

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ



ขรรค์ ประจวบเหมาะ

กรรมการผู้จัดการ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

มูลนิธิส่งเสริมที่ควเอ้มในประเทศไทย

โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค วันที่ 13 กรกฎาคม 2550

1. ความสำเร็จของ ธอส.

1.1 ธอส. - รัฐวิสาหกิจดีเด่นปี 2548 และ 2549

- **ปี 2548** ธอส. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น

- รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น
- รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น
- รางวัลบริหารจัดการองค์กรดีเด่น

- ธอส. เป็นรัฐวิสาหกิจแรกและแห่งเดียว ที่ได้รับรางวัลครบทุกประเภท (รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผล 53 แห่ง จัดโดยกระทรวงการคลัง ร่วมกับ TRIS)



- ปี 2549 ธอส. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2 รางวัล
 - รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น
 - รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น



1.2 MD ๓๐๘. - (นักการธนาคารแห่งปี 2548)

- กองบก. นิตยสาร “ดอกเบี๋ย” และ “ดอกเบี๋ยธุรกิจ” ยกย่อง MD ๓๐๘. เป็น “นักการธนาคารแห่งปี 2548”
- ผลจากการปลูกและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จนสามารถนำพาธนาคารไปสู่ความสำเร็จ

1.3 MD ชอส. – รับรางวัล Pacific Rim Bankers Distinguished Leadership Awards



- มหาวิทยาลัยวอชิงตัน สหรัฐอเมริกา
- โครงการ Pacific Rim Bankers Program (PRBP) ครบรอบ 30 ปี
- จัดที่ โรงแรมแกรนด์ฟอร์โมซา กรุงเทพฯ
ได้ในวัน เมื่อ 15 มี.ค.2550

2. แนวการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

- ❑ ธอส. มีปัญหาที่ท้าทาย ต้องแก้ไขปรับปรุง หลายด้าน
 - ✓ ด้านบุคลากร
 - ✓ ด้านการบริหารจัดการองค์กร
 - ✓ ด้าน NPL
 - ✓ ด้านการตลาดสินเชื่อ
 - ✓ ด้านการระดมทุน
- ❑ เมื่อเริ่มงาน ปี 2545 ได้ประกาศนโยบาย
“การบริหาร ธอส. สู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน”

นโยบายการบริหารงาน 4 ด้าน

1) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ☐ เน้นทำงานเป็นทีมในทุกระดับ
- ☐ เน้นให้ธนาคารเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
- ☐ เน้นปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล
(เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

2) ด้านการบริหารจัดการ

- ☐ ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพ (ทริส)
- ☐ ปรับโครงสร้างองค์กร ที่สอดคล้องกับภารกิจของธนาคาร
- ☐ ปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง
- ☐ ปรับปรุงระบบข้อมูลข่าวสารและระบบคอมพิวเตอร์
(Core Banking System)
- ☐ ควบคุมกำกับองค์กรที่ดี (หลักธรรมาภิบาล)
- ☐ เสริมระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ☐ บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

3) ด้านการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล

- ☐ โครงการสินเชื่อเพื่อฟื้นฟูและส่งเสริมภาคที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
- ☐ โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์แห่งชาติ
- ☐ การจัดตั้งบริษัทศูนย์ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ
- ☐ โครงการ Mortgage Insurance เป็นต้น

4) ด้านการบริหารธุรกิจโดยตรงของธนาคาร

- ☐ การแก้ปัญหา NPL
- ☐ การบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย NPA – REO
- ☐ การสร้างกลยุทธ์การตลาดสินเชื่อ
- ☐ การพัฒนามาตรฐานและระบบการวิเคราะห์สินเชื่อ
- ☐ การป้องกันการปิดบัญชีไถ่ถอนจำนวนไปสถาบันการเงินอื่นของลูกค้า
- ☐ การบริหารติดตามหนี้ส่วนขาด
- ☐ การวิเคราะห์วิจัยและการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
- ☐ การระดมทุนจากช่องทางต่างๆ

3. หลัก 8P เพื่อนำ ชอศ. สู่วิถีความเป็นเลิศ

1) PEOPLE : ให้ความสำคัญเรื่องคน

- ☐ มุ่งเน้นความสำคัญของทรัพยากรบุคคล
- ☐ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหารและพนักงานภายในธนาคาร ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องภายนอก
- ✓ ภายในธนาคาร
- ✓ ภายนอกธนาคาร

เพื่อการทำงานเป็นทีม และการได้รับความร่วมมือในการทำงานสู่ความสำเร็จ

2) PURPOSE : กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

- ☐ กำหนดเป้าหมายและจุดวัดผลสำเร็จของงานในทุกระดับ
- ☐ ทำข้อตกลงในเป้าหมายตาม KPI ตามเกณฑ์วัดของ TRIS
- ☐ ทำข้อตกลงจุดวัดผลสำเร็จของงาน เป็นลำดับชั้น ทั้งในระดับ
สายงาน ฝ่าย ส่วนงาน และสาขา

3) PLAN : วางแผนงานที่รอบคอบรัดกุม

- ☐ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนรายปี พร้อมงบประมาณรองรับ
- ☐ ทุกโครงการที่เสนอ ต้องปฏิบัติได้จริง และมีแผนงานรองรับชัดเจน
- ☐ มีการติดตามผลงาน ประเมินผลงาน และหามาตรการปรับปรุงแก้ไขผลงานที่ต่ำกว่าแผน

4) PROFESSIONALISM : การทำงานอย่างมืออาชีพ

- ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทำงานตามกระบวนการที่เป็นมาตรฐานวิชาชีพ
- เปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพแท้จริง

5) PASSION : ทำงานอย่างทุ่มเท อุทิศตน เอาใจจริงเอาใจด้วยใจรัก

- ❑ กระตุ้น สร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ทำงานด้วยความรักในงานแท้จริง เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข
ได้ผลงานที่มีคุณภาพ
- ❑ มอบหมายและกระจายงานให้ผู้บริหารรับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถ และความถนัด เพื่อให้เขาทำงานอย่างเต็มใจ
ได้ผลงานดีและมีความสุข

6) PERFORMANCE : มุ่งทำงานเพื่อผลสำเร็จของงาน

- ☐ การทำงาน ให้มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ส่วนความดีความชอบจะตามมาภายหลัง
- ☐ การตัดสินใจทำงาน หรือแก้ปัญหาใดๆ ให้อยู่บนรากฐาน
“What is best for the Bank”
- ☐ การประเมินผลความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
จะเน้นตามผลงาน และความสามารถที่แท้จริงเป็นหลัก

7) PUBLIC BENEFIT : เน้นประโยชน์ของสาธารณะ

- ❑ สนองนโยบายรัฐ เพื่อประโยชน์ของประชาชน
ความเจริญทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยรวมของประเทศ
- ❑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้กับระบบสินเชื่อที่อยู่อาศัย
ที่เข้มแข็งให้กับประเทศ มิใช่เน้นการทำกำไรสูงสุด

8) PROCESS IMPROVEMENT :

ปรับปรุงระบบงานภายในทุกระบบอย่างต่อเนื่อง

- ☐ เน้นใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัย (state – of – the art) เพื่อช่วยการบริการสินเชื่อ ให้สะดวก รวดเร็ว โดยผสมผสานหลักการของการบริหารงานสมัยใหม่ เช่น TQM-CRM, Balanced scorecard เป็นต้น
- ☐ ระบบธุรกรรมหลักธนาคาร (Core Banking System - CBS)
- ☐ ระบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategies)

☐ การพัฒนาระบบการจัดซื้อ จัดจ้างและการเบิกจ่ายที่รวดเร็ว
(เช่น ระบบ E-auction)

☐ ระบบการสื่อสารภายใน (Internal Communication)

☐ ระบบการประชุมแบบ Paperless

☐ ระบบการสื่อสารภายนอก (External Communication)
(เช่น สื่อมวลชน วิทยุ โทรทัศน์ และ นสพ.)

☐ ระบบอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ 2 เว็บ

✓ www.ghb.co.th (เว็บหลักของธนาคาร เน้นบริการเงินกู้ - เงินฝาก)

✓ www.ghbhomecenter.com (เว็บศูนย์กลางความรู้ข่าวสาร
ด้านที่อยู่อาศัยสำหรับผู้ซื้อและผู้ขายบ้านทั่วประเทศ)

4. สรุปทิศทางและปัจจัยสู่ความสำเร็จในอนาคต

- ❑ **Increasing Competitiveness** : เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- ❑ **Continuous Improvement** : ปรับปรุงองค์กรและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- ❑ **Sustainable Profit vs Public Policy Purposes** : สร้างดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์การเชิงธุรกิจที่มีกำไรต่อเนื่อง กับการสนองตอบนโยบายเชิงเศรษฐกิจและสังคมของรัฐ