

# ไทยพาณิชย์หุบ สจล. บทเรียนขับเคื้อนแบงก์ยุคใหม่

■ เสวรส รณเกียรติ  
ศุภลักษณ์ เอกกิตติวงศ์

✓ ICT ยักษ์ออกเงินสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) ที่มีอดีตผู้จัดการธนาคารไทยพาณิชย์ตกเป็นจำเลย และยังทำให้อาคารถูกตั้งคำถามเกี่ยวกับระบบการตรวจสอบภายใน รวมถึงการบริหารจัดการ นับเป็นปัญหาที่สะท้อนครั้งใหญ่อย่างไม่อาจปฏิเสธได้

แม้ธนาคารจะยุติปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการให้เงินช่วยเหลือ สจล. 1,500 ล้านบาท เพื่อดูแลความเสียหายตามที่ สจล. ได้ประเมินไว้ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วเงินดังกล่าวไม่กระทบต่อฐานะของธนาคาร เพราะเป็นสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับขนาดสินทรัพย์ แต่ที่กระทบมากที่สุดคือภาพลักษณ์ของธนาคารที่มีขนาดใหญ่ติด 1 ใน 3 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย

อย่างไรก็ตาม **อาทิตย์ นันทวิทยา** ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและรองประธานกรรมการบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ ยืนยันว่า ธนาคารไม่ได้นิ่งนอนใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะได้มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานทั้งระบบ ไปจนถึง “ปรัชญา” ในการทำธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

“เรื่องนี้คณะกรรมการธนาคาร (บอร์ด) ให้ความสำคัญมาก และต้องการแก้ไขปัญหาทั้งกระบวนการตรวจสอบจึงมีฝ่ายกำกับที่ได้รับแนวทางจากบอร์ดใหญ่ ทำงานร่วมกับ ธปท. เพราะเราไม่ต้องการ



จะตรวจสอบภายในด้วยตัวเอง ซึ่งอาจจะมีความลำเอียงเกิดขึ้น” อาทิตย์ กล่าว

อย่างไรก็ตาม ในระหว่างนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นซ้ำรอย ธนาคารจำเป็นต้องเข้มงวดการทำธุรกรรมของลูกค้าย่าง โดยมีการตรวจสอบ 3 ชั้น ซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาไปบ้าง จนลูกค้ายบางรายอาจรู้สึกไม่สะดวก และยอมรับว่ามีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในด้านความสะดวก แต่ถ้าไม่ควบคุมก็จะมีความเสี่ยงอีก

สำหรับการตั้งวงเงินชดเชยให้แก่ สจล. 1,500 ล้านบาท ที่ถูกมองว่าเป็นการยอมรับผิดนั้น อาทิตย์

กล่าวว่า ไม่ใช่การยอมรับผิด แต่เป็นการเยียวยาให้ สจล. ระหว่างกระบวนการตรวจสอบ เพราะหากรอให้กระบวนการเสร็จสิ้นก่อน เรื่องอาจบานปลายจนกระทบกับ สจล. ได้ และวงเงินดังกล่าวไม่ใช่จำนวนที่ธนาคารต้องรับผิดชอบทั้งหมด ส่วนจะมีพนักงานคนอื่นร่วมด้วยหรือไม่ไม่ต้องรอข้อเท็จจริง และยืนยันว่า ธนาคารไม่มีวัฒนธรรมปกป้องคนผิดแน่นอน

อาทิตย์ กล่าวว่า กรณีของ สจล. ถือเป็นบทเรียนสำคัญที่ทำให้ธนาคารตื่นตัวว่ายังมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขภายใน และภาพลักษณ์จะดีขึ้นได้ ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเฉพาะภายนอก

แต่กระบวนการภายในต้องดีด้วย ซึ่งในฐานะผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนองค์กรนี้จะพยายามสะท้อนปัญหาและถ่ายทอดแนวคิด ความเชื่อ และแนวทางบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรเดินไปในแนวทางที่ถูกต้อง

“เพราะมีบางอย่างไม่ถูกต้องในองค์กรจึงมีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น ซึ่งการยอมรับตัวเองก็จะทำให้เกิดกระบวนการแก้ไข จะไปมองว่าทุกอย่างไม่เป็นไร สิ่งที่เกิดขึ้นความผิดเป็นของคนอื่น แล้วก็ไม่ต้องทำอะไร เดินไปเหมือนเดิมไม่ได้ เราจริงจังกับสิ่งนี้” อาทิตย์ กล่าว

ทั้งนี้ ในฐานะผู้นำองค์กร อาทิตย์ต้องการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่

“รากฐาน” ของความสำเร็จมากกว่า “ตัวความสำเร็จ” เช่น การสร้างผลประกอบการจากพื้นฐานที่สร้างความสำเร็จชั่วข้ามคืนหรือโตทางลัด รากฐานจะไม่มั่นคง ขณะเดียวกัน การจะเติบโตต้องดูองค์ประกอบทุกด้านให้ไปพร้อมกัน อย่าเป็นประเภทลื้อหน้าวิ่งเร็ว ลื้อหลังตามไม่ทัน จะพังได้

“ขณะเดียวกัน ก็ไม่ปฏิเสธที่จะมีเรื่องแท็กติกบ้าง เรียนลัดบ้าง หรือก้าวข้ามบ้าง มิได้ ไม่ใช่ไม่มีเลย แต่ไม่ใช่จะมองแต่ผลลัพธ์จนไม่สนใจว่าวิธีการจะก๊วยขนาดไหน อย่างนั้นไม่ใช่” อาทิตย์ กล่าว

ด้วยเหตุนี้ในฐานะผู้นำองค์กรที่เพิ่งรับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและรองประธานกรรมการบริหาร จะยังคงดำเนินธุรกิจ ขับเคลื่อนสินเชื่อลูกค้าทุกกลุ่มต่อไป และแน่นอนเป้าหมายการเติบโตของธนาคารยังไม่เปลี่ยนแปลง

แต่ขณะเดียวกัน เมื่อมีรากฐานหลายจุดที่อ่อนอยู่ ก็จำเป็นต้องเสริมสร้างและปรับปรุง บางอย่างที่ไม่จำเป็นต้องเพิ่มเข้าไป คู่กับการยอมรับตัวเองด้วยว่าบกพร่องในสิ่งใด อาทิตย์บอกว่าถ้ายอมรับ ก็จะมีจุดอ่อน และต้องแก้ไขสิ่งนั้นก่อนก่อนที่จะก้าวกระโดด

ภารกิจหลักของธนาคารไทยพาณิชย์ในปีนี้ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานภายในภายใต้ปรัชญาการทำงานที่เน้น “รากฐาน” ของความสำเร็จ พร้อมๆ กับการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น