บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ในช่วงปี 2540-2542 ธนาคารพาณิชย์ของไทยไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก หรือธนาคารขนาดใหญ่ ประสบปัญหาการขาดทุน อันเนื่องมากจากการกันสำรองของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan) ธนาคารไม่สามารถปล่อยสินเชื่อรายใหม่ และปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการที่ไม่สามารถเพิ่มทุนได้ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในการดำเนินงานของธนาคาร ทำให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยบางแห่งต้องปิดกิจการ บางแห่งต้องมีการควบรวมธนาคาร บางแห่งกลายเป็นธนาคารของรัฐ บางแห่งต้องเพิ่มทุนจากการขายหุ้นเพิ่มทุนให้แก่นักลงทุนชาวต่างชาติ

สองปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่เกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ธนาคารพาณิชย์ของไทยคงเหลือเพียง 13 แห่ง ได้มีการเพิ่มทุนไปแล้วทุกรูปแบบประมาณ 650,000 ล้านบาท ทุนที่เพิ่มขึ้นมิได้นำไปปล่อยกู้ หรือขยายธุรกิจแต่อย่างใด แต่เป็นการเพิ่มทุนเพื่อนำเงินไปตั้งสำรองหนี้สูญให้ครบ 100 เปอร์เซนต์ตามกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามนโยบายของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ แม้ว่าจะมีการเพิ่มทุนไปแล้วถึง 650,000 ล้านบาท แต่ยังห่างไกลเป้าหมายการเพิ่มทุนเพื่อสำรองให้ครบจำนวนได้ ปัจจุบันมีหนี้เสียประมาณ 2.73 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็น 47.74 เปอร์เซนต์ของวงเงินสินเชื่อทั้งหมด มีเพียงธนาคารไทยพาณิชย์เพียงแห่งเดียวที่สามารถกันสำรองได้ครบ 100 เปอร์เซ็นต์ จากการเพิ่มทุนรอบล่าสุด จำนวน 65,000 ล้านบาท โดยยอมเข้ารับความช่วยเหลือจากรัฐบาลจากการเข้ากองทุนขั้นที่ 1 เพื่อให้กระทรวงการคลังเข้ามาเพิ่มทุนด้วยประมาณ 32,500 ล้านบาท นอกนั้นยังห่างไกลเป้าหมายมาก โดยเฉพาะธนาคารของรัฐ[1]

---

[1] สันติ วิริยะรังสฤษฎ์, **"นโยบายทำลายแบงค์ไทย"**, วารสารการเงินการธนาคาร ปีที่ 18 ฉบับที่ 208 (สิงหาคม 2542), หน้า 18.

ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องพยายามปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ ของต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทยได้ ธนาคารพาณิชย์ ของไทยหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในฐานะที่เป็นธนาคารของไทย ก็ได้พยายามปรับปรุงและเปลี่ยนการดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยใช้กลยุทธ์เบญจสัมพันธ์ อันประกอบด้วย[2] CBPM(Customer Base Process Management), Learning Organization, Marketing Focus, Interpersonal Skill, ISO 9002

การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งเป็นความปรารถนาขององค์การทุกองค์การ เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพัฒนาผลงานให้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) คือ Learning Organization องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัย **"วินัย หรือการฝึกฝน 5 ประการ"** ได้แก่ การใฝ่เรียนใฝ่รู้ (Personal Mastery) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)[3]

ในส่วนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้ปรับปรุงพัฒนาองค์กร ในปี พ.ศ.2538 โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยรวมและการปรับปรุงระบบงานสาขา(CBPM) ทั้งนี้ลักษณะดังกล่าวถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างและกระบวนการ(Hardware) และเริ่มมีการพัฒนาทางด้านบุคลากรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Software)ในปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา สิ่งที่น่าสนใจคือ เราจะทราบได้อย่างไรว่า องค์กรของเรามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว หรือมีพฤติกรรมทางการบริหารอะไรบ้างขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่า องค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามแนวความคิดดังกล่าวได้ จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างและระบบการจัดการที่เอื้ออำนวย รวมทั้งเป็นเอกภาพกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งหากสามารถทราบถึงความพร้อมของระบบการจัดการและบุคลากรได้ จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลต่อไปตามเจตนารมย์ของฝ่ายจัดการของธนาคาร

---

[2] ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน), **"การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้"**, วารสารร่มโพธิ์ปีที่ 24 ฉบับที่ 92 (ตุลาคม 2541), หน้า 16.

[3] ดนัย เทียนพุฒ, **องค์กรอัจฉริยะ**, (กรุงเทพฯ:DNT CONSULTANTS CO.,LTD., 2541), หน้า 8 – 13.

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อประเมินสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน(Current Reality) ซึ่งเป็นผลจากการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ

ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ทราบถึงสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะบ่งถึงสภาพความเป็นจริง ในปัจจุบัน(Current Reality) อันเป็นผลจากการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ ผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของฝ่ายจัดการของธนาคารฯและผู้สนใจทั่วไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University