

บัณฑูร ลำซำ

ทายาทรุ่นที่ 5 ของตระกูลลำซำ ที่สามารถนำพาธนาคารกสิกรไทย ยึดหยัดด้านมรสุมทางเศรษฐกิจ เป็นนักบริหารที่มีความเป็นเลิศด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง บัณฑูรจึงถือเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญของเมืองไทย ในการปรับรื้อระบบ หรือการ Re-engineering อันลือลั่น บทบาทของเขาจึงลบล้างคำสบประมาทที่ว่า เขาก้าวขึ้นมาเป็นเบอร์หนึ่งของกสิกรไทยเพราะ “ลำซำ” อย่างเดียว

ที่มา : ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์ (2554). บัณฑูร ลำซำ : กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เคล็ดลับ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อินนิเมทกรุ๊ป



นับตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม พ.ศ. 2535 ที่บัณฑูร ลำซำ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย ทุกคนต่างตั้งคำถามว่า หม่อมไผ่แรงคนนี้จะผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้หรือไม่ บัณฑูรมีจุดอ่อนอย่างมากเมื่อก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหาร เขาไม่มีเครือข่ายใดๆ ในเมืองไทย ไม่ว่าจะเป็เครือข่ายทางธุรกิจหรือทางการเมือง เนื่องจากเขาใช้ชีวิตอยู่ในต่างประเทศมาตลอด บัณฑูรจึงมีความเป็นคนตะวันตกอย่างมาก เช่น ยึดหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง พูดจาตรงไปตรงมา ไม่เชื่อมั่นในระบบพรรคพวกหรือระบบเครือญาติ

แต่เมื่อเวลาผ่านไปเกือบ 3 ปี (พ.ศ. 2537) บัณฑูร ต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบเดิมๆ ใช้ทฤษฎีเดิมๆ ในขณะที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนไปแล้วด้วยความที่เขาอยากให้องค์กรก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและข้อบังคับที่ทำให้เกิดคู่แข่งทางธุรกิจการเงินมากมาย และมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งในสภาวะของการเปิดกว้างของตลาดเงินเสรี

บัณฑูรจึงตัดสินใจที่จะปฏิรูประบบองค์กรขนานใหญ่ ประกอบกับในขณะนั้นแนวความคิด Re-engineering* กำลังเป็นที่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ทำให้บัณฑูรเห็นโอกาสอันเหมาะสมที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการยกเครื่ององค์กรธนาคารกสิกรไทย ปรับการบริหารจากระบบครอบครัวสู่ระบบสากล ดึงบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถให้เลื่อนระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความคิดเห็นใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์

* **“Re-engineering หรือ การยกเครื่ององค์กร** หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือ กระบวนการดำเนินงานธุรกิจเสียใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลันชนิดถอนรากถอนโคน ภายใต้การชี้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้วยเป้าหมายที่จะผ่าทางตันทางธุรกิจ หรือประกอบกิจการการค้าของตน ให้เกิดสมรรถภาพในการดำเนินงาน ทั้งทางด้านคุณภาพสินค้า ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ การผลิตที่รวดเร็ว และการบริการลูกค้าที่ดี

หัวใจหลักของการทำ Re-engineering คือ ต้องเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ต้องเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่เพื่อบรรลุจุดสูงสุด และต้องสร้างสินค้า/บริการที่มีคุณภาพและมีประโยชน์”

บัณฑิตธุรกิจเริ่มการ Re-engineering โดยมีเป้าหมายของการปรับปรุงทั้งหมด 3 ด้าน ดังนี้

- การเพิ่มธุรกิจใหม่
- การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ
- การบริหารบุคคลให้มีศักยภาพ ปรับเปลี่ยน

ตำแหน่งบริหารและปรับคุณภาพบุคลากรขนานใหญ่

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว บัณฑิตธุรกิจได้ตั้งทีมงานขึ้นมา 4 ชุด ดังนี้

1. ด้านการตลาด

ทำหน้าที่ศึกษาถึงผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงงานบริการ โดยธนาคารกำหนดกระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงไว้ 5 กระบวนการ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่สุด รัศมียุทธศาสตร์ ต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อให้ได้การบริการที่ดีที่สุด ดังนี้

- การให้บริการที่สาขา เพราะถือว่าเป็นจุดบริการที่สำคัญที่สุดที่จะเข้าถึงลูกค้ารายย่อย บัณฑิตได้วางรูปแบบสถานที่ให้บริการใหม่ตามความต้องการของลูกค้า ยกสำนักงาน



ส่วนสนับสนุนขึ้นไปด้านบน เพื่อให้ด้านล่างมีแต่ฝ่ายที่ต้องบริการลูกค้าเท่านั้น และอบรมพนักงานให้เข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งหลังจากปรับปรุงการให้บริการพบว่า เวลาต่อการทำรายการลดลง 1 ใน 3 ของเวลาเดิม

- การให้บริการที่ศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ เช่น การค้าประกัน การให้เครดิตเพื่อการส่งออก
- การขออนุมัติเครดิต
- การแก้ไขหนี้และติดตามหนี้
- การโอนเงินและชำระเงิน

2. ด้านการเงิน

ทำหน้าที่วางแผนและพัฒนาด้านการเงินและด้านงบประมาณ

3. ด้านบุคลากร

ทำหน้าที่ดูแลการจัดระบบการทำงานของพนักงาน ในขณะนั้นการให้บริการของธนาคารกสิกรไทยล่าช้ามาก มีขั้นตอนการให้บริการมากเกินไป บัณฑิตจึงตัดสินใจปรับฝ่ายและสายงาน ด้วยการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบเสียใหม่ โดยยุบตำแหน่งงานที่ซ้ำซ้อนกันออกไป รวมถึงปรับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน พนักงานแต่ละคนจะไม่ได้ทำงานแบบเดิมอีกต่อไป แต่ต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ใหม่ๆ เพื่อเตรียมรับมือกับรูปแบบใหม่ของการทำธุรกิจในอนาคต ได้รับการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคน และพนักงานทุกคนจะต้องได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่



4. ด้านพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร

ทำหน้าที่ดูแลด้านการลงทุนเทคโนโลยีของธนาคาร เมื่อบัณฑิตก้าวเข้ามาเป็นผู้นำ เขารู้สึกว่าระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กรเป็นระบบที่ล้าหลังมาก ในขณะที่การบริหารงานของธนาคารนั้น เต็มไปด้วยการเก็บข้อมูลและการประมวลผล เขาจึงตัดสินใจปรับเปลี่ยนโปรแกรมต่างๆ ให้ทันสมัยและคล่องตัวยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานและจัดเก็บข้อมูลได้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การ Re-engineering ของ ธนาคารกสิกรไทยสำเร็จ คือ

1. ผู้บริหารสูงสุด

บัญชา CEO ของธนาคารกสิกรไทยต้องเป็นแกนหลักในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะหากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็ยากยิ่งที่จะประสบความสำเร็จ



2. กลไกช่วยขับเคลื่อน

ปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ กลไกช่วยขับเคลื่อน หรือทีมงานที่สร้างขึ้นมา เฉพาะกิจ ในโลกยุคปัจจุบันคนเพียงคนเดียวไม่สามารถคิดและเปลี่ยนแปลงองค์กรขนาดใหญ่ได้ จำเป็นต้องใช้คนที่มีศักยภาพจำนวนมากที่คอยช่วยคิดช่วยทำ บัญชา จึงใช้กลยุทธ์กระจายอำนาจ โดยการตั้ง “หน่วยปรับระบบ” ที่ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการโดยตรง และมีทีมงานที่คอยดูแลการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลักตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

3. ความร่วมมือของคนในองค์กร

คนส่วนใหญ่ต้องเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง Re-engineering จึงจะสำเร็จจุล่งลงได้ ช่วงแรกที่เขาประกาศเริ่มต้นทำ Re-engineering เป็นที่แน่นอนว่าการปรับเปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือย่อมกระทบผู้มีอิทธิพลในองค์กร และก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในหมู่พนักงาน ทำให้ภาพลักษณ์ของบัญชาในเวลานั้นย่ำแย่อย่างมาก

สาขาแรกที่ทำการปรับระบบคือสาขาสนามเป่า ปัญหาเกิดขึ้นมากมาย เช่น พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสนใจ และกลัวว่าจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงของตนเอง เช่น การปลดพนักงาน โดยไม่สนใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลบวกต่อองค์กรอย่างไร บัญชา และทีมงานจึงต้องประกาศว่าธนาคารจะไม่ปลดพนักงาน แต่พนักงานจะทำงานแบบเดิมไม่ได้อีกต่อไป

บัญชาใช้เวลาอย่างมากในการอธิบายเพื่อให้พนักงานเข้าใจและร่วมมือเปลี่ยนแปลงการทำงาน เวลาผ่านไปก็ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สาขาสนามเป่าประสบผลสำเร็จอย่างมาก เกิดกระแสยอมรับของคนในสังคม

ผลจากการ Re-engineering ครั้งนั้น ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โครงการใหม่ๆ ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ กระจายอำนาจในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ สรรหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน พนักงานทุกระดับร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีเป้าหมาย องค์กรขนาดใหญ่อย่างธนาคารกสิกรไทย ที่มีพนักงาน 16,000 คน จึงประสบความสำเร็จในการ Re-engineering อย่างดี ผลประกอบการ รายได้ และกำไร เพิ่มขึ้นอย่างมาก เพียงแค่ 2 ปีต่อมาหลังจากการ Re-engineering ธนาคารกสิกรไทยได้ผลตอบแทนกลับมาคุ่มค่ามาก ประกาศจ่ายปันผลให้ผู้ถือหุ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเท่าตัว และจ่ายโบนัสให้พนักงาน 10 เดือน และผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการพบว่าลูกค้าพึงพอใจกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงของธนาคารกสิกรไทยส่งผลต่อองค์กรในธุรกิจประเภทเดียวกันอย่างมาก องค์กรอื่นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

ฝ่ามรสุมเศรษฐกิจ

หลังจาก Re-engineering ไปสักพัก ปี พ.ศ. 2540-2542 ประเทศไทยต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ธนาคารกสิกรไทยต้องเผชิญมรสุมเช่นเดียวกับผู้ประกอบการอื่นๆ ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม บัณฑูรสามารถนำพองค์กรของเขาฝ่ามรสุมมาได้ด้วยวิสัยทัศน์กว้างไกลที่ปรับระบบองค์กรไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งการชวนขยายเงินทุน และลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้องค์กรของเขานอกจากจะได้รับผลกระทบน้อยกว่าธนาคารอื่นแล้ว ยังเป็นธนาคารที่โดดเด่นที่สุดในปี พ.ศ. 2540 ด้วย

ก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ บทบาทของธนาคารพาณิชย์นั้นถูกมองว่าเป็นเสือนอนกิน คอยกำไรที่ได้จากส่วนต่างดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ก็เพียงพอ แต่หลังจากประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ บทบาทของธนาคารต้องเปลี่ยนไป บัณฑูรให้ทุกคนในองค์กรสลัดภาพเก่าๆ ที่ลูกค้าต้องเดินเข้ามาหา เขามีกลยุทธ์ที่ให้ธนาคารเดินเข้าหาลูกค้า เช่น การดึงเด็กๆ เข้าธนาคารด้วยการทำบัตรหมูปูห์ การสร้างธนาคารออนไลน์ การปล่อยสินเชื่อรถสำหรับข้าราชการ เป็นต้น



นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทยยังได้จำแนกประเภทลูกค้าเพื่อปรับระบบการให้บริการให้เหมาะสมกับฐานลูกค้า โดยแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

- **กลุ่มลูกค้ารายย่อย** โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยได้ดังนี้ 1. กลุ่ม Mass คือลูกค้าที่มีเงินเดือนทั่วไป 2. กลุ่ม Middle income เงินเดือนจะสูงกว่ากลุ่มแรก 3. กลุ่ม High net worth คือกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง
- **กลุ่มลูกค้าธุรกิจ** โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อยได้ดังนี้ 1. กลุ่ม Macro business 2. กลุ่ม Small business

นอกจากนั้น บัณฑูรยังสร้างความฮือฮาให้กับธุรกิจการเงินอีกเรื่อง คือ การสร้างตลาดรองตราสารหนี้เป็นแห่งแรกในประเทศไทย ซึ่งเป็นตลาดสำหรับการซื้อขายตราสารหนี้ เนื่องจากเขาได้หาข้อมูลไว้ล่วงหน้าทันทีที่ได้รับใบอนุญาตให้ดำเนินการสร้างตลาดรองตราสารหนี้ได้ เขาจึงสามารถดำเนินการทันที ตลาดแห่งนี้จึงกลายเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 ธนาคารกสิกรไทยได้ประเมินสถานะทางธุรกิจและบัณฑูรได้ประกาศ **“8 โปรแกรมยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว”** เพื่อวางรากฐานให้องค์กรของเขา มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

- ต้องปรับโครงสร้างการปฏิบัติการ ด้วยการรวมศูนย์งานด้านเอกสาร จากเดิมที่กระจายอยู่ที่สาขา ให้มารวมอยู่ที่สำนักงานใหญ่ที่เดียว
- ต้องปรับโครงสร้างสายงานเครดิต
- พัฒนาธุรกิจเพื่อหารายได้ให้มากขึ้น
- พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกดีตั้งแต่เริ่มกระบวนการที่เข้ามาสัมผัสกับธนาคารจนไปถึงการสิ้นสุดการทำธุรกรรม ลูกค้าจะได้อีกกลับมาใช้บริการธนาคารอีก

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบ IT
- การบริหารเชิงข้อมูลเพื่อเพิ่มผลตอบแทน
- พัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากร
พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถและทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี
- พัฒนารัฐกิจอิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการของ
ธนาคารต้องสามารถทำออนไลน์ได้



ปัจจุบันคงจะไม่เกินความจริง หากจะมีบทสรุปว่า
บัณฑิต ล่ำซ่า มีกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์กรขนาดใหญ่อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งเมื่อประมวลออกมา สามารถ
รวมได้ 15 กลยุทธ์ของการเป็นผู้นำ ดังนี้

- บุ๊กบัน มุ่งมั่น ขยัน และอดทน
- เปลี่ยนแปลงตามสภาพ เพื่อดำรงอยู่อย่างยั่งยืน
- สู่ความเป็นหนึ่งด้วยเทคโนโลยี
- มีวิสัยทัศน์ คมลึก และกว้างไกล
- กล้าคิด กล้าทำ และยืนหยัดในหลักการอย่าง
มั่นคง บริหารด้วยความถูกต้องตรงไปตรงมา ไม่บริหาร
ตามความถูกต้องของตนเอง
- ยึดถือบุคลากรหรือพนักงาน ว่ามีความสำคัญ
และมีคุณค่าต่อองค์กร
- ผสมผสานศาสตร์การบริหารแบบตะวันตกกับ
ศาสตร์การบริหารตะวันออก

- กัดต้นอย่างสร้างสรรค์ เช่น การทำให้คนใน
องค์กรมีความรู้การทำงานแบบใหม่ ซึ่งเขาได้ประกาศว่า
พนักงานทุกคนต้องมีทักษะพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้
คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เหตุผลในการแก้ปัญหา
ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย ซึ่งได้จัดให้มีการสอบทุกปี
ทำให้ทุกคนต้องเร่งพัฒนาตนเอง

- ตัดสินใจรวดเร็ว แก้ปัญหาอย่างฉับพลันด้วย
ยุทธวิธีตัดนิ้วรักษามือ เช่น กลยุทธ์ที่ใช้ในการตัด
ไฟแนนซ์ที่เป็นหนี้เสียทิ้งเพื่อรักษาระบบใหญ่ให้อยู่รอด

- การบริหารแบบธรรมาภิบาล
- สร้างแบรนด์หรือยี่ห้อให้เป็นที่ยอมรับและ
เชื่อถือ เน้นการบริการที่เหนือกว่าธนาคารพาณิชย์อื่นๆ
- บริหารด้วยคุณธรรม ด้วยความสุขุม มีสติสัมปะ
ชัญญะ ไม่ใช่อารมณ์ และเสียสละเพื่อสังคม
- เน้นการนำที่เข้มแข็ง เด็ดขาด และมีวินัยเข้มงวด
- บริหารแบบกระจายอำนาจ มอบอำนาจการ
ตัดสินใจให้ผู้บริหารทุกระดับ
- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจด้วยยุทธวิธี “ร่วมมือ
ท่ามกลางการแข่งขัน”

