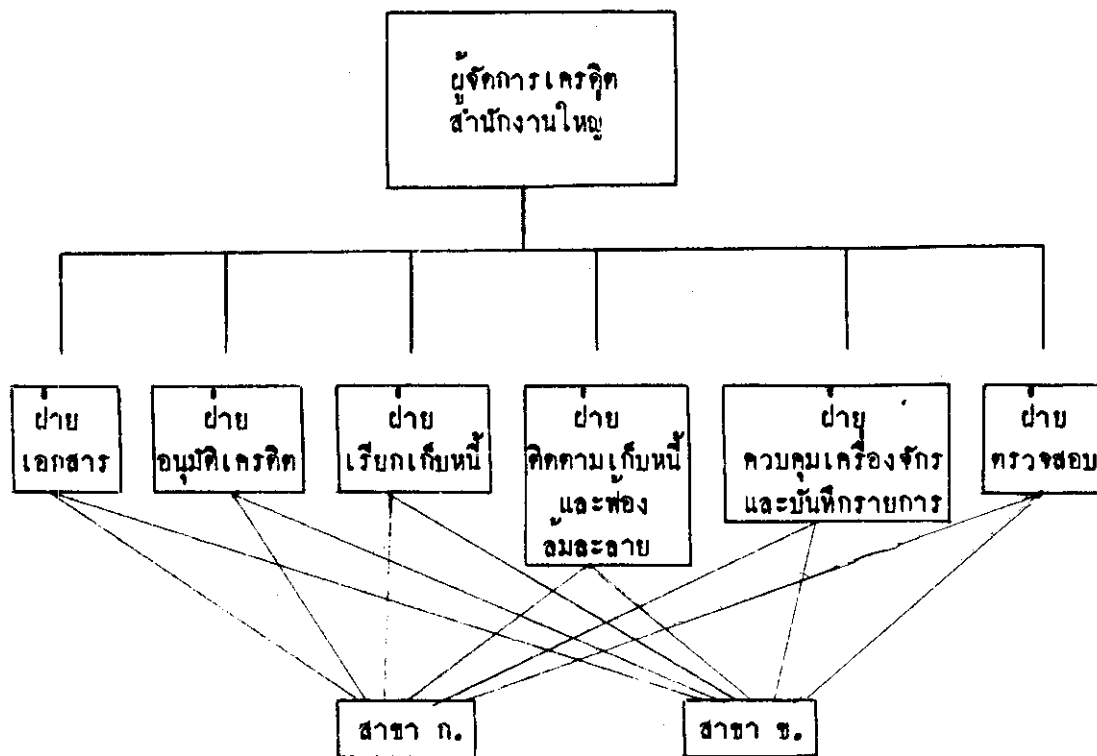
Account with Payment Checked Off Against Charges.

\*Richard P. Ettinger and David E. Golieb, "Credit and Collection"  
 (Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1962), p. 330.

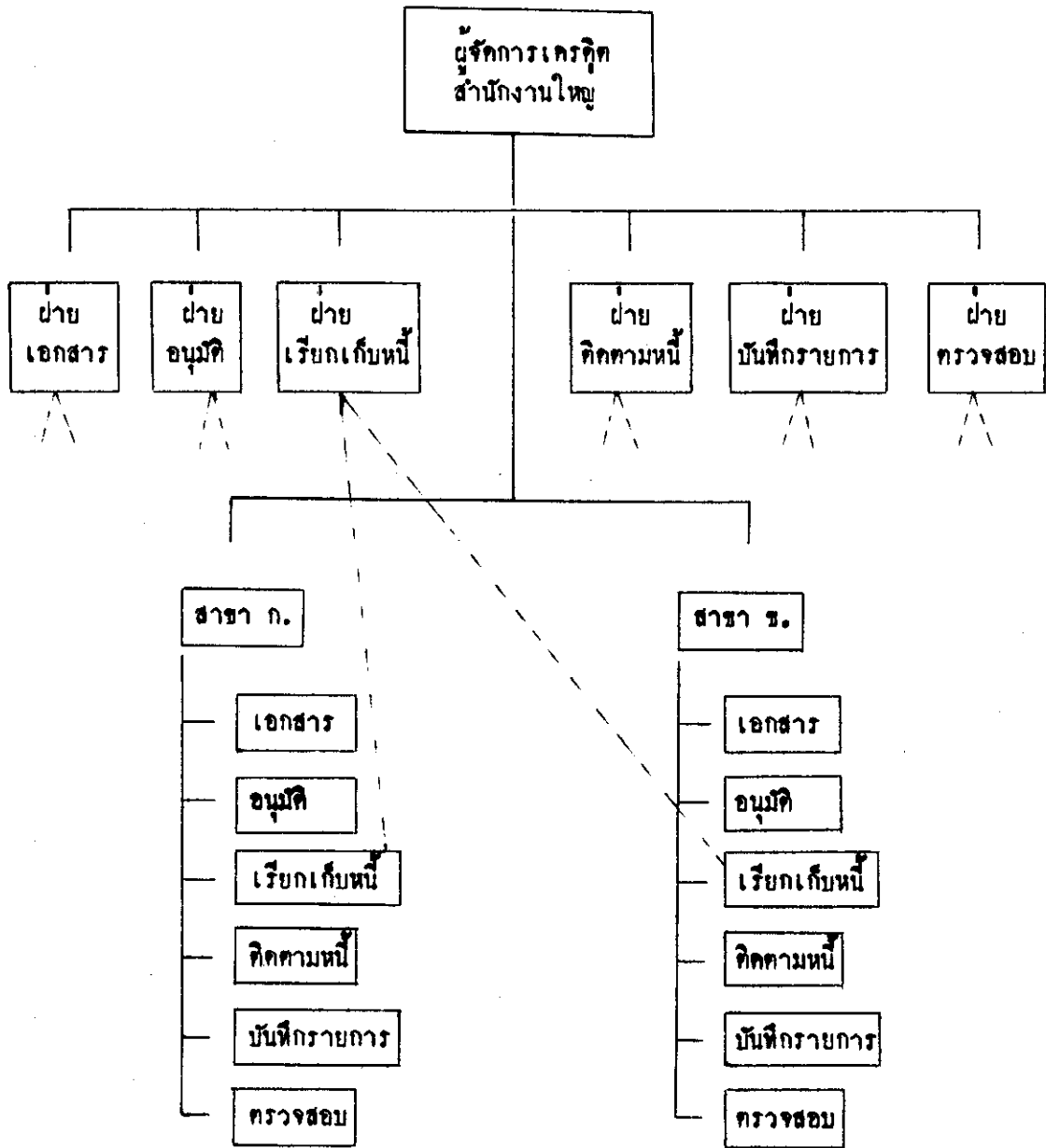
นอกจากนี้ card ลูกค้า อาจจะมีบันทึกว่า การรับชำระหนี้ของลูกค้า ได้มา  
 ด้วยวิธีการเรียกเก็บหนี้ใด และได้ผลประการใด เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงวิธีการเรียกเก็บ  
 หนี้แก่ลูกค้ารายนี้ในครั้งต่อ ๆ ไปให้เหมาะสมและสัมฤทธิ์ผล

แผนกเครดิตจะจัดระบบของกิจการฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมไปตามปริมาณงาน  
 และลักษณะงานตามความต้องการของกิจการนั้น ๆ ที่ได้ศึกษามา ลักษณะระบบของกิจการของ  
 แต่ละกิจการจึงอาจแตกต่างกันไป

และนอกจากนี้ ในกรณีที่กิจการมีสาขา หรือแบ่งเขตการค้าานั้น ลักษณะงาน  
 ต่าง ๆ ทางเครดิตและเรียกเก็บหนี้ จะจัดองค์การในลักษณะรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ  
 ความภาพข้างล่าง



แสดงถึงองค์การของแผนกเครดิตในรูปของการรวมอำนาจ



แสดงผังองค์การของแผนก เกรตติในรูปของการกระจายอำนาจ



## II. ผู้จัดการแผนกเครดิต

ผู้บริหารเครดิต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถหลายด้าน Ralph E. Brown อดีตประธานบริหารงานเครดิตของ National Association ได้บรรยายถึง ผู้จัดการแผนกเครดิตในปัจจุบันว่า "เป็นผู้บริหารกิจการ ซึ่งเป็นนักบัญชีและนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความรู้ เป็นผู้รู้ถึงโครงสร้างการเงินภายในกิจการ เป็นนักจิตวิทยาแก่ลูกค้าโดยจตุลาค์ความเสี่ยงของลูกค้า เป็นผู้รู้ถึงความเสี่ยงทางการตลาดและลดความเสี่ยงนั้น เป็นผู้ชวนขายศึกษาถึงแนวโน้มในสภาพการปัจจุบันที่มีผลต่อกิจการและต่อลูกค้า"

การศึกษาถึงผู้บริหารเครดิต จะแบ่งศึกษาเป็น 3 ประเด็น คือ

- ผู้บริหารเครดิตต้องทำอะไรบ้าง
- ผู้บริหารเครดิตควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง
- ผู้บริหารเครดิตต้องรู้อะไรบ้าง

### II.1 ผู้บริหารเครดิตต้องทำอะไรบ้าง

ความรับผิดชอบที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารเครดิตในกิจการที่ทันสมัย จักต้องทำคือ กระตุ้นให้เกิดการขายเชื่อให้มากที่สุด โดยจะต้องก่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่าแก่เงินลงทุน ในอัตราพอควรแก่กิจการตามเป้าหมายที่ต้องการสร้างผลกำไร ผู้บริหารเครดิตจึงควรมีประสบการณ์ในการสืบเสาะหาลูกค้าในระดับความเสี่ยงทางเครดิตที่ต้องการ การที่ผู้บริหารเครดิตจะสัมฤทธิ์ผลในความรับผิดชอบในการเพิ่มยอดขายและเรียกเก็บหนี้ได้ ก็โดยทำให้ความสนใจในการบริหารงาน 10 ประการ ได้แก่

## 1. การบริหารงานในแผนกเครดิต

ในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องตามต้องการนั้น จะต้องมีการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสม นอกเหนือไปจากความสามารถที่มีอยู่ในตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเครดิตแล้ว ผู้บริหารเครดิตยังจะต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจวิจรรย์งานซึ่งมีเหตุผลและไม่ลำเอียงในการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ภายในแผนก

## 2. คุณเคยกับบัญชีลูกค้า

เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นมีจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง มีระบบงานที่คล่องตัวรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าไปใช้ในการตัดสินใจ ด้วยความรวดเร็วในลูกค้าแต่ละราย รวมทั้ง ยอดขายโดยเฉลี่ยที่เกิดขึ้นในแต่ละฤดูกาล ของปี การจัดเรียงลำดับอายุหนี้ พร้อมทั้งจำนวนเงินและวิธีการจ่ายชำระหนี้

## 3. ความรอบรู้ในธุรกิจของลูกค้า

นอกเหนือไปจากบัญชีของลูกค้าแล้ว ผู้บริหารเครดิตจะต้องมีความรู้ มากพอควรเกี่ยวกับธุรกิจของลูกค้าในขณะนั้น รู้ถึงความแข็งแกร่งหรือจุดอ่อนทางการเงิน ของลูกค้าโดยรวดเร็ว จะต้องคุ้นเคยกับสภาพการณ์ของท้องถิ่น รวมทั้งการแข่งขันอันจะมี ผลต่อฐานะการเงิน จะต้องติดตามหาข้อมูลเพื่อปรับปรุงสภาพความเสี่ยงทางเครดิตให้ หันสมัย

## 4. มีความระมัดระวังต่อการอนุมัติเปิดบัญชีลูกค้ารายใหม่

ก่อนที่จะมีการอนุมัติเครดิตแก่ลูกค้าใหม่ใด ๆ ผู้บริหารเครดิตจะต้อง ได้รับข้อมูลจำนวนพอเพียงแก่การวิเคราะห์พิจารณา ถ้าหากผู้ขอเครดิตมีระดับความเสี่ยง ทางเครดิตสูงเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็ควรปฏิเสธเครดิตเสีย

## 5. การศึกษานโยบายที่อ่อนแอ

ถ้าหากความอ่อนแอทางการเงินของลูกค้าเป็นอยู่เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง ก็อาจเสนอแนะหรือให้คำแนะนำเพื่อช่วยเหลือการแก้ปัญหาการเงินดังกล่าว แต่หากพิจารณาแล้วเห็นว่าความอ่อนแอดังกล่าวของลูกค้ามีความรุนแรง เป็นที่น่าเสียดายต่อไปอีก ก็ต้องตัดสินใจเลิกการติดต่อกับลูกค้าต่อไป

## 6. การใช้มาตรการในการเรียกให้ชำระเงิน

เมื่อลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ ผู้บริหารเครดิตจะต้องทราบถึงวิธีการที่จำเป็นแก่การใช้ห่วงถามหนี้ต่อไปให้เหมาะสมกับปัญหา หากลูกค้าไม่สามารถชำระได้เป็นเพราะฐานะการเงินใกล้ล้มละลาย ก็อาจเสนอแนะวิธีการที่จะปรับปรุงฐานะการเงินของลูกค้าก่อน และเมื่อถึงคราวจำเป็นแก่การเรียกเก็บหนี้ก็ต้องใช้มาตรการรุนแรง และควรได้ทราบถึงกฎหมายล้มละลายด้วย

## 7. ทราบถึงสภาพทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ผู้บริหารเครดิตจะต้องกระทำคนให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับทั่ว ๆ ไปและในระดับท้องถิ่น รวมทั้งสภาพทางอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นในระดับอุตสาหกรรมรวมและอุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง ทั้งนี้เพราะสภาพเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของลูกค้า ตัวอย่างเช่น

- ท้องถิ่นที่ทำการเกษตร หากปริมาณพืชผลได้ไม่ดี มีการว่างงาน หรือมีการสไตรค์ในโรงงานอุตสาหกรรมท้องถิ่นนั้น ย่อมมีผลต่อความสามารถในการจ่ายชำระของผู้บริโภค และขณะเดียวกันก็จะมีผลต่อมายังร้านค้าปลีก ร้านค้าส่งด้วย

- หากมีการเปลี่ยนแปลงมาตรการทางภาษีหรือ มาตรการอื่นของรัฐบาล ก็อาจจะมีผลส่งมาถึงธุรกิจในอุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง

- การเพิ่มขึ้นของประชากรย่อมมีผลต่อความต้องการในการอุปโภคบริโภค เพิ่มขึ้น อันทำให้กิจการค้าในระดับการค้าปลีก การค้าส่ง และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้นด้วย

ผู้บริหารเครดิตรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับปัจจัยหรือปัญหาเหล่านี้ อันจะมีผลต่อความก้าวหน้าหรือการหยุดชะงักทางการค้า

#### 8. กระตุ้นยอดขาย

ผู้บริหารเครดิตรควั้ความร่วมมือ ประสานงานกับแผนกขายจะกระตุ้นและส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้นจากลูกค้าเก่า และขณะเดียวกันก็ช่วยในการเสาะแสวงหาลูกค้าใหม่ที่มีฐานะการเงินในระดับพอควรเพิ่มเข้ามาด้วย

#### 9. มีความรอบรู้ คู่แข่งกับธุรกิจของตนเอง

ผู้บริหารเครดิตรจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับธุรกิจที่ตนจัดการอยู่ทั้งหมด โดยเฉพาะในเรื่อง คุณภาพของสินค้า ต้นทุนและกำไรส่วนเกินในสินค้าแต่ละประเภท ปริมาณสินค้าคงเหลือแต่ละประเภท การเพิ่มสินค้าใหม่ เป็นต้น ผู้บริหารเครดิตรจะต้องใช้วิจาร์ญานเพื่อพิจารณาแก้ไขซึ่งปัญหาที่มีภายในธุรกิจ เช่น หากจำเป็นจะต้องตัดสินค้าบางประเภทออกไป ก็อาจจูงใจ ส่งเสริมการขายโดยให้เครดิตรในสินค้าประเภทนั้นนานขึ้นเป็นพิเศษ

#### 10. ความร่วมมือกับผู้บริหารเครดิตรอื่น ๆ

ในบางกรณีที่ผู้บริหารเครดิตรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าต่อผู้บริหารเครดิตรในกิจการอื่น ๆ ได้ ก็จะทำให้เกิดการประหยัดในการจัดหาข้อมูลและมีความ

รวดเร็วกว่า ทั้งนี้ผู้บริหารเครดิตจะต้องพิจารณาในลูกค้ารายนั้น ๆ ว่าอยู่ในระดับฐานะการเงิน เช่นไร ระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ ควรจะให้ข้อมูลมากน้อยเพียงใดที่จะมีผลต่อลูกค้าหรือไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ลูกค้า โดยเฉพาะในกรณีที่ข้อมูลนั้นเป็นความลับหากเปิดเผยจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ลูกค้าก็อาจไม่ให้ข้อมูลนั้นไป

จากลักษณะ 10 ประการอันควรแก่การกระทำของผู้บริหารเครดิต จะประสบผลสำเร็จได้ ไม่เพียงแต่โดยการศึกษาเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญคือ การฝึกอบรม เสริมสร้าง ประสิทธิภาพเพิ่มเติม และคลุกคลีกับงานเครดิต จะต้องชวนช่วยมาให้ได้ด้วย โดยเฉพาะธุรกิจ แต่ละประเภท อุตสาหกรรมแต่ละแห่ง ย่อมมีสภาพทั้งภายในและภายนอกกิจการที่แวดล้อม ต่างกันไป

## II.2 ผู้บริหารเครดิตควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

ลักษณะงานทางเครดิตจะค่อย ๆ เพิ่มพูนความรู้จากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ผู้ทำงานเครดิตจึงควรมีคุณลักษณะนอกเหนือไปจากความรู้เพิ่มเติม คือ

1. บุคลิกภาพ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นใส นับถือ และบังเกิดความพึงพอใจ

2. วิจารณ์ญาญ จะต้องมึจิตมุ่งต่อการวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจากข้อมูลหลายประเภท พินิจพิจารณาว่ากิจการของลูกค้ามีฐานะการเงินดีเพียงใด มีขอบกพร่องใดควรแก่การเสนอแนะแก้ไข ปัญหาใดหรือข้อมูลใดสำคัญมากกว่า สำคัญน้อยกว่า จะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบครอบ และตัดสินใจอย่างยุติธรรม มั่นคง และมีเหตุผล และในบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องตัดสินใจได้โดยรวดเร็ว

3. ไหวพริบ มีความว่องไวในโชคเคราะห์ที่จะประเมินสถานการณ์รูปแบบต่าง ๆ โดยอาศัย ความฉลาด เขียว และไหวพริบ ที่จะเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ความรู้สึกของบุคคลอื่น พยายามหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิด มีความเป็นมิตร ใจเย็น พยายามทำในสิ่งที่คิดว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. ความมีน้ำใจ จะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตเข้มแข็ง มีกำลังใจ มีความกล้า มีความหนักแน่น เชื่อมั่นในการตัดสินใจ แต่ไม่ใ้ค้หมายความว่าจะไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อตัดสินใจแล้วก็ไม่ลังเลที่จะปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ

### II.3 ผู้บริหารเศรษฐกิจจะต้องรู้อะไรบ้าง

บุคคลที่ได้รับการอบรมความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์นั้น ที่สำคัญจะต้องนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ในแต่ละปัญหาในแต่ละธุรกิจที่ต่าง ๆ กันได้ พื้นฐานของผู้บริหารเศรษฐกิจควรจะรอบรู้ในสิ่งต่าง ๆ เช่น

1. บัญชี ไม่เพียงแต่จะวิเคราะห์งบการเงินเท่านั้น ในสภาพที่จำเป็น บางครั้งจะต้องศึกษาข้อมูลจากสมุดบัญชีของลูกค้าด้วย

2. การบริหารธุรกิจ ในการจัดการกิจการ บุคลากร อำนวยการหน้าที่ และความรับผิดชอบของสายงานต่าง ๆ ในแต่ละหน้าที่ จะต้องมีความร่วมมือประสานงานกันในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบอยู่สัมฤทธิ์ผลต่อองค์การ

3. กฎหมายพาณิชย์ จะต้องรู้ถึงส่วนประกอบของกฎหมาย การค้าต่าง ๆ เช่น การขาย การเช่าซื้อ สัญญา การโอนเปลี่ยนมือ การล้มละลาย รวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่จะมีผลต่อสิทธิและหน้าที่ของลูกหนี้และเจ้าหนี้ ตลอดจนไปจนถึงเรื่องภาษีด้วย

4. การเงิน ความเข้าใจในพื้นฐานของกิจการว่าจัดหาเงินจากแหล่งต่าง ๆ แหล่งใบบ้าง กิจการอยู่ในรูปของบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือบุคคลธรรมดา ขนาดเล็กหรือใหญ่ จะสามารถจัดหาเงินเพื่อนำมาลงทุนหรือแก้ปัญหาการเงินจากแหล่งใดจึงจะเหมาะสม คຸມຄາແກ່ການลงทุน

5. เศรษฐศาสตร์ ควรเข้าใจในความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธนาคาร ภาษีอากร กิจการนายหน้า และสภาพเศรษฐกิจอื่น ๆ อันจะมีผลกระทบตอสภาวะทางเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

6. การค้าระหว่างประเทศ ในบางกรณีจะต้องทราบถึง ธุรกิจระหว่างประเทศอย่างรอบครอบ โดยเฉพาะระเบียบปฏิบัติในวิธีการส่งสินค้าออก ส่งสินค้าเข้า เงื่อนไขการค้า ตราสารต่าง ๆ รวมทั้งแนวโน้มการค้าระหว่างประเทศ

7. การตลาด ควรจะทราบถึง ปัญหาในการขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค รวมทั้ง ช่องทางการจัดจำหน่าย การประสานงานทางการตลาด การกำหนดราคาขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การบริหารการขาย และปัญหาทางการตลาดในขณะนั้น

8. จิตวิทยา ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อช่วยนำมาใช้ในงานติดต่อกับลูกค้า ผู้ไ้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับลูกค้าซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป จะค้นหาวิธีการในการพูดหรือการแสดงออกให้เหมาะสม

### III. ความล้มเหลวของการบริหารงานเครดิต

โดยปกติทั่วไป หากกิจการใดที่พิจารณาถึงความเสี่ยงทางเครดิตของลูกค้า โดยรอบครอมแล้ว กิจการก็ควรจะได้ประโยชน์จากการปล่อยเครดิตเพิ่มทุนผลกำไรขึ้น ทั้งนี้ก็ไม่แน่นอนเสมอไป กิจการอาจประสบผลในทางตรงข้าม จนในที่สุดอาจเลิกกิจการก็ได้

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีได้หลายเหตุ คือ

1. ลูกค้า ความสามารถและความตั้งใจในการชำระหนี้ ซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงที่มีความเชื่อมั่นควรแก่การให้เครดิต แต่ต่อมาความสามารถและความตั้งใจในการชำระเปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่าง ๆ ของ 6 C's หรือกาลเวลาทำให้ลูกค้าไม่ชำระหนี้หรือชำระเพียงบางส่วน ก่อให้เกิดหนี้สูญ

2. พนักงานเครดิตและนโยบาย

พนักงานเครดิต รวบรวมข้อมูลเครดิตเกี่ยวกับลูกค้าในปริมาณและคุณภาพที่ไม่พอเพียงแก่การประเมินคุณค่าเครดิตได้พอ การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด

นโยบายเครดิตที่ทองการขยายการขาย ก่อให้เกิดการกำหนดมาตรฐานเครดิตไว้ต่ำ ทำให้ได้ลูกค้าในคุณภาพไม่ดีพอ หรืออาจจะมีนโยบายในการเรียกเก็บหนี้ไม่รัดกุมพอ หรือพนักงานเรียกเก็บหนี้ทำงานขาดประสิทธิภาพ

3. สภาวะแวดล้อมธุรกิจ

สภาวะแวดล้อมที่จะมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า หรือมีผลต่อการบริหารการเงินของผู้ให้เครดิต เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การควบคุมของรัฐบาล การสไตรก์ โรคภัยไข้เจ็บ ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นต้น