

ผมเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ วาระประชุมแบบ retreat และวาระปกติ ด้วยความพิศวงเรื่อยมาว่าในท่ามกลางกระแสปั่นป่วนทางการเมืองของไทย และกระแสปั่นป่วนทางการเงินและเศรษฐกิจของโลก ที่เกิดขึ้นไม่หยุดหย่อน ธนาคารมีผลประกอบการดีเยี่ยม ได้อย่างไร

วันที่ ๑๕ พ.ย. ๕๖ เป็นการประชุมแบบ retreat ปลายปี ที่จังหวัดขอนแก่น ช่วงบ่ายเป็นการเสนอ business plan ของปี ๒๕๕๗ และในระยะยาว ๓-๕ ปี ฟังแล้วผมขอนำมาสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้ง ๑๓ ล้านคน ว่า ท่านจะสมหวังต่อการดำเนินการของธนาคารของท่านในรูปแบบการทำงานอย่างไรที่น่าเสนอในวันนี้

เพราะในปี ๒๕๕๖ และปีต่อไป ธนาคารไทยพาณิชย์จะใช้ business model ที่ต่างไปจากเดิม

ทีมงานผู้บริหารระดับสูง มี ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย และคุณกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ เป็นแม่ทัพใหญ่ ทีมมองยุทธศาสตร์ภาพใหญ่ ซึ่งผมตีความง่ายๆ ว่า "จะอยู่ได้ยั่งยืน ต้องไม่ทำธุรกิจแบบเดิมๆ"

แล้วมีทีมบริหารคนหนุ่มสาวไฟแรง มาคิดรูปแบบของธุรกิจแบบใหม่ๆ ผมเข้าใจว่าธนาคารทุกธนาคารต่างก็เข้าใจยุทธศาสตร์นี้ดี การแข่งขันจึงอยู่ที่ฝีมือในการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นจริง และคุณภาพของการให้บริการ

ไม่ทราบเพราะผมมีอคติจากการเข้าไปเป็นกรรมการธนาคารหรือเปล่า ที่ทำให้ผมมองว่า องค์กรธุรกิจที่ทำงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมในการทำธุรกิจ คือองค์ประกอบสำคัญของสังคมสมัยใหม่ เป็นพลังขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง และยิ่งนับวันพลังนี้จะสูงกว่าพลังของฝ่ายภาครัฐ แต่คิดอย่างนี้ก็อาจไม่ถูกต้อง จริงๆ แล้วบ้านเมืองจะเจริญก้าวหน้าได้ ภาคส่วนต่างๆ ของสังคมต้องทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี เสริมพลังกัน

ธนาคารไทยพาณิชย์มีผลประกอบการดี และเพิ่มขึ้นทุกปี เป็นเวลา ๕ ปีติดต่อกัน ถ้าโรเพิ่มจากปีละ 20 พันล้านบาท มาเป็นเกือบ ๕๐ พันล้านบาทในปีนี้ (ตัวเลขประมาณการ

)
และตาม
business plan
ปี
2557
มีเป้ากำไรเพิ่มขึ้นอีก ทั้งหมดนี้เป็นผลจากการที่องค์ประกอบต่างๆ ของธนาคารทำงานอย่างประสานงานกัน อย่างเป็นระบบ มีหลักวิชา มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญ มีการเรียนรู้สูง

เป้าหมายต่อไปคือการเป็น Knowledge-Based Organization สามารถ capture ความรู้ที่ไม่มีในตำราสำหรับใช้ในการทำงาน โดยที่ความรู้นั้นเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานธนาคารกับลูกค้า และปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง นำมาทำให้เป็น Institutional Knowledge จัดเก็บไว้ใช้อย่างเป็นระบบ ให้ดึงเอามาใช้งานได้ง่าย สามารถเสนอบริการแก่ลูกค้าได้ตรงใจ ตรงความต้องการ ตรงเวลา

ตอนนี้ปัญหาใหญ่ที่จะก่อกวนสังคมไทยคือคอร์รัปชัน ที่มีจุดเริ่มต้นจากฝ่ายการเมือง คณะกรรมการธนาคารจึงมีมติชัดเจนว่าให้ฝ่ายจัดการระมัดระวังในเรื่องนี้ ไม่ทำธุรกิจกับกิจการที่สื่อเค้าชัดเจนว่าน่าจะมีการแสวงประโยชน์โดยมิชอบอยู่ด้วย เรื่องนี้มีกรณีที่เป็นรูปธรรม แต่ผมนำมาเปิดเผยไม่ได้

ในฐานะที่ผมเป็นคณบดีมหาวิทยาลัย อุดเปรียบเทียบการบริหารธนาคารกับการบริหารมหาวิทยาลัยไม่ได้ จุดแตกต่างใหญ่มี ๒ ส่วน คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงจริงจังและได้ผลในธนาคาร แต่ที่มหาวิทยาลัยมีแรงเฉื่อยสูงมาก ประการที่สอง ค่าตอบแทนที่คนเก่งพอๆ กัน ในสองวงการนี้ แตกต่างกันไปมากเหลือเกิน ทำให้ผมอดคิดไม่ได้ว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยเก่งๆ อยู่ในมหาวิทยาลัย โดยมีความสุขอยู่ที่ความเป็นอิสระทางวิชาการ แลกกับรายได้ที่ควรจะสูงมาก ซึ่งก็ตรงกับอุดมการณ์ในชีวิตของผม ที่ต้องการใช้ชีวิตเพื่อการสร้างสรรค์สังคมที่ตนมาเกิด และเข้าไปอยู่ เป็นชีวิตที่ให้ มากกว่าเอา

ผมคิดว่าจุดแตกต่างทั้งสองมันเป็นเหตุเป็นผลกันด้วย คือความเป็นอิสระทางวิชาการ และความคิดว่าตนอยู่กับอุดมการณ์สูงส่ง มันเป็นความเสี่ยงที่จะเข้าไปอยู่ใน “ดินแดนแห่งความสุขสบายไร้กังวล” (comfort zone) ขาดแรงบันดาลใจที่จะแสวงหาเป้าหมายใหม่ๆ ยุทธศาสตร์ใหม่ และวิธีทำงานใหม่ๆ

ทุกเช้า ผมจะไปรับประทานอาหารเลี้ยงนกเขาของผม (จริงแล้วเป็นนกป่า) ในวันหยุดผมจะมีโอกาสนั่งสังเกตพฤติกรรมการจิกอาหารของเขา และเห็นว่าด้วยสัญชาตญาณป่า ที่ต้องระวังภัยทุกฝีก้าว (หรือทุกครั้งที่จิกอาหาร) เขาจะผงกหัวดูเหตุการณ์โดยรอบ ข้อสังเกตนี้ นำไปสู่ความแตกต่างข้อที่ ๓ ระหว่างธนาคารกับคณบดีมหาวิทยาลัย คือคนธนาคารจะระแวดระวังสภาพแวดล้อมของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ผมเดาว่าส่วนหนึ่งเพราะเคยเจ็บมาแล้ว (เช่นตอนวิกฤติต้มยำกุ้ง ปี ๒๕๔๐) ดังที่ตอนนี้ บอร์ด ก็เตือนว่า ให้เพิ่มเงินกองทุนสำรอง เพราะปัจจัยที่ไม่แน่นอนหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการเมือง ส่วนคณบดีมหาวิทยาลัยจะมีแนวโน้มที่จะคิดแบบมองเรื่องต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย (inward-looking) เป็นที่ตั้ง ไม่ค่อยระแวดระวังปัจจัยภายนอก

ชีวิตที่พอเพียง : ๒๐๖๘. ต่อเนื่องยั่งยืนด้วยธุรกิจแนวใหม่

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอาทิตย์ที่ 05 มกราคม 2014 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอาทิตย์ที่ 05 มกราคม 2014 เวลา 11:54 น.

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#)