

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้โลกมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เพราะการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ที่ช่วยให้การติดต่อสื่อสารของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การติดต่อสื่อสารไร้พรมแดนครอบคลุมถึงกันหมด (รังสรรค์ ธาระพรพันธุ์, 2538, จัทรทิพย์ นาดสุภา และพรพิไล เลิศวิชา, 2538, ผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2538) ช่วยให้รู้เรื่องราวของคู่แข่งและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ทั่วโลก จึงมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ ซึ่งก่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ ๆ รวมทั้งโอกาสทางการตลาดใหม่ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม การนำเทคโนโลยีมาใช้และการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป โดยแปรสภาพการเป็นคู่แข่งทางธุรกิจให้เป็นเครือข่ายและคู่ค้าทางธุรกิจที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ประสิทธิ์ ดินารักษ์, 2538) เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและสร้างพลังต่อรองในระดับต่าง ๆ จนถึงระดับระหว่างประเทศ เช่น การรวมกลุ่มเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) สหภาพยุโรป (European Union: EU) เป็นต้น (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538) ผลจากการรวมกลุ่มของระดับประเทศทำให้เกิดผลกระทบถึงในระดับองค์การ ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์การต่าง ๆ จำเป็นที่ต้องหาทางเลือกกลยุทธ์เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จับใจ ซึ่งหมายถึงกระบวนการทางธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย และเป็นที่แพร่หลายกันมาก โดยการนำ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) หมายถึงความสามารถพิเศษแตกต่างจากคู่แข่ง มีลักษณะที่เหนือกว่าคู่แข่งและสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538: 14)

เอาการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของการปรับตัวในยุคโลกไร้พรมแดน

โลกาภิวัตน์ (Globalization) ยุคของการเปลี่ยนแปลง

จากการที่โลกถูกเชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายข้อมูลข่าวสารเดียวกัน นับเป็นการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของโลก ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ แนวคิดต่าง ๆ ถูกถ่ายทอดถึงกันอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านอย่างมากมาย รวดเร็ว และต่อเนื่อง ดังนี้คือ

ด้านเศรษฐกิจ จากการเปิดนโยบายการค้าเสรีตามข้อตกลงของแกตต์ (GATT) ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็นองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ที่ลดการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ทำให้อำนาจต่อรองโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาลดลง จึงจำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็น AFTA, NAFTA หรือ E.U. ก็ตาม เพื่อประโยชน์ทางการค้าแก่ประเทศสมาชิก เช่น การไม่มีการเก็บภาษีศุลกากร และไม่มีกำหนดโควตา ซึ่งทำให้ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นในการขยายเครือข่าย (network) ด้วยการร่วมทุนเป็นธุรกิจข้ามชาติหรือการตั้งสาขาพันธมิตรธุรกิจ เพื่อการบริหารที่นำมาเพื่อความสะดวกเปรียบเทียบในการแข่งขันของแต่ละประเทศ (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2536 และ 2538) ทำให้เกิดการขยายตัวของตลาดสินค้าอุตสาหกรรมและบริการแล้ว ที่สำคัญจะเกิดนวัตกรรม (innovation) ที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งจะเกิดการพัฒนาเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น (วรวิทย์ เจริญเลิศ, 2538)

ด้านการเมือง กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การกำหนดพรมแดนของรัฐ กลายเป็นรัฐที่ไร้พรมแดน และพัฒนาเป็นรัฐภูมิภาค โดยการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อขยายเครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ อันนำไปสู่ระบบทุนนิยมของโลก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในส่วนภูมิภาคนี้ที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ยังส่งผลให้ระบอบการเมืองการปกครองที่มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (centralization) ต้องทำการกระจายอำนาจ (decentralization) เพื่อแก้ไขปัญหาการขัดแย้งที่สะสมได้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่มาจากพื้นที่และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหามากขึ้น (รังสรรค์ ทัศพรพันธุ์, 2538, วรวิทย์ เจริญเลิศ, 2538)

ด้านสภาพแวดล้อม จากการขยายตัวและการข้ามชาติของทุนส่งผลต่อการทำลายสิ่งแวดล้อมของโลก รวมทั้งการเร่งรัดเอาทรัพยากรธรรมชาติออกมาใช้เช่นปัจจุบัน เช่น ป่าไม้ แหล่งแร่ธาตุ เป็นต้น ทำให้โลกต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตของระบบนิเวศวิทยาซึ่งเกิดจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการยับยั้งการทำลายระบบนิเวศวิทยา ซึ่งส่งผลกระทบต่อประชาชน ทั้งในเรื่องสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (วรวิทย์ เจริญเลิศ, 2538) โดยการใช้มาตรการทางการค้าเป็นบทลงโทษต่อประเทศที่ทำลายสิ่งแวดล้อมเพื่อขยายการลงทุนข้ามชาติเข้าไปด้วยการไม่ซื้อสินค้าและบริการ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเข้าสู่สังคมสารสนเทศ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คอมพิวเตอร์ที่นำมาช่วยในการปฏิบัติงาน (computerization) และเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การที่จำเป็นประการหนึ่ง เพราะมีบทบาทเป็น "สมองและหัวใจ" ของการเข้าสู่สังคมสารสนเทศ จึงต้องมีการลงทุนในส่วนนี้เพื่อตอบสนองโอกาสและเพื่อขงชิงโอกาสสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วเหนือกว่าคู่แข่ง

การแข่งขัน ผลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีทางเลือกใหม่มากขึ้น เพราะการรับรู้ข่าวสารที่ครอบคลุมถึงกันหมด ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องแปรสภาพของการแข่งขันกันทางธุรกิจให้เป็นเครือข่ายและคู่ค้าทางธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน นับว่าเป็นการปรับตัวเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งปัจจุบันและอนาคต (ประสิทธิ์ ดินารักษ์, 2538)

การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อองค์การ
ผลกระทบต่อรัฐบาลและกลไกของรัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทของรัฐ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและธุรกิจในประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์นั้น การปรับตัวของรัฐเพื่อรองรับสภาพแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ไม่เพียงแต่รัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็น "รัฐกำหนด"

รัฐกำหนด หมายถึง การที่รัฐมีบทบาทและอำนาจในการกำหนดทิศทาง เศรษฐกิจอย่างเด่นชัด และโดยตรงไม่ว่าจะเป็นระดับอัตราดอกเบี้ย ระบบภาษีนำเข้า การกำหนดมาตรการปกป้องอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ได้ โดยไม่มีขอบเขต (อ้างใน สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538: 163)

มาเป็น "รัฐที่เลี้ยง" โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายสาธารณะ" (public policy) แล้วยังทำให้นโยบายธุรกิจ" (corporate policy) ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน* (competitive strategy) ที่เหมาะสม (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538)

ผลกระทบต่อธุรกิจ

ธุรกิจจะต้องมีการปรับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยเฉพาะการปรับขนาดให้เหมาะสม เพื่อเป็นการลดต้นทุนต่อหน่วย โดยการขยายธุรกิจให้มีเครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ ทั้งนี้การขยายขนาดของธุรกิจมี 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นการขยายธุรกิจในแนวนอน (horizontal integration) หมายถึง การรวมธุรกิจที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเพื่อให้มีขนาดใหญ่โตขึ้น ด้วยวิธีการรวมกิจการ (merger) หรือการครอบครองกิจการ (takeover) และประการที่สอง คือ การขยายขนาดธุรกิจแนวตั้ง (vertical integration) เป็นการทำธุรกิจแบบครบวงจร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยในการแข่งขันกับคู่แข่ง

ธุรกิจข้ามชาติที่ทำงานครบวงจรจะอยู่ในลักษณะได้เปรียบธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ ทั้งนี้กลยุทธ์ของต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ จะทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะอยู่รอดได้ สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กนั้น ความอยู่รอดต้องอาศัยการใช้กลยุทธ์ที่

รัฐที่เลี้ยง หมายถึง บทบาทของรัฐนั้นไม่สามารถจะเป็นตัวกำหนดได้โดยตรง แต่จะเป็นกลไกในการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ (อ้างใน สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538: 163)

นโยบายสาธารณะ (public policy) คือแนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล โดยศึกษาได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรี พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา และพระราชบัญญัติต่าง ๆ (อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาฯ 2538: 4 และ 5)

นโยบายธุรกิจ (corporate policy) คือการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานต่าง ๆ ที่ได้มีการคิดออกมาอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมาย และทิศทางของการดำเนินงานของทั้งองค์การ (อ้างในธงชัย สันติวงษ์ 2526:3 และ 4)

* กลยุทธ์ของการแข่งขัน (competitive strategy) เป็นเครื่องมือสำหรับกำกับการปรับตัวขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่สำคัญคือ การเน้นต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ จึงเป็นทิศทางของความอยู่รอด และความรุ่งเรืองของธุรกิจไทยในยุคโลกไร้พรมแดน (อ้างใน สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538: 177)

สามารถสร้างเอกลักษณ์ทางสินค้าและบริการที่โดดเด่น กล่าวคือ ธุรกิจประเภทนี้จะต้องใช้กลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าด้วยการให้บริการที่มีลักษณะพิเศษหรือการให้ผลผลิตมีเอกลักษณ์เฉพาะ เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งสามารถลดต้นทุนหรือแข่งขันด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้ ดังนั้นทางเลือกในการใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันอีกทางหนึ่งของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ในท่ามกลางความเสียเปรียบในเชิงต้นทุนเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ก็คือ การเข้าสู่ตลาดที่ประเภทธุรกิจขนาดใหญ่เข้าไปไม่ถึงหรือเข้าไปไม่ได้ ซึ่งเป็นการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มเป้าหมายพิเศษ (niche market) (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538)

การปรับตัวขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนบุคคลในสังคมไม่อาจหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนแปลง (change) ที่เกิดขึ้นในสังคมได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการทนอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Ultrastability นั้น โดยการที่องค์กรและบุคคลในสังคมจะทนอยู่ได้ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม (a fluctuating environment) ก็ควรจะกระทำโดย processes of learning and innovation คือต้องให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นแล้วต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่นั้น ดังนั้นองค์กรใดหากจะให้ทนอยู่ได้ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดไม่ยอมเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เจริญก้าวหน้าและล่มสลายไปในที่สุดนั่นเอง (Mervyn L. Cadwallader, 1959)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยปรับตัวให้อยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันในเรื่องต่าง ๆ เช่น นโยบายในการบริหารงานขององค์กร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยรวม การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้มีประสิทธิผลสูง พยายามหาวิธีการเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานโดยพยายามแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการครอบครองกิจการขยายกิจการ และหาพันธมิตรทางธุรกิจให้มากขึ้น รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารให้ชัดเจน เป็นต้น

* niche market หมายถึง ช่องว่างทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม (พัฒนาจ โภชญานา, เทปดลัป)

การปรับตัวขององค์การในเรื่องดังกล่าว ต้องอาศัยหลักการเปลี่ยนแปลง (change) การแข่งขัน (competition) และลูกค้า (customer) ที่นำไปสู่กรอบใหม่ในการดำเนินการ (new paradigm) ที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่ายุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการขยายตัวของตลาดสินค้าอุตสาหกรรมและบริการแล้ว ยังทำให้เกิดนวัตกรรม (innovation) ที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจจนองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยปรับตัวให้อยู่รอด (วรวิทย์ เจริญเลิศ, 2538)

การเปลี่ยนแปลง (change) ตามทฤษฎีนวัตกรรมในศาสตร์วิชาต่าง ๆ

การเปลี่ยนแปลง (change) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) จะนำมาซึ่งแนวคิด (idea) การปฏิบัติ (practice) หรือสิ่งของ (object) ที่ปัจเจกบุคคล (individual) เห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ เราเรียกว่านวัตกรรม (innovation) เช่นการรีออกแบบ (reengineering) ในองค์การ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงควรเป็นการพัฒนา (development) ที่นำไปสู่การเป็นสังคมสมัยใหม่ (modernization) การเปลี่ยนแปลง (change) ในการพัฒนาชนบท โดยเฉพาะการส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากวิถีปฏิบัติทางการเกษตรเดิมเป็นแบบใหม่ซึ่งให้ผลผลิตที่ดีกว่า มีการใช้แนวทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น แนวทางการยอมรับนวัตกรรมของโรเจอร์ส (Rogers) ใช้แนวคิด (concept) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้ K A P

การเปลี่ยนแปลง (change) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบ ด้านการค้าระหว่างประเทศ การรับรู้ข่าวสารอย่างรวดเร็วของผู้คน ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

การแข่งขัน (competition) หมายถึงการแข่งขันที่สืบเนื่องมาจากภาวะโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางด้านโทรคมนาคมและการเปิดเสรีด้านการค้า ทำให้ประเทศต่าง ๆ ถูกเชื่อมโยงเป็นตลาดการค้าแห่งเดียวกัน ส่งผลให้ธุรกิจต้องเผชิญกับคู่แข่งจากทุกมุมโลกนั่นเอง

ลูกค้า (customer) จะมีทางเลือกมากขึ้นเพราะมีผู้ผลิตสินค้าและบริการได้หลากหลาย แข่งขันกันนำเสนอให้ลูกค้าเลือกซื้อตามความพอใจ ส่งผลให้ลูกค้าเป็นผู้เลือกซื้อสิ่งที่พึงพอใจของตนเองมากยิ่งขึ้น (*, **, *** อ้างใน วิภพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2539: 26)

กรอบใหม่ในการดำเนินการ (new paradigm) เป็นการบริหารธุรกิจยุคใหม่ที่มุ่งลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่มีทางเลือกและมีรายละเอียดมากขึ้น (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2538: 171)

คือการให้ความรู้ (knowledge) เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ (attitude) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือการยอมรับปฏิบัติ (practice)

ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยประยุกต์แนวทางการส่งเสริมการเกษตร ยังมีแนวทางอื่น ๆ อีกโดยใช้แนวทาง P A K เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการแสดงสาธิตโดยใช้แปลงสาธิตเป็นสื่อในการสอนนับเป็นการส่งเสริมในรูปของการทำหรือแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทัศนคติและความรู้ นำไปสู่การยอมรับปฏิบัติโดยเปรียบเทียบให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ดีกว่าวิธีการปฏิบัติแบบเดิม เพื่อที่จะให้เกิดการตัดสินใจเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเสียใหม่ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) และความรู้ โดยใช้แปลงสาธิตเป็นสื่อในการสอนที่ให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว (ศักดิ์ดา ทวีชศรี. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6. สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2539)

ส่วนแนวทางการส่งเสริมการเกษตรของประเทศอิสราเอล ของ S. Zuckerman, 1973 ได้ใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในหลักการ M A K นั่นคือ การจัดหาปัจจัยประกอบการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เช่น เมล็ดพันธุ์ (seed) เครื่องหว่านเมล็ด (seed-drill) เป็นต้น และให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรในทางเกษตร โดยการให้ความรู้เป็นไปในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานความรู้หรือประสบการณ์สิ่งสมที่ต่างกันจึงนับว่าเป็นวิธีการ (means) นำไปสู่การจูงใจ (motivation) เพื่อให้เกิดทัศนคติ (attitude) และเกิดความรู้ทางทฤษฎีและการปฏิบัติ (knowledge; theoretical and practical) โดยแนวคิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่อาศัยหลักการ M A K อยู่บนพื้นฐานแนวทาง K A P ที่ผสมผสานกันแล้ว (สมจิต โยธะคง. รองศาสตราจารย์ระดับ 9. สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2539)

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโครงสร้างของสังคม เพื่อปรับให้สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนของเทคโนโลยีสมัยใหม่ของสภาพทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ทางการเมือง องค์การในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของระบบสังคม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (planned change) นับเป็นการพัฒนาองค์การ (organizational development) ซึ่งเป็นแนวความคิดส่วนหนึ่งของการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ในแนวพฤติกรรมศาสตร์ ที่ส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (planned change) ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) แนวความคิด ประสบการณ์แนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับทัศนคติ (attitude) และการปฏิบัติ (practice) เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ (behavior) (อ้างในอรุณ วัชรธรรม, 2536)

การเปลี่ยนแปลง (change) ที่เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเรียกว่า นวัตกรรม (innovation) และองค์การได้ยอมรับเอาไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมายต่อส่วนรวมเรียกว่าการประดิษฐ์ (invention) เช่น การให้บริการฝากถอนเงินอัตโนมัติด้วยเครื่องโดยใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานหรือที่เรียกว่า เอทีเอ็ม (ATM) ซึ่งธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการนำมาใช้เป็นแห่งแรกนับเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นที่ยอมรับสำหรับวงการธนาคาร (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2532)

การรีอับระบบ (reengineering) กลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อให้องค์การอยู่รอด

องค์กรต่าง ๆ ได้ใช้แนวความคิดการบริหารของ Adam Smith ซึ่งเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ The Wealth of Nations ตั้งแต่ปี ค.ศ.1776 เป็นแนวความคิดว่าด้วยการแบ่งงานกันทำ (division of labour) เช่น ใช้วิธีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและความชำนาญ เรียกว่าเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) รวมทั้งเน้นในรูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (centralization) มากกว่าที่จะกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจออกไปเป็นต้น

ทฤษฎีตลอดจนตำราด้านการบริหารธุรกิจต่างยึดแนวความคิดดังกล่าวเป็นรากฐาน และได้พัฒนาเรื่อยมาตราบจนทุกวันนี้ แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (change) การแข่งขัน (competition) และลูกค้า (customer) ส่งผลให้แนวความคิดของ Adam Smith ใช้ไม่ได้ผลเพราะไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามต้องการ ดังนั้นแนวความคิดของ Dr.Michael Hammer และ James Champy เรื่องการรีอับระบบ (reengineering) จากหนังสือ เรื่อง "Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution" ได้เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1993 ให้ความสำคัญอย่างมากกับการยกระดับคุณภาพสินค้า (บริการ) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าในเวลาเดียวกัน (อ้างใน สุวินัย ภรณวลัย, 2537)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น การรีอับระบบ (reengineering) เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่หลักการพื้นฐาน (fundamental) ในลักษณะชนิดถอนรากถอนโคน (radical) เพื่อบรรลุผลยิ่งใหญ่ (dramatic-เพื่อบรรลุผลมหาศาลแปลโดยผู้วิจัย) ในกระบวนการทำงาน (processes) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการฝ่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ (rule-breaking) และความทะเยอทะยานที่มีจุดมุ่งหมาย (ambition-ความทะเยอทะยานแปลโดยผู้วิจัย) โดยใช้วิทยาการสารสนเทศ (information technology-เทคโนโลยีสารสนเทศ แปลโดยผู้วิจัย) ในกระบวนการทำงาน

(processes) การรื้อปรับระบบจึงมีที่มาจากการเปลี่ยนแปลง (change) การแข่งขัน (competition) และลูกค้า (customer) รวมทั้งการเปลี่ยนแนวความคิดของผู้บริหารจากแบบนิรนัย (deductively) มาเป็นแบบอุปนัย (inductively) เพราะปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเสริมประสิทธิภาพของการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นทุกที (อ้างในวิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538)

หากมีการนำการรื้อปรับระบบ(reengineering)มาใช้ในองค์กรแล้ว จะเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นคือ

1. การเปลี่ยนงาน (job change) กล่าวคือ ทุกคนร่วมกันทำงานใน "กระบวนการ" ทั้งหมดให้สำเร็จ พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดี และมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตขององค์กร จะพยายามเรียนรู้ และศึกษาพัฒนาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น
2. หน่วยงานเปลี่ยนไป (work units change) ซึ่งจากเดิมคือ ต่างคนต่างทำไปตามบทบาทและความรับผิดชอบมาเป็นการรวมทีมใหม่ของพนักงานเพื่อการปรับปรุงหรือเพื่อนำแนวคิดใหม่เข้ามาในองค์กร เช่น เปลี่ยนแปลงรูปแบบของโครงสร้างการบริหาร การจัดองค์กร เป็นต้น
3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนไป (people's roles change) พนักงานได้รับการมอบหมายให้สามารถตัดสินใจ และกระทำได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น เพราะตามหลักการของการจูงใจกล่าวว่า งานที่ทำหายเป็นสิ่งที่จูงใจได้ดีที่สุด
4. การเตรียมงานเปลี่ยนไป (job preparation change) การรื้อปรับระบบจะเปลี่ยนแนวจากการฝึกอบรมมาเป็นการให้การศึกษาแทน เพราะการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะ และความสามารถโดยสอนว่าจะต้องทำอะไร แต่การศึกษาจะเป็นการเพิ่มให้คนเหล่านั้นรู้ว่า "ทำไม" จะต้องทำแบบนั้น ๆ ด้วย เพราะพนักงานจะต้องเป็นผู้ที่ "คิดเป็น" และ "ทำเป็น" ด้วย เพื่อให้สามารถมีความสุขกับงานได้ตราบดีที่ยังมีความคิดในการใฝ่ศึกษา (อ้างใน จุฑา เทียนไทย, 2538) เพราะการให้ความรู้ช่วยสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนในข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ ซึ่งจะเกิดความเชื่อ และนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือรับ
5. การมุ่งเน้นวิธีการวัดผลและค่าตอบแทนเปลี่ยนไป (focus of performance measures and compensation shifts) เป็นการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนถูกกำหนดโดยคุณค่าของงานที่พนักงานได้กระทำขึ้นคือมุ่งที่ผลของงานมากกว่าประเภทหรือตำแหน่งงาน

นิรนัย (deductively) หมายถึง การระบุปัญหาต่าง ๆ แล้วจึงค้นหาและประเมินทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา

อุปนัย (inductively) หมายถึง การมีความสามารถในการตระหนักถึงทางแก้ก่อน จากนั้นจึงแสวงหาปัญหาที่จะประยุกต์ใช้ทางแก้นี้ได้หรือปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารไม่รู้ว่ามี (** อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2538: 138)

6. เกณฑ์ความก้าวหน้าเปลี่ยนไป (advancement criteria change) เป็นการส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถและธุรกิจจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะพิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ

7. ค่านิยมเปลี่ยนไป (values change) กล่าวคือ แนวทางการรื้อปรับระบบจะมีผลกระทบต่อค่านิยมของพนักงาน ตลอดจนผู้บริหาร เพราะปรัชญาของการรื้อปรับระบบกำหนดไว้ว่าพนักงานจะต้องทำงานเพื่อลูกค้าไม่ใช่เพื่อนายจ้าง ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องยึดถือว่าสำคัญที่สุด เพราะลูกค้าเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของพนักงาน

8. ผู้บริหารเปลี่ยนไป (managers change) แนวทางการรื้อปรับระบบมีผลให้ลักษณะงานของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปจากเดิมที่คอยกำกับควบคุมดูแล มาทำหน้าที่เป็นผู้คอยชี้แนะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชานับว่าเป็นผู้ที่แนะให้กับผู้ด้อยความรู้และประสบการณ์ และเป็นผู้เตรียมทรัพยากร ตลอดจนเป็นผู้ตอบคำถามให้แก่พนักงานที่ต้องการความช่วยเหลือ

9. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนไป (organizational structures change) โดยเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างจากสายงานบังคับบัญชาที่โยงใยซับซ้อนหรือตามระดับชั้นของการบังคับบัญชาเป็นโครงสร้างขององค์การที่มีรูปแบบราบเรียบ (flatter organizations)

10. นักบริหารเปลี่ยนไป (executives change) กล่าวคือ จากเดิมนักบริหารเป็นผู้ที่คอยติดตามผลมาเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งผู้นำที่กล่าวนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงให้พนักงานเกิดความเชื่อถือตามคำพูดที่ตนพูดออกไปเพราะผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการรื้อปรับระบบทั้งหมด ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (อ้างใน จุฑา เทียนไทย, 2538)

นั่นคือ เมื่อทำการรื้อปรับระบบ (reengineering) แล้วจะได้โลกใหม่ของการทำงาน (The new world of work)

โลกใหม่แห่งการทำงาน (The new world of work) เป็นโลกแห่งการทำงานที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ทำการรื้อปรับระบบหรือการริเริ่มจริงจังธุรกิจไปแล้วหลาย ๆ รอบ โดยผ่านช่วงเวลาอันยาวนานพอสมควร แต่ละรอบนั้นคือวงจรชีวิตของธุรกิจที่เรียกว่า "เพชรแห่งระบบธุรกิจ (The business system diamond)" ซึ่งให้กำเนิดความสัมพันธ์ทางสังคมแบบใหม่ ระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง เจ้าของกิจการ-ลูกจ้าง ขึ้นภายในองค์การธุรกิจนั้นโดยผู้คนมีส่วนร่วม และเป็นเจ้าของธุรกิจที่ตนเองเป็นสมาชิกมากขึ้น (อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539: 159-161)

การรีออกแบบในองค์กร สามารถสรุปเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้
ข้อดีของการรีออกแบบ (reengineering)

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบเป็นรูปแบบธุรกิจอุตสาหกรรม ในลักษณะก่อนและหลังทำการ
 รีออกแบบ (อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538)

ก่อนทำการรีออกแบบ	หลังทำการรีออกแบบ
อึดอัด	ปราดเปรียว
งุ่มง่าม	คล่องแคล่ว
ยากต่อการปรับตัว	ง่ายต่อการปรับตัว
อืดอาด	ว่องไว
เสียเปรียบคู่แข่ง	แข่งขันได้
ไม่สร้างสรรค์	สร้างสรรค์
ไม่มีประสิทธิภาพ	มีประสิทธิภาพ
ไม่สนใจลูกค้า	เน้นลูกค้าเป็นใหญ่
รายได้น้อย/ขาดทุน	รายได้มาก/กำไร

ข้อเสียของการรีออกแบบ

1. หน่วยงานเปลี่ยนไปโดยการยุบรวมเข้าด้วยกัน เพราะการรีออกแบบนั้น หน่วยงานจะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเป็นที่มงานเข้ามาแทนที่ แขนงและฝ่ายต่าง ๆ อาจถูกรวมเข้ามาทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน ปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือคนเหล่านั้นเข้ากันได้หรือไม่เพราะจิตใจมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงาน หากเข้ากันไม่ได้จะทำให้งานไม่ราบรื่น เกิดความแตกสามัคคี ในที่สุดจะทยอยออกไปจากองค์กรภายใต้ของการรีออกแบบสำเร็จอาจมีความล้มเหลวซ่อนเร้นอยู่

2. อำนาจสั่งการเปลี่ยนมือ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงต่อมาก็คือ อำนาจการบังคับบัญชาหรือแม้กระทั่งตำแหน่งงาน ทั้งนี้เมื่อมีการรื้อปรับระบบ มักจะมีการสลายสายการบังคับบัญชาออกไปจากรูปแบบเดิม คนที่เคยมีผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมาเทียบเท่ากัน ทั้งนี้แนวคิดในการรื้อปรับระบบ ไม่ได้เน้นจุดนี้ แต่ให้ความสำคัญที่คุณค่าของงาน

3. รูปแบบงานเปลี่ยนไป พนักงานอึดอัดเพราะงานต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนรูปแบบทำให้ทำได้ไม่ดี ทำได้ไม่ถนัด เกิดความหดหู่อึดอัด และในที่สุดพบว่า ทุกครั้งที่มีการรื้อปรับระบบจะมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ลาออกจะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ตาม โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสสูง ๆ การปรับตัวไม่คล่องแคล่วเหมือนหนุ่มสาวที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ (อ้างใน จุฑาเทียนไทย, 2538)

ดังนั้นการรื้อปรับระบบ (reengineering) มีข้อพึงใส่ใจและตระหนักไว้ ก่อนที่จะตัดสินใจทำการรื้อปรับระบบว่า ควรกระตุ้นความรับผิดชอบและจิตสำนึกแห่งการเข้าร่วมให้เกิดต่องานทุกประเภทที่แต่ละคนจะต้องเข้าไปทำโดยทำให้พนักงานเข้าใจว่างานของพวกเขาคือการแก้ไขปัญหาของลูกค้าเท่านั้น ทั้งนี้โดยส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการวางเครือข่ายติดต่อภายในองค์กร เพื่อขจัดภาวะหลวม鬆ในการสื่อสารให้หมดไป ซึ่งการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันไม่ควรก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนเนื่องจากทำให้เสียเวลาที่หลัง เพราะการทำการรื้อปรับระบบ ต้องอาศัยการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานทุกฝ่ายตลอดเวลาดังแต่ก่อน ระหว่างและภายหลังการทำการรื้อปรับระบบ เพื่อกระจายข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดหรือข่าวลือผิดๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาวเพราะการสื่อสารคือหัวใจของความสำเร็จในการรื้อปรับระบบ (อ้างใน สุวินัย ภรณวลัย, 2537)

หลักการสื่อสารเพื่อการรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จซึ่ง Dr. Michael Hammer และ Steven A. Stanton, 1994 กล่าวถึง 10 ประการ คือ

1. แบ่งผู้ฟังในองค์กรออกเป็นกลุ่ม (segment your audiences) เพื่อกำหนดเป็นแผนในการสื่อสาร ในเรื่องการใช้สื่อ, เนื้อหา และใครจะเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร
2. ใช้สื่อในการส่งสารหลาย ๆ ช่องทาง (use multiple channels of communication) เพราะสื่อแต่ละประเภทเข้าถึงบุคคลได้ต่างกัน และมีผลต่อบุคคลต่างกัน

3. คนในองค์กรช่วยกันเผยแพร่ข่าวสารในเรื่องการรื้อปรับระบบโดยสื่อในเรื่องเดียวกันให้ความหมายเดียวกัน (use multiple voices)

4. ใช้การสื่อสารที่ชัดเจน (communicate clearly) เนื้อหาของข่าวสารต้องชัดเจนและเฉพาะเจาะจงด้วยวิธีการ

4.1 กำหนด วัตถุประสงค์ (purpose) ว่าทำไมต้องทำการรื้อปรับระบบ

4.2 กำหนด กระบวนการ (process) ในเรื่องการรื้อปรับระบบ

4.3 ผลความก้าวหน้าในเรื่องการรื้อปรับระบบ (progress)

4.4 ปัญหาของการรื้อปรับระบบ (problems)

5. เน้นการสื่อสารโดยกล่าวซ้ำในเรื่องการรื้อปรับระบบ (communicate, communicate, communicate) เพราะการสื่อสารเป็นแรงเสริมผ่านสื่อและคน

6. เป้าหมายทางการตลาดและการรื้อปรับระบบ (reengineering) ถือหลักว่าความซื่อสัตย์เป็นนโยบายหลัก (Honesty is the only policy)

7. การสื่อสารในเรื่องการรื้อปรับระบบ ต้องเชื่อมโยงความรู้สึกและอารมณ์ของคนในองค์กร (use emotions, not just logic) โดยผู้นำในเรื่องการรื้อปรับระบบต้องสื่อสารด้วยความกระตือรือร้น

8. การสื่อสารต้องสร้างความปรองดองกัน (communicate to heal) ซึ่งทำให้ลดความรู้สึกเจ็บปวดในเรื่องการรื้อปรับระบบของผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

9. การสื่อสารต้องมองเห็นได้ในประเด็นปัญหา (communicate tangibly) โดยทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดประเด็นปัญหา

10. การสื่อสารไม่ใช่ทางเดียวต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (listen, listen, listen) เพราะปฏิกริยาย้อนกลับ แสดงถึงประสิทธิภาพของการสื่อสาร

การรื้อปรับระบบ (reengineering) จึงเป็นกลยุทธ์ (strategy) ที่ใช้ในการปรับตัวขององค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้อยู่รอด และเพิ่มประสิทธิภาพพร้อมกับพัฒนาระบบงานขององค์กรและพัฒนาเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาอำนวยความสะดวกในด้านบริการลูกค้าให้มีความรวดเร็ว ประหยัดเวลา และให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง จึงเป็นเพียงการแก้ปัญหาความล่าช้า ความผิดพลาดความซ้ำซ้อนในงานที่กำลังทำ (วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539) ในยุคแห่ง

กลยุทธ์ (strategy) คือ เครื่องมือหรือสื่อ (means) ที่ใช้สำหรับการทำงานให้บรรลุในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (ends) ภายในขอบเขตของนโยบาย (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2526: 20)

การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เพราะได้รับผลกระทบจากข้อตกลงตามสนธิสัญญาเกตต์ (GATT) ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นองค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ซึ่งลดการกีดกันโดยให้ธนาคารต่างชาติเข้ามาทำธุรกิจวิเทศธนกิจ (BIBF) ตามนโยบายการค้าเสรีโดยเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับธนาคารของไทยซึ่งมีแนวโน้มจะแย่งชิงได้มาก เพราะธนาคารต่างชาติมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าส่งผลให้ธุรกิจสถาบันการเงินในยุคโลกาภิวัตน์ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์หรือกรอบเค้าโครงความคิด (paradigm) ที่ยึดแนวการบริหารการแข่งขันกันทำของ Adam Smith โดยการนำการรื้อปรับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

สภาพการณ์ของสถาบันการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธนาคารในฐานะที่เป็นองค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และต้องเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น จากธนาคารต่างประเทศ บริษัทเงินทุน และหลักทรัพย์กองทุนรวม ธุรกิจประกันภัยธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งผลจากนโยบายเกี่ยวกับธุรกิจวิเทศธนกิจ (Bangkok International Banking Facilities หรือ BIBF) ที่เปิดโอกาสให้ธนาคารต่างประเทศเข้ามาทำธุรกิจในประเทศ และมีโอกาสเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดการเงินได้มากขึ้น เนื่องจากธนาคารต่างประเทศมีการนำเทคโนโลยีที่ใหม่กว่าและเหนือกว่าของไทย ทำให้ธนาคารของไทยต้องพยายามปรับตัวให้ทัดเทียมกับธนาคารต่างประเทศ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ผลกระทบจากนโยบายเกี่ยวกับธุรกิจวิเทศธนกิจ (BIBF) ผลักดันให้สถาบันการเงินจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันและชิงส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุด ก่อนที่ธนาคารต่างประเทศจะเข้ามาเป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค จะเห็นว่าธนาคารพาณิชย์ได้ดำเนินการรื้อปรับระบบหรือการปรับปรุงองค์การแล้วทุกองค์การ รวมทั้งได้ให้ความสนใจที่จะหันมาพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างจริงจัง ให้มีความรู้ความสามารถแทนการซื้อตัวอันเกิดจากปัญหาสมองไหล

ในปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งเล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร
สนเทศ โดยการสร้างฐานข้อมูลเครือข่ายสาขาขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งข้อมูลด้านธุรกิจและการสร้าง
ระบบสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างสาขาทั่วประเทศและสำนักงานใหญ่เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารมี
ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับความสามารถที่จะลดต้นทุนการทำงาน
ต่อหน่วยลงได้ โดยการปรับกระบวนการทำงานของสาขาให้มีความคล่องตัว ในการให้บริการที่
เรียกว่า one-stop service เป็นการให้บริการทุกขั้นตอนเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว โดยพนักงานมี
อำนาจในการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง

การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไม่ได้เกิดขึ้นในปี 2538 เป็นปีแรก แต่ระบบและรูปแบบต่าง ๆ ได้มีการเตรียมคิดค้นกันมาไม่ต่ำกว่า 2 ปีแล้ว เนื่องจากธนาคารแต่ละแห่งจะต้อง
ประเมินผลถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเอง เพื่อสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของตัวเองได้ถูกจุดและ
สามารถผลักดันให้จุดแข็งของตนโดดเด่นยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการปรับปรุงทั้งด้านการบริการ
และสถานที่กันมาก เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบ
กับค่าแรงงานที่ปรับตัวแพงขึ้น รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย (อ้างใน จันทน์ ชิงชู,
รายงานการเงิน. สยามธุรกิจ (21-27 มกราคม 2539): 6) และสรุปตารางคู่แข่งชั้นของสถาบันการ
เงิน (ตารางที่ 2) ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงคู่แข่งชั้นของสถาบันการเงิน

สถาบัน	สภาพการแข่งขันในอดีต	ในอนาคต	ระยะเวลาของผลกระทบ
ธนาคารพาณิชย์ไทย	แม้ว่าธนาคารขนาดใหญ่มีส่วนแบ่งของเงินฝากและเงินให้สินเชื่อสูงถึงร้อยละ 77 ของระบบธนาคาร แต่ธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กก็กำลังเพิ่มส่วนแบ่งดังกล่าวขึ้นเรื่อย ๆ	เผชิญกับการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้ารายย่อย	กำลังดำเนินการอยู่
ธนาคารต่างประเทศ	ได้รับใบอนุญาตให้ทำธุรกิจ BIF จำนวน 32 ธนาคาร (ดำเนินการเป็นสาขาอย่างเต็มรูปแบบ 14 ธนาคาร) ปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อร้อยละ 6-8	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการอนุญาตให้เข้ามาได้อีก 2. เปิดสาขาในต่างจังหวัดได้ 3. อาจจะต้องปรับโครงสร้างที่สามารถอำนวยความสะดวกในด้านการค้าขายและให้สินเชื่อข้ามเขตแดนได้ 4. ใช้เงินบาทเป็นสื่อกลาง 	จะมีธุรกรรมใหม่ ๆ เข้ามามากขึ้นในปีนี้อย่างน้อย 5 แห่ง จะได้รับอนุญาตให้เปิดเป็นสาขาเต็มรูปแบบได้ประมาณปี 2540 (สามารถรับฝากเงินได้)
บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์	เงินฝาก-บริษัทต้องจ่ายอัตราดอกเบี้ยแพงขึ้นเนื่องจากไม่มีสาขา สินเชื่อมีจำนวนไม่มากนักโดยการให้กู้แก่โครงการซึ่งจะเป็นการให้กู้ร่วมกับธนาคารพาณิชย์ที่ถือหุ้นอยู่ด้วย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับตัวเป็นธนาคาร 2. ร่วมทุนกับธนาคารต่างประเทศเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินที่เชี่ยวชาญในด้านพาณิชย์กิจ 	การปรับเป็นธนาคารอาจจะต้องถูกชะลอไว้จนถึงปี 2538
กองทุนรวม	เงินฝาก-มีหน่วยลงทุนทั้งสิ้นเกือบ 50 พันล้านบาท ในปี 2536	จะมีกองทุนเกิดใหม่เพิ่มขึ้นทางการจะอนุมัติให้มี บลจ. เพิ่มขึ้น	กำลังดำเนินการอยู่และธุรกรรมจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ
ธุรกิจประกัน	เงินฝาก-มีการแข่งขันด้านเงินออมในระยะยาว สินเชื่อ-ธุรกิจด้านสินเชื่อมีเพียงเล็กน้อย	เงินฝาก-ลักษณะจะเป็นการบริหารเงินส่วนบุคคล สินเชื่อ-จะเป็นลักษณะการจำนองบ้าน (mortgage housing) มากขึ้น	ป็นหน้าเป็นต้นไป
ธุรกิจขนาดใหญ่	สินเชื่อ-จะเป็นลักษณะการ Refinancing และการให้สินเชื่อใหม่จากต่างชาติ โดยผ่านธุรกิจ BIF และ ECD	เงินฝากและสินเชื่อ- <ol style="list-style-type: none"> 1. จะเป็นการออกตราสารหนี้หลังจากที่มีการจัดตั้ง Credit Rating Agency แล้ว 2. มีการกู้และให้กู้ระยะสั้นระหว่างบริษัท 	กำลังดำเนินการอยู่ และธุรกรรมจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ

(ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2537: 36 และ 36)

จากการแข่งขันดังกล่าวข้างต้นทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการให้บริการโดยการรีอับระบบ (reengineering) ดังนี้ธนาคารกสิกรไทยได้เห็นความจำเป็นในการรีอับระบบด้วยความคิดว่า องค์การไม่ดีพอ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในขณะทีสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไป เพราะกระบวนการทำงานและการให้บริการไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของลูกค้าได้ (สำนักพิมพ์เดอะเนชั่น, บรรณาธิการ, 2537) ทำให้ธนาคารกสิกรไทยจำเป็นต้องเริ่มการรีอับระบบโดยเริ่มที่สาขาสนามเป้าเป็นแห่งแรก เพื่อรองรับการแข่งขันและชิงส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุด และได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทย ได้เชิญ Dr.Michael Hammer เจ้าของแนวความคิดเรื่องการรีอับระบบ มาบรรยายที่หอประชุมศูนย์สิริกิติ์ เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2538 ในเรื่อง "Reengineering the leadership and implementation perspectives" เพื่อสนับสนุนแนวความคิดในเรื่องการรีอับระบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในส่วนของธนาคารกรุงเทพได้ทำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ New Looks คือการปรับปรุงสาขาให้มีประสิทธิภาพ

ธนาคารทหารไทย นำคอมพิวเตอร์มาใช้และกระจายอำนาจไปสู่สาขา เป็นการปรับปรุงภายในนั่นเองในลักษณะการดัดแปลง

ธนาคารนครธน มุ่งยกมาตรฐานการบริการลูกค้า เปลี่ยนแปลงระบบให้ดีขึ้น และใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น

ธนาคารศรีนคร ปรับปรุงเทคโนโลยี สร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้า ถือเป็นเรื่องของการปรับปรุงทางด้านเทคนิค

ธนาคารกรุงไทย มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบงาน ระบบสาขา เป็นส่วนหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ (reorganization restructuring) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น กระบวนการให้สินเชื่อได้มีการปรับกระบวนการใหม่เป็นการผสมผสานระหว่างการรีอับระบบ (reengineering) กับการปรับโครงสร้าง ซึ่งแต่เดิมการให้สินเชื่อใช้เวลา 3 เดือน ในปัจจุบันใช้เวลา 1-2 สัปดาห์ (อ้างใน สำนักพิมพ์เดอะเนชั่น, บรรณาธิการ, 2537, อ้างใน สุวินัย ภรณวลัย, 2537)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ต้องปรับตัวให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์ด้วยการรีปรับระบบ (reengineering)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2509 ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (พ.ร.บ. ธ.ก.ส.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสถาบันการเงินของรัฐ ในสังกัดกระทรวงการคลังที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรโดยตรง และสถาบันเกษตรกรซึ่งได้แก่สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร โดย ธ.ก.ส. มีสำนักงานสาขาตั้งอยู่ทั่วประเทศทั่วราชอาณาจักรไทย แต่สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรได้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงให้ ธ.ก.ส. มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร รวมทั้งปรับปรุง ธ.ก.ส. ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ซึ่งต้องดำเนินงานเพื่อสนับสนุนชาวชนบทให้มีโอกาสประกอบอาชีพในการใช้แรงงานในครัวเรือน และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในท้องถิ่นของตนเองเพื่อยกฐานะความเป็นอยู่และลดช่องว่างของสังคม สร้างความมั่นคงในท้องถิ่น เพื่อขจัดปัญหาของชาวชนบทในการอพยพขายแรงงานมาสู่เมืองใหญ่ ๆ

สำหรับนโยบายการดำเนินงานโดยทั่วไปของ ธ.ก.ส. นั้น จะเน้นการพัฒนา 3 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ

1. การพัฒนางานสินเชื่อ โดยธนาคารเพิ่มบทบาทในการให้สินเชื่อ ควบคู่ไปกับการกำหนดเพิ่มกลุ่มเป้าหมายของเกษตรกรที่จะได้รับบริการสินเชื่อ การพัฒนารูปแบบและขั้นตอนการดำเนินงานสินเชื่อทั้งระบบให้เหมาะสม สะดวก รวดเร็ว และประหยัด การให้บริการสินเชื่อสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกรระดับกลางและระดับเล็ก นอกจากนี้ ธนาคารยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกร เพื่อจัดตั้งเป็นองค์การของเกษตรกรเอง การให้บริการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาการเกษตร โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ทำลายระบบนิเวศนิเวศวิทยา ตลอดจนการสนับสนุนโครงการพัฒนาการใช้ที่ดินแบบผสมผสานร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร (สปก.) และกรมป่าไม้ เป็นต้น

2. การพัฒนาองค์การและบุคลากร โดยจัดให้มีการรณรงค์และอบรมเผยแพร่ความรู้แก่พนักงานทุกระดับเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นทิศทางการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับการรีอับระบบ (reengineering) โดยเพิ่มขีดความสามารถตามสายอาชีพโดยเฉพาะด้านธุรกิจเกษตร การเงินการธนาคาร การจัดการ ตลอดจนสร้างจิตสำนึกให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท รวมถึงการอบรมจิตใจให้มีคุณธรรมมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาการเงินและการลงทุนโดยส่งเสริมการออมทรัพย์ในหมู่เกษตรกร ลูกค้าและชาวชนบท รณรงค์ให้ประชาชนฝากเงินกับ ธ.ก.ส. ให้มากขึ้น เพื่อสร้างหลักประกันทางด้านแหล่งเงินทุนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว รวมถึงรักษาระดับการสร้างกำไรจากการดำเนินงานในระดับตามสมควร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในเสถียรภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในฐานะธนาคารของรัฐ

ในการพัฒนาภาคเกษตรกรรมของชาติ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือทางการเงิน อันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในอีกหลาย ๆ ปัจจัยแก่เกษตรกร ซึ่งเป็นชนส่วนใหญ่ของประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้เกษตรกรเหล่านั้นมีความสามารถในการผลิตและการพัฒนาอาชีพเพื่อยกระดับรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเหลือให้เกษตรกรได้หลุดพ้นจากวงจรสินเชื่อนอกระบบ ซึ่งเกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบมาโดยตลอดอีกด้วย

การให้ความช่วยเหลือทางการเงินดังกล่าว จะต้องดำเนินการอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรงและผ่านทางสถาบันเกษตรกร ความช่วยเหลือทางการเงินเหล่านี้จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมที่มีระบบเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ ความมั่นคงและความสะดวกในการจัดหาทุนมาเพิ่มเติม ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. จึงเป็นสถาบันสินเชื่อเพื่อการเกษตรระดับชาติ ที่รัฐบาลได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่ดังกล่าว (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กองประชาสัมพันธ์, "รู้จัก ธ.ก.ส." (อัตสำเนา))

ธ.ก.ส. ยังให้บริการด้านเงินฝากเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการรับฝากเงินจากเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร ประชาชนทั่วไป หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

เงินฝากเหล่านี้เป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของธนาคารจึงทำให้ ธ.ก.ส. ต้องแข่งขันด้านบริการกับธนาคารพาณิชย์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในขณะที่ ธ.ก.ส. นั้นมีเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยไม่ทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์ ทำให้ ธ.ก.ส.ต้องพัฒนาองค์การโดยต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ทั้งของไทยและต่างประเทศ และข้อจำกัดของสินเชื่อการเกษตรที่ปริมาณและจำนวนลูกค้ามีแนวโน้มลดลงเนื่องจากพื้นที่การเกษตรลดลง และรัฐบาลมีนโยบายให้ธนาคารออมสินซึ่งเป็นธนาคารของรัฐเช่นเดียวกับ ธ.ก.ส. มีบทบาทเป็นธนาคารพัฒนาชนบท เป็นการเพิ่มจำนวนธนาคารของรัฐในการพัฒนาชนบท ขณะที่ความเชื่อถือของเกษตรกรต่อ ธ.ก.ส. ในฐานะสถาบันการเงินเริ่มเสื่อมถอยลง ดังปรากฏการต่อต้านประท้วงการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในเรื่องการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ ซึ่งสร้างปัญหาต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. จากปัญหาเหล่านี้ทำให้ ธ.ก.ส.แทบไม่สามารถอยู่รอดได้เช่นเดิม และขีดความสามารถของ ธ.ก.ส. ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ ธ.ก.ส. ไม่อาจก้าวไปสู่สังคมสารสนเทศ และหาก ธ.ก.ส. ไม่พัฒนาองค์การ ไม่ปรับตัวให้อยู่ได้ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงโดยมีคำกล่าวว่าจะทำให้ "ธ.ก.ส.มีสภาพเป็นชายแก่หรือหญิงแก่ที่หลงทางอยู่บนทางด่วนในเวลากลางคืนโดยไม่อาจขึ้นขบวนรถไฟฟ้าได้"

ดังนั้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินภาครัฐ ที่ต้องดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาชนบท จำเป็นต้องพัฒนาองค์การให้อยู่รอดในยุคการแข่งขัน เพราะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นแหล่งเงินทุนที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินงานด้านการเกษตรของเกษตรกร ที่รัฐต้องเข้ามาช่วยให้บริการด้านสินเชื่อและบริการรับฝากเงินแก่เกษตรกร รวมทั้งสถาบันการเกษตรทั่วประเทศ เพื่อยกระดับการครองชีพและสร้างคุณภาพชีวิตแก่ครอบครัวของเกษตรกร รวมทั้งต้องให้บริการรับฝากเงินแก่ลูกค้าทั่วไปเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ธ.ก.ส. จำเป็นต้องปรับตัวให้อยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันทั้งจากธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐ และเพื่อให้ปรัชญาในการทำงานของ ธ.ก.ส.บรรลุสมเจตนารมณ์ที่ว่า "ธ.ก.ส.เคียงคู่ รู้ค่าประชาชน"

ด้วยความเห็นชอบของฝ่ายจัดการในการริเริ่มโครงการรื้อปรับระบบงานธนาคาร จึงได้จ้างบริษัท เคพีเอ็มจี พิต มาร์วิก สูธึ จำกัด (KPMG Peat Marwick Suthee) เป็นบริษัทที่ปรึกษาโครงการในการรื้อปรับระบบงานด้านสินเชื่อและการเงินการธนาคารที่ยังไม่ทันสมัย บริษัทที่ปรึกษาดังกล่าว ได้วิเคราะห์ทิศทางธุรกิจ ธ.ก.ส. ในการรื้อปรับระบบโดยกล่าวว่า "การดำเนิน

งานของ ธ.ก.ส. ที่ผ่านมา ยังไม่ทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์อื่น การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. จะประสบความสำเร็จได้นั้น ธ.ก.ส. ต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติหลักเฉพาะตัว (key competencies) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ (key enablers) ซึ่งช่วยในการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมธุรกิจที่สำคัญ (key business critical activities) ด้วยการรื้อปรับระบบในองค์กร" ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เล็งเห็นความสำคัญในแนวความคิดการรื้อปรับระบบ จึงได้กำหนดแผนแม่บทการรื้อปรับระบบของธนาคาร "Business Process Reengineering (BPR) Master Plan" เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธนาคาร (อ้างใน ข่าวสารการรื้อปรับระบบ ฉบับที่ 3 (กุมภาพันธ์ 2539): 1.) ทั้งนี้ได้กำหนดโครงการรื้อปรับระบบ (Business Process Reengineering BPR) เป็น 3 ระยะ 10 ขั้นตอนดังนี้

ระยะที่ 1 เป้าหมายธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ช่วงเริ่มต้นของโครงการ
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย

ระยะที่ 2 การออกแบบวิธีการปฏิบัติงานขั้นใหม่ประกอบด้วย

4. การออกแบบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน
5. การจัดองค์กรและบุคลากร
6. เทคโนโลยี
7. นโยบายและระเบียบ
8. อุปกรณ์ การปฏิบัติงาน

ระยะที่ 3 ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง

9. แผนการนำระบบการปฏิบัติงานใหม่มาใช้ และค่าใช้จ่าย
10. การนำระบบการปฏิบัติงานใหม่มาใช้

ธ.ก.ส.กำหนดแผนแม่บทการรื้อปรับระบบมีระยะเวลาดังแต่ พ.ศ.2538-2542 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงแผนแม่บทการรื้อปรับระบบ

แผน	2538	2539	2540	2541	2542
- วิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจของธ.ก.ส.					
- โครงการรื้อปรับระบบการบริหารสินเชื่อ					
- โครงการรื้อปรับระบบการบริหารสินทรัพย์/หนี้สิน					
- โครงการรื้อปรับระบบการจัดการทางการเงิน					
- โครงการรื้อปรับระบบการบริการด้านการธนาคาร					
- โครงการรื้อปรับระบบทรัพยากรบุคคล					
- โครงการรื้อปรับระบบการอำนวยความสะดวกสาขา					
- โครงการรื้อปรับระบบการตรวจสอบภายใน					
- โครงการรื้อปรับระบบการอำนวยความสะดวกทั่วไป					

หมายเหตุ เชื่อมกับ BAACNET ในระบบ on-line -----

(อ้างใน โครงการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส.)

โครงการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานรวม 5 ชุด โดยมีบริษัท เคพีเอ็มจี พีท มาร์วิก สูธี จำกัด (KPMG Peat Marwick Suthee) เป็นบริษัทที่ปรึกษาของโครงการที่ให้คำแนะนำในการรื้อปรับระบบงานธนาคาร ดังนี้

1. คณะกรรมการ Steering Committee. เป็นคณะกรรมการผลักดันและจัดทำแผนการรื้อปรับระบบ และดำเนินการรื้อปรับระบบโดยการประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษาและส่วนต่าง ๆ ของธนาคารรวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคของคณะทำงานในชุดต่าง ๆ

2. คณะทำงาน Scoping & Targeting Team ทำหน้าที่กำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานธนาคารและการจัดลำดับขั้นตอนของงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโครงการรื้อปรับระบบงาน

3. คณะทำงาน Credit BPR Action Group ทำหน้าที่กำหนดกิจกรรมระบบงานสินเชื่อและธุรกิจทางธนาคาร (Credit BPR) ให้เป็นไปตามทิศทางที่ธนาคารกำหนดและเข้าไปมีส่วนร่วมในการนำระบบธุรกิจใหม่ที่รื้อปรับระบบแล้วออกไปปฏิบัติ

4. คณะกรรมการ Project Manager Team ทำหน้าที่กำกับควบคุม ดูแล เสนอแนะช่วยเหลือ มีส่วนร่วมสั่งการและประสานงานกับทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการทางด้านนโยบายและแผน ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านอำนวยความสะดวก ด้านบริหาร ด้านการฝึกอบรม ด้านเทคโนโลยี ด้านคู่มือวิธีปฏิบัติ และด้านการควบคุมภายในให้เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

5. คณะกรรมการระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหารการเงิน (Financial Management Information System : FMIS) ทำหน้าที่ประเมินเทคโนโลยีอื่นที่จะนำมาใช้ เช่น ระบบเครือข่าย (network) เชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ของการทำงาน การกำหนดรูปแบบและพัฒนากการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานของระบบบัญชีการเงิน เป็นต้น

โครงการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ได้จัดทำโครงการทดลองระบบงานสินเชื่อเป็นโครงการนำร่อง (pilot project) โดยกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบในโครงการนำร่องดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงโครงการทดลองระบบงานสินเชื่อ

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดวิธีปฏิบัติและคำสั่ง	กอร.
2. ออกแบบระบบ computer	กอร. ฝคต. Software House
3. ทดสอบระบบ computer ก่อนนำไปใช้	กอร. ฝคต. สตส.
4. set up ระบบงาน computer	ฝคต. กอร. สตส.
5. จัดหา computer และ printer	ฝคต.
6. จัดจ้างทำแบบพิมพ์	กบก.
7. ประชาสัมพันธ์ระบบงาน	สาขา กปส. ฝ่ายภาค
8. สรรหาพนักงานและจัดอบรม	กบค. กฝอ. ฝ่ายภาค BPR Action Group
9. สาขาจัดประชุมชี้แจง หัวหน้ากลุ่มลูกค้า	สาขา ฝ่ายภาค
10. งบประมาณ	กผง.
11. การจัดสำนักงาน	สาขา ฝ่ายภาค
12. จัดตั้งทีม Help Desk	กอร. ฝคต. Software House ฝ่ายภาค
13. ประเมินผล	Research Team

หมายเหตุ กอร : กององค์การและระบบ

ฝคต : ฝ่ายคอมพิวเตอร์

สตส : สำนักตรวจสอบ

กบก : กองบริการ

สาขา : สาขาที่เป็นโครงการนำร่อง

กปส : กองประชาสัมพันธ์

ฝ่ายภาค : ฝ่ายภาคที่มีสาขาในสังกัดเป็นโครงการนำร่อง

กบค : กองบริหารงานบุคคล

กฝอ : กองฝึกอบรม

กผง : กองแผนงานและงบประมาณ

ทั้งนี้เป้าหมายของโครงการการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การขั้นพื้นฐานและการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เพื่อที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพอย่างรุนแรงในการทำงานในด้านการลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพและลดระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้บรรลุความต้องการของธนาคารในการดำเนินธุรกิจ เช่น การให้สินเชื่อการเกษตรแก่ลูกค้าซึ่งเดิมใช้เวลา 7-20 วัน เมื่อทำการรื้อปรับระบบงานสินเชื่อแล้วจะเหลือเพียง 1-3 วัน เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการที่รวดเร็วขึ้น เป็นต้น

ผลเสียที่จะเกิดจากการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส. นั้นถือว่าไม่น่าจะมีผลเสียเกิดขึ้น เพราะงานของ ธ.ก.ส. นั้นยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยกำหนดเป้าหมายไว้ว่าต้องมี ธ.ก.ส. สำนักงานสาขาทั่วราชอาณาจักร และต้องขยายงานเพื่อให้บริการและพัฒนาชนบท ทั้งนี้งาน ธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานที่มุ่งพัฒนาชนบท และต้องทำงานสนองนโยบายรัฐ ในฐานะเป็นกลไกของรัฐอีกทางหนึ่งด้วย การรื้อปรับระบบอาจมีคณส่วนหนึ่งซึ่งปรับตัวไม่ทัน ธ.ก.ส. จะต้องพัฒนาคนในองค์การโดยการฝึกอบรมและให้การศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับงานที่จะต้องปรับปรุงจากการรื้อปรับระบบ และการรื้อปรับระบบจะต้องทำเป็นหลาย ๆ ระยะ ทำให้ต้องปรับโครงสร้างในองค์การให้สอดคล้องกับงานที่เกิดใหม่จากการรื้อปรับระบบ และหากคนบางส่วนไม่สามารถปรับตัวได้ การไปปลดออก ไล่ออก คนส่วนนี้จึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะสาเหตุมาจากการบริหารในการรับคนเข้าทำงานในองค์การมีความผิดพลาดเอง ธ.ก.ส. จะต้องหางานให้คนเหล่านี้ในรูปจัดทำโครงการสวัสดิการในองค์การเป็นขวัญและกำลังใจแก่คนในองค์การ และต้องสร้างภาพลักษณ์ (image) ของงานให้มีคุณค่าเป็นบวกในความรู้สึกของคนในองค์การว่างานที่ทำมีคุณค่าแก่องค์การและมีส่วนร่วมสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จอีกทางหนึ่ง โดยนำหลักการรีไซเคิล (recycle) มาใช้นั่นเอง

หากการทำการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส. ล้มเหลว จึงจะเกิดผลเสียแก่องค์การ เพราะจะทำให้งาน ธ.ก.ส. ไม่คืบหน้าเป็นไปตามแผน คนในองค์การจะเพิกเฉยหรือเฉยเมย (apathy) ต่อการรื้อปรับระบบ การวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลวพบว่า เกิดจากการสื่อสารซึ่งเกี่ยวข้องกับคนในองค์การที่อยู่ในฐานะผู้รับสาร (receiver) และผู้ส่งสาร (sender) ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คือ ผู้บริหารและทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และคนในองค์การไม่มีความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบอย่างถูกต้อง รวมทั้งคนภายนอกองค์การคือ

เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาซึ่งเป็นบริษัทต่างประเทศในฐานะผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างมีปัญหาในการสื่อสาร เนื่องจากผู้ส่งสารซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาและผู้รับสาร (คนในองค์กร) สื่อสารไม่ได้ความหมายเดียวกัน (same message) เพราะเกิดการบิดเบือนข่าวสาร (distort) เนื่องจากการใช้ภาษาต่างประเทศ ซึ่งคนในองค์กร (ผู้รับสาร) ไม่มีความพร้อมในเรื่องภาษาต่างประเทศเท่าที่ควร จะนำไปสู่การรื้อปรับระบบที่ล้มเหลวได้

บทเรียนที่ ธ.ก.ส. ได้เรียนรู้อย่างหนึ่งคือ ที่ผ่านมานั้นส่วนมากในการทำการรื้อปรับระบบขององค์กรต่างๆ มักจะเลือกหรือส่งคนที่มีความสามารถคือ คนเก่งนั่นเอง ไปเป็นผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการรื้อปรับระบบของส่วนงานเพื่อที่จะแสดงให้คนทั้งองค์กรยอมรับการรื้อปรับระบบ เพราะคนมีความสามารถมักจะทำงานประสบความสำเร็จอยู่เสมอ ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้คนที่มีความสามารถเกณฑ์ธรรมดา ถูกกันออกจากองค์กรทำให้ขาดขวัญ กำลังใจ และลาออกไปในที่สุด ทั้ง ๆ ที่คนคือทรัพยากรที่มีค่าในองค์กร เมื่อ ธ.ก.ส. ได้ตระหนักในประเด็นดังกล่าวจึงเลือกใช้แนวทางการรื้อปรับระบบโดยเลือกคนที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการรื้อปรับระบบเพราะคนเก่งเหล่านี้จะทำหน้าที่ติดตามอย่างใกล้ชิด (follow up) เพื่อดูผลปฏิบัติการย้อนกลับ (feedback) และนำมาปรับปรุงการรื้อปรับระบบ (reengineering) ขององค์กรต่อไป เนื่องจากการรื้อปรับระบบในองค์กรต้องดำเนินการต่อเนื่องหลายระยะ ทั้งนี้เป็นการนำหลักการสื่อสาร 2 ทาง (two way communication) มาใช้ในกระบวนการรื้อปรับระบบนั่นเอง

จะเห็นได้ว่าธนาคารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างเลือกนำเอาการรื้อปรับระบบมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยมีธนาคารกสิกรไทยเป็นผู้เริ่มนำการรื้อปรับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์กรเป็นแห่งแรก ธนาคารกสิกรไทยได้พิสูจน์แนวความคิดในเรื่องนี้และประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทำให้ธนาคารกสิกรไทยเป็นต้นแบบในการรื้อปรับระบบของไทยที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในการให้บริการสะดวก รวดเร็ว การเริ่มการรื้อปรับระบบก่อนส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่ก้าวอยู่บนเส้นทางโลกใหม่แห่งการทำงาน ทำให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งหลายฝ่ายต่างคาดหวังว่าเป็นที่มาซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขันทำให้องค์กรทันสมัยพร้อมจะแข่งขันและเติบโตขยายตัวต่อไป ทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดสากลทั่วโลก การนำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์กรทีหลังจะทำให้องค์กรก้าวแข่งขันตามหลังคู่แข่งโดยคู่แข่งได้แย่งชิง

ส่วนแบ่งทางการตลาดไปแล้ว แต่ถ้าหากไม่เริ่มทำการรีอับระบบเลยนั้นคือองค์กรจะอยู่ล้าหลังและล่มสลายไปโดยไม่อาจปรับตัวแข่งขันกับคู่แข่งได้ และไม่มีโอกาสได้ทำการรีอับระบบอีกต่อไป (อ้างใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538)

ดังนั้น โลกธุรกิจในอนาคตก็จะมีแต่องค์กรที่ได้ผ่านการรีอับระบบเท่านั้น คงไม่มีธนาคารใดปล่อยให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเข้าคิวรอนานนับครึ่งชั่วโมงหลงเหลือให้เป็นที่รำคาญของลูกค้าอีกต่อไปเช่นดังปัจจุบันซึ่งประสบอยู่ (อ้างในวิวิพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539)

**การสื่อสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการรีอับระบบ (reengineering) ของ
ธ.ก.ส.**

ธ.ก.ส.ได้อาศัยแบบจำลองการสื่อสาร SMCRE เป็นแนวทางในการสื่อสารเรื่องการรีอับระบบอยู่ในส่วนของผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ เป็นผู้ส่งสาร (sender) ไปยังผู้บริหาร เป็นผู้รับสาร (receiver) และผู้บริหารเปลี่ยนบทบาท (change role) จากผู้รับสารเป็นผู้ส่งสารอีกทอดหนึ่ง ไปยังทีมงานเกี่ยวกับการรีอับระบบและพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับสาร
2. ทีมงานเกี่ยวกับการรีอับระบบของ ธ.ก.ส.เปลี่ยนบทบาทจากผู้รับสารมาเป็นผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารคือ พนักงานในโครงการนำร่องการรีอับระบบ และพนักงานในองค์กร

ทั้งนี้ในช่องการสื่อสารนั้น ธ.ก.ส. ได้มีการประชาสัมพันธ์ระบบงานโครงการรีอับระบบซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบ reengineering news เป็นสื่อประชาสัมพันธ์โครงการดังกล่าว เพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้มีทัศนคติเป็นบวกในเรื่องการรีอับระบบ พร้อมทั้งชักชวนให้คนในองค์กรเข้าร่วมทำงานเกี่ยวกับการรีอับระบบเกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการขึ้น (participative management) การที่คนในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง (involvement) ในเรื่องการรีอับระบบ จะมีส่วนให้เกิดการยอมรับแทนการต่อต้านในเรื่องการรีอับระบบเพราะการรีอับระบบ (reengineering) นับว่าเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวที่เป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและความเจริญก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้เป็นเรื่องที่ทำเพื่ออนาคต ดังนั้นการจะเกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมในเรื่องการนำการรีอับระบบมาใช้ใน ธ.ก.ส. นั้นต้องศึกษาถึงกระบวนการยอมรับ (adoption

process) ของคนในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นความรู้ ขั้นจิตใจ ขั้นตัดสินใจ และขั้นทบทวนการตัดสินใจ

เรื่องของการยอมรับนั้นในสภาพความเป็นจริงตามหลักการของโรเจอร์ส (Rogers) ที่ใช้อธิบายกระบวนการยอมรับนวัตกรรม (adoption process) ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาในระยะยาว และส่วนใหญ่พัฒนาแนวความคิด (concept) มาจากความมุ่งหมายในการพัฒนาชนบทในระดับชาตินั้นเป็นแนวทางหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติเรามักได้พบเสมอว่ามีการนำเอาแนวทางอื่น ๆ ในการส่งเสริมการเกษตรมาใช้ ได้แก่ แนวทาง PAK (practice-attitude-knowledge) โดยการทำให้หรือแสดงให้ดูเพื่อให้เกิดทัศนคติ และความรู้ ตัวอย่างเช่น การแสดงสาธิต ทำให้ดู เพื่อให้เกิดทัศนคติ (attitude) และความรู้ (knowledge) นำไปสู่การยอมรับโดยการทำให้เปลี่ยนแปลงสาธิต เป็นสื่อในการสอน เป็นต้น

แต่ในขณะเดียวกันได้มีผู้ทำวิทยานิพนธ์หลายฉบับได้นำเอาแนวความคิดและหลักการของโรเจอร์ส (Rogers) ไปใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการยอมรับนวัตกรรมของชาวเมือง และองค์กรสมัยใหม่ซึ่งมีสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากกรอบความคิดของโรเจอร์ส (Rogers) เป็นอย่างมาก และเนื่องจากการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจมีศาสตร์ใหญ่ๆ รองรับอยู่ ได้แก่ ศาสตร์การบริหารรัฐกิจ, การบริหารธุรกิจ จิตวิทยา และศาสตร์ย่อยอื่น ๆ อีก จะเห็นได้ว่าในการเปิดรับนวัตกรรมในองค์กรมีแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

KAP (knowledge-attitude-practice)

PAK (practice-attitude-knowledge)

AKUS (attitude-knowledge-understanding-skill)

MAK (means-attitude-knowledge)

การนำเอาการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้ใน ธ.ก.ส. และให้คนในองค์กรยอมรับการรีอับระบบเพื่อนำไปพัฒนาองค์กร โดย ธ.ก.ส. มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องความไม่พร้อมของคนซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในการนำการรีอับระบบไปออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้แทนที่กระบวนการทำงานเดิมซึ่งขาดความคล่องตัว ไม่รวดเร็วและไม่อาจสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เพราะลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นในการที่จะไปใช้บริการในเรื่องเดียวกัน จากธนาคารพาณิชย์ และธนาคารอื่นที่เป็นของรัฐเช่นกัน ประกอบกับคนในองค์กรขาดความพร้อมในเรื่องภาษาต่างประเทศที่จะสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาโครงการรีอับระบบทำให้เกิดการสื่อสารแล้วได้ความหมายไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากการบิดเบือนข่าวสารใน

ระหว่างการแปลความจากภาษาต่างประเทศมาเป็นภาษาไทย จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานตามแผนไม่เป็นไปตามกำหนดที่วางไว้ และส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความเพิกเฉย (apathy) ขาดความกระตือรือร้นในเรื่องการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ไปในที่สุด

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารในการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ที่นำมาใช้กับสภาวะการณ์ที่องค์กรขาดความพร้อมในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ และการสื่อสาร ในเรื่องภาษาต่างประเทศ และใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในเรื่องความไม่พร้อมของคนในองค์กร โดยให้การสื่อสารเข้ามาช่วยพัฒนาคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร โดยนำไปปรับปรุงแก้ไขการรื้อปรับระบบ (reengineering) ของ ธ.ก.ส. ในระยะต่อไป เพื่อให้การรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยให้เป็นองค์การที่ผ่านการรื้อปรับระบบแล้ว ทำให้สามารถทัดเทียมแข่งขันกับคู่แข่งได้เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งในการวิจัยมีการศึกษาถึงตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ

ตารางที่ 5 แสดงการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
1. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ 1.2 ทักษะติดต่อการรื้อปรับระบบ 1.3 การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
2. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ	2.1 ทักษะติดต่อการรื้อปรับระบบ 2.2 การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
3. ทักษะติดต่อการรื้อปรับระบบ	3. การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
4. ปัจจัยแวดล้อม (context)	4. ความพร้อมขององค์การ
5. การยอมรับเนื่องการรื้อปรับระบบ	5.1 ความพร้อมขององค์การ 5.2 ปัจจัยแวดล้อม (context)
6. พฤติกรรมในการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ และทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ	6. การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
7. พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3)	7.1 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบ 7.2 ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารในการรื้อปรับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะเป็นนวัตกรรมขององค์การในประเด็นความคิดดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ว่าเป็นไปตามลักษณะใด KAP, PAK, AKUS, MAK
2. เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และ การมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส.
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบในองค์การ ธ.ก.ส.
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ และ ทักษะกับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส.
5. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อม (context) กับความพร้อมขององค์การ
6. เพื่อศึกษาผลของการยอมรับการรื้อปรับระบบในองค์การ ธ.ก.ส.

ปัญหาในการวิจัย

1. สิ่งแวดล้อมของการรื้อปรับระบบของ ธ.ก.ส. เป็นอย่างไร และ ธ.ก.ส. ใช้กระบวนการสื่อสารใดในการรื้อปรับระบบ
2. กระบวนการและขั้นตอนในการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบมีลักษณะอย่างไร
3. คนในองค์การ ธ.ก.ส. มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบอย่างไร
4. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การหรือไม่
5. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การหรือไม่
6. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การหรือไม่

7. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. หรือไม่

8. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. หรือไม่

9. ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. หรือไม่

10. ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การในการรื้อปรับระบบหรือไม่

11. การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การและปัจจัยแวดล้อม (context) หรือไม่

12. พฤติกรรมในการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ และทัศนคติในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การหรือไม่

ขอบเขตการวิจัย

1. มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรว่าพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารมีผลต่อการรับรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบอย่างไร

2. การศึกษาแนวทางการรื้อปรับระบบที่เป็นสถาบันการเงินของภาครัฐกรณีศึกษาเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3. พนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นอย่างไรต่อการรื้อปรับระบบ

4. ปัจจัยแวดล้อม (context) และความพร้อมขององค์การในเรื่องการรื้อปรับระบบเป็นอย่างไร

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน

2. พนักงานทั้ง 3 กลุ่มคือ พนักงานที่เป็นทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 1) พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องเรื่องการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 2) และพนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ (กลุ่มที่ 3) มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ
4. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ
5. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
6. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบ
7. ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
8. ทัศนคติต่อการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ
9. ปัจจัยแวดล้อม (context) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ (เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการรื้อปรับระบบ)
10. การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมขององค์การ
11. การยอมรับเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อม (context)
12. พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้และทัศนคติในการรื้อปรับระบบของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ

คำนิยามศัพท์

1. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) หมายถึง ธนาคารที่เป็นสถาบันการเงินของรัฐ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ดำเนินงานให้บริการสินเชื่อด้านการเกษตรและสถาบันเกษตรกร รวมทั้งให้บริการด้านเงินฝากแก่เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ประชาชนทั่วไป หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ได้นำการรื้อปรับระบบมาใช้ในองค์การเพื่อให้บริการสะดวก รวดเร็วแก่ลูกค้า เช่น ใช้ระยะเวลาใน

การให้สินเชื่อกจากเดิม 7-20 วัน เป็นไม่เกิน 1-3 วัน เป็นต้น ทั้งนี้ได้จัดเป็นโครงการนำร่อง (pilot project) 5 แห่ง ได้แก่ ธ.ก.ส.สาขาบ้านธิ จังหวัดลำพูน ธ.ก.ส.สาขาลองขลุ้ง จังหวัดกำแพงเพชร ธ.ก.ส. สาขานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ธ.ก.ส. สาขาบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และ ธ.ก.ส. สาขานครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยเลือกการรื้อปรับระบบเป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินภาคเอกชน

2. การรื้อปรับระบบ (reengineering) หมายถึง นวัตกรรมใหม่ที่นำมาใช้พัฒนาองค์กร เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change) ซึ่งเป้าหมายของการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส. โดยการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์กรขั้นพื้นฐานและการปฏิบัติงานของธนาคาร เพื่อที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในด้านการลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพ และลดระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอน โดยมีผู้เกี่ยวข้องในการรื้อปรับระบบ ดังต่อไปนี้

2.1 ทีมงานเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ เป็นสื่อบุคคลในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริม (change agent) ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร ซึ่งได้แก่ นักบริหาร หัวหน้างาน และนักวิชาการ ซึ่งเป็นพนักงาน ธ.ก.ส. โดยมีเจ้าหน้าที่จากบริษัท KMPG Peat Marwick Suthee เป็นผู้ให้คำแนะนำในการทำการรื้อปรับระบบ

2.2 พนักงาน ธ.ก.ส.ในฐานะเป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยเป็นผู้รับสาร ในเรื่องการรื้อปรับระบบ ซึ่งมีผลต่อการขยายหรือต่อต้านการรื้อปรับระบบใน ธ.ก.ส. โดยแบ่งคนในองค์กรในฐานะเป็นกลุ่มเป้าหมาย ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.2.1 พนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) 5 สาขา คือ สาขาบ้านธิ จังหวัดลำพูน สาขาลองขลุ้ง จังหวัดกำแพงเพชร สาขานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา สาขาบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และสาขานครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

2.2.2 พนักงานที่ส่วนงานยังไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบ จะเกี่ยวข้องกับการรื้อปรับระบบภายหลังที่ทำโครงการนำร่อง (pilot project) ได้ผลแล้ว และขณะนี้อยู่ในฐานะเป็นผู้สังเกตการณ์ (observer) ในเรื่องนี้ ซึ่งได้แก่พนักงานในส่วนงานสำนักงานใหญ่ และสาขาที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่อง (pilot project) 5 แห่ง ดังกล่าว

3. ปัจจัยแวดล้อม (context) ของการรื้อปรับระบบ ได้แก่

3.1 เรื่องการบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง มีความรู้เรื่องการรื้อปรับระบบ (head) เป็นผู้ทุ่มเทในการทำงาน (heart) โดยส่งเสริมและสนับสนุนในการรื้อปรับระบบทั้งทรัพยากรและงบประมาณ เป็นผู้กล้าตัดสินใจ (gut) ในสถานการณ์ต่าง ๆ

3.2 เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึง การมีอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ (hardware) ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (software) และขีดความสามารถของคน (peopleware)

3.3 เรื่องประสิทธิภาพการบริหาร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้การศึกษาเกี่ยวกับความรอบรู้ในงาน

3.4 ความสามารถในการทำกำไร หมายถึง ที่มาของแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ

4. ความพร้อมขององค์การในการนำการรื้อปรับระบบ (reengineering) มาใช้ในองค์การ ได้แก่

4.1 ความพร้อมของผู้บริหาร (ในการสนับสนุนงานขององค์การ) หมายถึง การที่ผู้บริหาร หาผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำและให้การฝึกอบรม การศึกษาแก่พนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบ รวมทั้งสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ โดยประเมินความพร้อมของผู้บริหารเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4.2 ความพร้อมในเทคโนโลยี หมายถึง การนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้และจัดให้มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (program) ที่สามารถรองรับงานใหม่ๆ ที่เกิดจากการรื้อปรับระบบ รวมทั้งพนักงานใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็น โดยประเมินความพร้อมในเทคโนโลยี เป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4.3 ความพร้อมของพนักงาน หมายถึง พนักงานได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อมีความรอบรู้ในงาน พนักงานมีความทะเยอทะยานและสามารถเปลี่ยนไปทำงานอื่น ๆ ที่ยากกว่าได้ เป็นต้น โดยประเมินความพร้อมของพนักงานเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4.4 ความพร้อมของเงินทุน หมายถึง แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ ต้องมาจากแหล่งภายในองค์การ

5. การเปิดรับข่าวสาร แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

5.1 การเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความบ่อยครั้งในการเปิดรับสื่อประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจในเรื่องการรื้อปรับระบบผ่านวารสารภายในองค์การ ป้ายประกาศ สื่อบุคคล

5.2 การเปิดรับข่าวสารการรื้อปรับระบบโดยการสื่อสารนวัตกรรม หมายถึง ความบ่อยครั้งในการสื่อสารผ่านการประชุม การอบรม การสนทนาพูดคุย การมอบหมายงาน การสั่งการ บอกกล่าว เป็นต้น โดยผ่านช่องทางข่าวสาร (channel) ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีลักษณะแนวทางมุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) เพื่อให้เกิดทัศนคติ (attitude) และนำไปสู่การปฏิบัติ (practice)

6. รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง รูปแบบของกระบวนการยอมรับนวัตกรรม โดยอาศัยหลักการ แนวความคิด และทฤษฎี ดังต่อไปนี้

6.1 แนวทาง KAP หมายถึงการมุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) เพื่อให้เกิดทัศนคติ (attitude) นำไปสู่วิธีปฏิบัติ (practice) เช่น การบรรยาย, การจัดอบรม, การสอนงานชี้แจงในเรื่องการรื้อปรับระบบ (knowledge) นำไปสู่การอภิปราย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ต้องการ (practice)

6.2 แนวทาง PAK หมายถึง การลงมือปฏิบัติ (practice) โดยการสาธิตทำให้ดู เพื่อให้เกิดทัศนคติ (attitude) ซึ่งได้รับความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (knowledge) เพื่อให้เกิดการยอมรับ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การดูงานสาธิต การทัศนศึกษา (practice) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) โดยการยอมรับ และจากการอภิปรายกัน ทำให้ได้รับความรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (knowledge)

6.3 แนวทาง AKUS หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) โดยการให้ข่าวสาร ข้อมูล และความรู้ทางเทคนิค (knowledge) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ให้เกิดความเข้าใจ (understanding) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (practice) จนเกิดทักษะ (skill) จากการปฏิบัติจริง เช่น การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มในเรื่องการรื้อปรับระบบ (attitude) โดยการให้ข่าวสารข้อมูลและรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ (knowledge) ทำให้เกิดความเข้าใจ (understanding) ได้อย่างถูกต้อง และนำไปปฏิบัติจนเกิดทักษะ (skill)

6.4 แนวทาง MAK หมายถึง การจัดหาปัจจัยประกอบ และวิธีการที่จะให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ (means) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) นำไปสู่ความรู้ในทาง

ทฤษฎีและปฏิบัติต่อไป (knowledge) เช่น วิธีการที่จะให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ โดยการให้ความรู้ทางทฤษฎี การบรรยาย การใช้กรณีศึกษาเพื่อให้เกิดการจูงใจให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) ด้วยการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge) นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผลงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ อ.ก.ส. และต่อกระบวนการพัฒนาองค์การที่มีการรื้อปรับระบบเกิดขึ้นในองค์การต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ
2. สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การในเรื่องต่อ ๆ ไป
3. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ในการวางแผนการใช้สื่อและการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นสื่อในการพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วม และเพื่อการพัฒนาในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต
4. ผลงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อวิชาการด้านนิเทศศาสตร์พัฒนาการ ในเรื่องการใช้สื่อสารที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ต้องการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย