



# วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ

## กับการปรับตัวของระบบสาธารณสุขในประเทศไทย

ผลงานวิจัย โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว.

330.959  
ร  
ข778วค

อภิญญา วัฒนากุล

พิมพ์และเผยแพร่โดย  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)  
และ  
สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ  
กับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์  
ในประเทศไทย



โดย  
อภิญญา ปัทมานันท์



รายงานวิจัยโครงการเมธีวิจัยอาวุโส  
รองศาสตราจารย์ ดร.สมภพ มานะรังสรรค์

พิมพ์และเผยแพร่โดย  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

และ  
สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
สิ่งพิมพ์ลำดับที่ 81

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์.

วิกฤตการณ์เศรษฐกิจกับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.-- กรุงเทพฯ :  
สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

180 หน้า.

1. ธนาคารพาณิชย์--ไทย--ภาวะเศรษฐกิจ. 2. ไทย--ภาวะเศรษฐกิจ.

I. ชื่อเรื่อง.

332 .12

ISBN 974-13-2267-4

ผู้เขียน

อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์.

ออกแบบปก

สุธิย์ บุญลา

จำนวนพิมพ์

1000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่

หนึ่ง/มีนาคม 2546

ราคา

220 บาท

เจ้าของ

สถาบันเอเชียศึกษา

อาคารประชาธิปไตย-รั้วโพธิ์ธรณี ชั้น 7

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-7411, 0-2218-7464 โทรสาร.(822)255-1124

<http://www.ias.chula.ac.th>

จัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกษียร โทร. 0-2218-7000 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9888 โทรสาร 0-2254-9495

สาขา น.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-5 โทรสาร 0-5526-0165

CALL CENTER 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

พิมพ์ที่

เซเว่นเพรส แอนด์โปรดิวชั่น โทร. 0-2982-9534-5

## คำนำผู้อุปถัมภ์โครงการ

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจไทยที่เริ่มขึ้นในปี 1997 นับได้ว่าเป็นความร้ายแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจของประเทศไทย วิกฤตการณ์ครั้งนี้มีผลหลายด้านต่อสังคมเศรษฐกิจไทย กล่าวคือ คนถูกออกจากงาน การว่างงาน ความยากจนลง ความขัดแย้ง การประท้วง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ไทยได้เผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงแต่เป็นในด้านที่ตรงกันข้ามกับช่วงต้นทศวรรษ 1990 อันเป็นยุคเปิดเสรีทางการเงิน ในยุคนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทย มีบทบาทในการให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ ขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจเป็นต้นมา ธนาคารพาณิชย์ไทยกำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมใหม่คือ ความเสียหายทางเศรษฐกิจ การขาดทุนของธนาคาร การขาดเม็ดเงินในระบบเศรษฐกิจ รัฐบาลขาดความสามารถในการใช้เงินงบประมาณเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เหนือสิ่งอื่นใด ธนาคารพาณิชย์ไทยกำลังเผชิญกับการแข่งขันใหม่ที่มาจากธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ ธนาคารต่างประเทศและองค์กรธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร

ในสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและสลับซับซ้อนเช่นนี้ การเรียนรู้และการสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ครั้งสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่คือ ธนาคารพาณิชย์ไทยมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อแวดวงวิชาการและการดำเนินนโยบายของภาครัฐอีกด้วย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความปรารถนา ร่วมกันในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อการค้นคว้า เรียนรู้และสรุปบทเรียนจากความเปลี่ยนแปลงครั้งร้ายแรงดังกล่าว เพื่อเป็นบทเรียนไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก อีกทั้งยังเพื่อความเข้าใจต่อกระบวนการปรับตัวของทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผชิญต่อความท้าทายและไม่แน่นอนต่างๆ ในอนาคต เอกสารฉบับนี้เป็นผลผลิตส่วนหนึ่งของโครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว. รศ.ดร. สมภพ มานะรังสรรค์ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและการดำเนินนโยบายของภาครัฐและเอกชนพร้อมกันไปด้วย

ศาสตราจารย์ ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ศาสตราจารย์ ดร. สุภาภรณ์ จันทร์วานิช

ผู้อำนวยการ สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มีนาคม 2546

## คำนำ

ภาคการเงิน (Financial sector) มีบทบาทอย่างมากต่อพัฒนาการของเศรษฐกิจไทยในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา และมีบทบาทเด่นชัดขึ้นเป็นพิเศษในช่วงหลังใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจเฉพาะสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ที่เริ่มตั้งแต่ปี 2504 เป็นต้นมา

กล่าวได้ว่าธนาคารพาณิชย์คือธุรกิจที่สำคัญที่สุดของภาคการเงินไทย เนื่องจากธุรกรรมทางการเงินทั้งในตลาดเงิน (Money market) และตลาดทุน (Capital market) อื่นๆ ยังมีค่อนข้างน้อย และมีพัฒนาการที่ไม่ต่อเนื่องเท่าธนาคารพาณิชย์

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทยได้ขยายตัวเติบโตใหญ่เป็นอย่างมากในช่วง 3 - 4 ทศวรรษที่ผ่านมา และมีส่วนกำหนดพัฒนาการของเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก แต่ความเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์ไทย ก็ยังมี “ช่องว่าง” ระหว่างเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยที่ภาวะไร้สมดุลทางพัฒนาการดังกล่าว ได้กลายเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งร้ายแรงของไทยในกลางปี 2540 ซึ่งได้สร้างความเสียหายทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ประเทศตามมาอย่างมากมาย

ภาวะการณ์ข้างต้น ทำให้การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาและผลที่ตามมาเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจข้างต้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์ความรู้ดังกล่าวเป็น “บทเรียน” ที่จะนำไปสู่การลดทอนลงของการซ้ำรอยทางประวัติศาสตร์ด้านลบที่อาจจะมีโอกาสตามมาอีกในอนาคต

จากเหตุผลข้างต้น ได้ส่งผลให้อาจารย์อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์ ซึ่งเป็นนักวิจัยอยู่ในโครงการเมธีวิจัยอาวุโส สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) รองศาสตราจารย์ ดร.สมภพ มานะรังสรรค์ ภายได้ชื่อ “พัฒนาการของเศรษฐกิจไทยในกระแสโลกาภิวัตน์” ได้เลือกหัวข้อวิจัยเรื่อง “วิกฤตการณ์เศรษฐกิจกับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย” อันเป็นผลงานที่ปรากฏออกมาในหนังสือเล่มนี้

นอกจากการวิเคราะห์ถึงบทบาทของธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและหลังการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 ในภาพกว้างแล้ว อาจารย์อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์ ยังได้ศึกษาเจาะลึกถึงผลกระทบและการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ในไทยในช่วงหลังวิกฤตการณ์เป็นต้นมา อันเป็นช่วงที่ภาคการเงินไทยต้องเผชิญกับมรสุมครั้งร้ายแรงที่สุดในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาถึงผลกระทบ และการปรับตัวด้านการบริหารบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ดังกล่าว

โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว. รองศาสตราจารย์ ดร.สมภพ มานะรังสรรค์ ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงของ สกว. เองอาทิเช่น ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช, ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวัติ บุญหลง, ศาสตราจารย์ ดร.วิชัย บุญแสง และฝ่ายสนับสนุนการวิจัยเชิงวิชาการ ที่ได้ให้ความสนับสนุนแก่โครงการนี้เป็นอย่างเต็มตลอด

ท้ายที่สุด ทางโครงการฯ ขอขอบคุณสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับการสนับสนุนจัดพิมพ์หนังสือนี้ออกเผยแพร่สู่สาธารณชน

## คำนำผู้เขียน



ผู้เขียนขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ ดร. สมภพ มานะรังสรรค์ในฐานะเมธีวิจัยอาวุโสที่ชักชวนและสนับสนุนให้ผู้เขียนทำวิจัยเรื่องนี้ ขอขอบคุณสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่อนุญาตให้ผู้เขียนรับงานวิจัยของสกว. อันเป็นเรื่องที่ผู้เขียนสนใจมาตั้งแต่ต้น โดยในภายหลัง โครงการสิ่งพิมพ์ของสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาฯ ได้รับเป็นผู้จัดพิมพ์และดำเนินการพิมพ์งานวิจัยเรื่องนี้ออกมาทั้งหวังว่างานวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์และได้รับความสนใจจากแวดวงวิชาการและสาธารณชนทั่วไป

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลงได้ไม่ใช่ว่าเกิดจากน้ำมือและสติปัญญาของผู้เขียนเพียงคนเดียว คุณสุธี บุญลาและคุณอนุภรท์ สวัสดิ์นที เจ้าหน้าที่โครงการสิ่งพิมพ์ช่วยผู้เขียนอย่างมากในการจัดพิมพ์ครบถ้วนกระบวนการ ผู้เขียนได้นำพักน้ำแรงของผู้ช่วยวิจัยสองคนซึ่งเป็นมหาบัณฑิตแห่งคณะเศรษฐศาสตร์ทั้งคู่คือ อาจารย์ รัตพันธ์ สอนสุภาพและคุณคุณาธิป ฉายแสง ในระหว่างการทำวิจัย เนื่องจากเรื่องทั้งหมดเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการธนาคารพาณิชย์และเศรษฐศาสตร์อันไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ที่นักรัฐศาสตร์อย่างผู้เขียนจะทำการวิจัยได้ แต่ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ของธนาคารพาณิชย์จำนวนมากให้ความร่วมมือกับผู้เขียนในการสัมภาษณ์และทำ Focus group อีกทั้งผู้นำสหภาพแรงงานของธนาคารหลายแห่งได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อประเด็นปัญหาของการบริหารธนาคารเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ต้องขอขอบคุณเป็นพิเศษต่ออาจารย์ ศักดินา จิตรกุล ณ อยุธยา แห่งมูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท ที่ช่วยประสานงานและแนะนำผู้เขียนต่อผู้นำสหภาพแรงงานธนาคารหลายคนเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

บุคคลอีกสองท่านที่เป็นกำลังทางสติปัญญาของผู้เขียนในเรื่องการทำวิจัยเรื่องนี้คือ คุณนวพร เรืองสกุล ซึ่งเป็นอดีตเจ้าหน้าที่ธนาคารแห่งประเทศไทย อดีตผู้จัดการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (คนแรก) และที่ปรึกษาของบริษัทเอกชนอีกหลายแห่งได้ให้ความรู้และประสบการณ์ทางด้านการเงินและการธนาคารของเธอรับเป็น reader คุณนวพรได้อ่าน ตรวจแก้และแนะนำอย่างละเอียดจนทำให้ผู้เขียนปรับปรุงงานวิจัยให้ดีขึ้น ส่วนรองศาสตราจารย์ ดร. วรวิทย์ เจริญเลิศ แห่งคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ ซึ่งเป็น reader อีกคนหนึ่งช่วยอ่านและให้ข้อเสนอแนะในหลายประเด็นโดยเฉพาะทางด้านเศรษฐศาสตร์แรงงาน

ผู้เขียนขอขอบคุณ ทุกๆ ท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าวแล้ว หากปราศจากท่านแล้ว นักเรียนรัฐศาสตร์เช่นข้าพเจ้าจะไม่ทางเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไทยเลย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(อุกฤษฏ์ บัทยาพันธ์)

มีนาคม 2546

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ที่มาและประเด็นการวิจัย	1
บทที่ 2 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ	20
วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 และธนาคารพาณิชย์ไทย	36
บทที่ 3 การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย	45
ภาพรวม : การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง	45
การปรับตัวของแต่ละธนาคาร	51
ก. ธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ : จากการปรับตัวสู่การปฏิบัติ	51
ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน)	52
ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)	59
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)	64
ธนาคารยูโอบีรีดแนสิน จำกัด (มหาชน)	68
ข. ธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ : จากการคงสภาพเดิมสู่การปฏิรูป	72
ธนาคารกรุงเทพ : การคงสภาพเดิม (Status quo)	72

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา : ธนาคารแห่งที่สองของการคงสภาพเดิม	84
	ธนาคารกสิกรไทย : สู่การปฏิรูป	94
	ธนาคารไทยพาณิชย์ : การผสมผสานและการประนีประนอม	106
บทที่ 4	วิกฤตเศรษฐกิจกับคนตกงานในสถาบันการเงินและธนาคาร	127
	วิกฤตเศรษฐกิจกับคนตกงานในสถาบันการเงิน 56 แห่ง	127
	คนตกงานในธนาคารพาณิชย์	130
	ผลกระทบต่อคนตกงานในธนาคารพาณิชย์ : ศึกษากรณี	
	ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)	133
	สรุป	150
บทที่ 5	สรุป : จากความทุกข์ยากของพนักงานผู้ปัญหาใหม่ของ	
	ธนาคารพาณิชย์ไทย	158
	บรรณานุกรม	163

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางธนาคารพาณิชย์ไทย, ระหว่างปี 1997-1999	42
ตารางสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ (ระหว่างปี 1998 ถึงกันยายน 2000 และจุดสูงสุด)	43
ตารางจำนวนสาขาที่เปิดแต่ละปี	48
ตารางส่วนแบ่งตลาด	117
ตารางอัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคาร	118
ตารางสถานะของกิจการธนาคารหลังเกิดวิกฤตการณ์	119
ตารางข้อมูลการเพิ่มทุนธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	120
โครงสร้างการจัดการธนาคารดีบีเอสไทยทุน จำกัด (มหาชน)	121
โครงสร้างการจัดการธนาคารเอเชียจำกัด (มหาชน)	122
โครงสร้างการจัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1999	123-124
โครงสร้างการจัดการองค์กรธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 1999	125
โครงสร้างการจัดการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	126
ตารางการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมดและค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ปี 1994-1999	153
ตารางอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยปี 1994-1999	154
ตารางข้อมูลสัมพันธภาพพนักงานที่ดกงานของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) : ผลกระทบต่อครอบครัว หนี้สินและการหางานทำใหม่	155
ตารางสรุปจำนวนพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน	157

บทที่ 1  
บทนำ



## ที่มาและประเด็นการวิจัย

วิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในปี 1997 นี้ นับได้ว่ามีความร้ายแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจของประเทศไทย เมื่อกล่าวถึงสาเหตุของวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งนี้มีผู้อธิบายสาเหตุที่แตกต่างกันไป

งานวิจัยนี้จะแบ่งคำอธิบายถึงสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจเป็น 2 แนวใหญ่ๆ คือ ก.คำอธิบายจากผู้นำทางความคิดและนโยบาย ข. คำอธิบายในแง่ปัจจัยภายในภายนอก การแบ่งคำอธิบายเป็น 2 แนวใหญ่ๆ จะช่วยทำให้เห็นทั้งแนวคิดของผู้นำทางนโยบายซึ่ง ในภายหลังแนวคิดดังกล่าวมีผลต่อการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและแนวการพัฒนาประเทศในอนาคต ในเวลาเดียวกันการอธิบายปัจจัยภายในภายนอก เท่ากับเพิ่มคำอธิบายปัจจัยทางสังคม การเมือง และสถาบันเสริมต่อจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยข้อเขียนและงานวิจัยโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล ทั้งนี้คำอธิบายทั้ง 2 อย่างเป็นประโยชน์มากขึ้น

### คำอธิบายจากผู้นำทางความคิดและนโยบาย

ทัศนะของวอชิงตัน ไม่มีผู้นำทางความคิดและนโยบายของวอชิงตันคนใดจะมีอิทธิพลทั้งต่อการอธิบายและการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย เท่ากับนาย Alan Greenspan ประธานกรรมการกลางสหรัฐฯ นายอลัน กูดเกี่ยวกับ

## 2 ที่มาและประเด็นการวิจัย

วิกฤตเอเชียที่เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ปลายปี 1997 เขาเริ่มต้นโดยแสดงความศรัทธาต่อระบบตลาดเสรีซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นผู้สร้างผลประโยชน์อันมหาศาลแก่ทุกประเทศในระยะยาวและได้เริ่มวิจารณ์ว่าในเอเชียความผิดพลาดต่างๆ เกิดจากการกำหนดทิศทางหรือการมีอิทธิพลต่อการลงทุนโดยรัฐบาล เขาคิดว่าทั้งหมดนี้เป็นปัญหาขึ้นมาเพราะว่าแรงผลักดันของรัฐบาลทำให้นโยบายเงินกู้จำนวนมากถูกเร่งรัดไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ไม่เกิดประโยชน์ เกิดการขาดทุนและแม้กระทั่งใช้เงินกู้ไปในทางที่ผิด<sup>1</sup>

ในเวลาต่อมา รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง Lawrence Summers ได้ให้รายละเอียดมากกว่านายอลัน กรีนสแปน เขาเห็นว่าจุดกำเนิดของวิกฤต คือ เศรษฐกิจจุลภาค และการตัดสินใจอย่างไม่สมเหตุผลโดยคนของประเทศที่เกิดวิกฤตการณ์เอง ซึ่งเขาหมายความว่าบริษัทของคนเอเชียเป็นคนคิด<sup>2</sup> ความคิดเห็นของนายซัมเมอร์คล้ายคลึงกับนายอลัน กรีนสแปน คือเขาถือว่าวิกฤตเศรษฐกิจเชื่อมโยงเรื่องการเมือง เขาเชื่อว่าในเอเชียปัญหาต่างๆ เกี่ยวข้องกับทุนนิยมพวกพ้อง (Crony Capitalism) ซึ่งเป็นปัญหาของวิกฤตเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้เขาจึงเห็นว่านี่เป็นเหตุผลว่าทำไมการปฏิรูปโครงสร้างต่างๆ จึงต้องเป็นส่วนสำคัญอยู่ในข้อเสนอของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Speech at the New York Club 1997 อ้างใน Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, Thailand's crisis (Silkworm Book, 2000) p. 4.

<sup>2</sup> Lawrence Summer, Remarks before the IMF 9 March 1998 (US Treasury News).

<sup>3</sup> Lawrence Summer, Reflectings on Managing global integration Speech at Annual meeting of the Association of Government Economists, New York City, 4 January

แนวความคิดและการแก้ปัญหาของผู้นำทางความคิดและนโยบายของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในไม่ช้ามีอิทธิพลอย่างมหาศาลต่อการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจในเอเชีย รวมทั้งในประเทศไทยอธิบายสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างจากผู้นำทางความคิดและนโยบายในประเทศไทย<sup>4</sup>

#### ทัศนะนายแพทย์ประเวศ วะสี

นายแพทย์ประเวศ วะสี ซึ่งเป็นหมอบที่เป็นผู้นำทางความคิดทางการพัฒนาและได้รับความเคารพจากนักวิชาการ นักเคลื่อนไหวทางสังคม และชาวบ้านเป็นอย่างมากมาเป็นเวลานาน ได้แย้งว่าวิกฤตเป็นผลมาจากนโยบายการพัฒนาประเทศหลายนโยบาย ซึ่งได้บั่นเซาะรากฐานต่างๆ ของสังคมไทย นายแพทย์ประเวศ วะสี เชื่อว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาซึ่งมีต้นกำเนิดจากตะวันตก ส่งเสริมระบบทุนนิยมอุตสาหกรรมและความโลภ เขาเชื่อว่าการพัฒนาไปตามระบบทุนนิยม การพัฒนานั้นได้ทำลายรากฐานต่างๆ ของสังคม ซึ่งก็คือชุมชนท้องถิ่น สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ศีลธรรมและความสมานฉันท์ทางสังคม

นายแพทย์ประเวศ วะสี ได้แย้งว่า ไม่มีความหมายอะไรในการรื้อฟื้นแนวทางการพัฒนาแบบเก่าที่เพียงแต่จะนำไปสู่การทำลายสังคมต่อไป และทำให้เกิดวิกฤตต่างๆ แทนที่จะเป็นเช่นนั้น ประเทศไทยควรผลัดกันประเทศออกจาก

1999 (US Treasury News) quoted in Pasuk and Baker, op.cit., p. 4-5.

ดูแนวความคิดนโยบายและการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยของผู้นำสหรัฐฯ จากอุกฤษฏ์ ปีหมานันท์ การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทสหรัฐอเมริกาต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจไทย : ทศวรรษ 1960 และ 1990 (กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542).

#### 4 ที่มาและประเด็นการวิจัย

ระบบทุนนิยมแบบตะวันตกมาเป็นการพัฒนาพื้นฐานของทรัพยากรของเราเอง ทั้งทางด้านวัฒนธรรมและธรรมชาติและสร้างเศรษฐกิจที่มีความสมดุล ซึ่งเข้ากันได้กับความต้องการของมนุษย์อย่างแท้จริง<sup>5</sup> เขากล่าวเน้นว่าหน้าที่นี้จะต้องการอะไรไม่ได้น้อยไปกว่าการทำสงครามต่อสู้กับความยากจนของชาติ

คำอธิบายสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแนวทางการพัฒนาประเทศอันสืบเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจปี 1997 จากผู้นำทางความคิดและนโยบายของสองประเทศแต่มีอิทธิพลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยจะช่วยให้เห็นภาพที่กว้างขึ้น เมื่ออาศัยคำอธิบายในแง่ปัจจัยต่างๆ มาประกอบด้วยดังต่อไปนี้

กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่อธิบายสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน (internal factors) โดยมีการอธิบายต้นเหตุของวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ ว่าแตกต่างจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งก่อนๆ ตรงที่ว่าเราเป็นผู้สร้างปัญหาให้แก่ตัวเราเอง คือ การกู้ยืมเงินจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะสองสามปีก่อนที่จะเกิดปัญหา นอกจากนี้ภายในประเทศยังได้สร้างปัญหาให้รุนแรงขึ้นคือ ผู้กำหนดและบริหารนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมองเห็นปัญหาแล้ว แต่ขาดความเด็ดขาดในการกำหนดมาตรการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น และเมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้วก็ยังขาดความกล้าหาญที่จะใช้มาตรการที่อาจไม่เป็นที่นิยมในการแก้ปัญหาดังกล่าว<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> อ้างจาก Pasuk and Baker, *op.cit.*, p. 11.

<sup>6</sup> คณะกรรมการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร) รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ (พฤษภาคม 2541) คำนำ

Ammar Siamwalla และ Orapin Sopchokchai<sup>7</sup> ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยภายในที่เป็นต้นเหตุของวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทย มีอยู่ 2 ประการ คือ (1) บริษัทธุรกิจที่ไม่ดี และ (2) ขุนนางนักวิชาการหรือที่เรียกว่าพวกเทคโนแครตที่ไม่ดีโดยเฉพาะพวกเทคโนแครตของธนาคารแห่งประเทศไทย

นักวิชาการทั้งสองเชื่อว่า วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 เกิดจากการที่บริษัทเอกชนของไทยกู้เงินมามากเกินไป และเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นมานี้ของบริษัทเอกชนเหล่านั้นถูกเรียกกลับคืนโดยง่าย ในช่วงที่งานวิจัยของนักวิชาการทั้งสองท่านศึกษานั้น พบว่าเศรษฐกิจไทยขณะนั้นมีหนี้สินของภาคเอกชนมีจำนวนมากว่าหนี้สินของภาครัฐบาลมาก และหนี้สินของภาคเอกชนจำนวนมากนี้ได้พังลงมา เมื่อเกิดปัญหาความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ต่อบริษัทเอกชนไทยหลายราย และได้กระทบต่อสถาบันการเงินต่างๆ แห่งในประเทศไทยพร้อมๆ กันด้วย บริษัทเอกชนที่ไม่ดีคือบริษัทของคนไทยที่เป็นหนี้ธนาคารเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทครอบครัวและไม่มีการควบคุมจากภายนอก<sup>8</sup>

\* ปัจจัยภายในอีกประการหนึ่งของวิกฤตเศรษฐกิจ คือ เทคโนแครตที่ไม่ดี โดยเฉพาะเทคโนแครตของธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวคือ มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งเชื่อว่าเทคโนแครตของธนาคารแห่งประเทศไทยได้ตอบสนองความ

---

<sup>7</sup> Ammar Siamwalla and Orapin Sopchokchai, *Responding to the Thai Economic Crisis* (Bangkok: TDRI, 1998)

<sup>8</sup> Ammar Siamwalla, "Why are we in this Mess?" *The Nation*, 12, 13 and 14 November 1997 quote in Pasuk and Baker, *op.cit.*, p. 8.

## 6 ที่มาและประเด็นการวิจัย

ต้องการการเปิดเสรีทางการเงินในช่วงกลางทศวรรษ 1980 ของนักการเมืองในช่วงนั้นอย่างเต็มที่โดยไม่มีกั้วกั้วใดๆ และเมื่อมีการเปิดเสรีทางการเงินได้นำมาสู่เศรษฐกิจฟองสบู่อย่างรวดเร็ว เพราะเทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทย เลือกใช้นโยบายเพื่อเอาใจนักการเมืองในขณะนั้น คือยังคงใช้นโยบายกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนตายตัว และใช้นโยบายทางการเงินมากกว่านโยบายทางการคลัง ความรุนแรงของวิกฤตเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น เพราะเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมาแล้วเทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทยขาดความกล้าหาญ ที่จะใช้มาตรการที่อาจไม่เป็นที่นิยมในทางการเมืองเข้าแก้ปัญหาดังกล่าว มาตรการที่ใช้ไม่ว่าในกรณีการแทรกแซงการปกป้องค่าของเงินบาทหรือการใช้เงินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน เพื่อช่วยเหลือสถาบันการเงินซึ่งเป็นเพียงการซื้อเวลาเท่านั้น แต่กลับเป็นภาระหนักของภาคธุรกิจและประชาชนทั่วประเทศต่อไปอย่างยาวนาน<sup>9</sup>

อย่างไรก็ตาม พวกที่มองจากสาเหตุภายในยังมีความคิดเห็นที่แตกแยกย่อยไปอีก กล่าวคือ นักวิชาการที่วิเคราะห์วิกฤตการณ์เศรษฐกิจจากภายในอีกกลุ่มหนึ่งไม่ได้เชื่อว่าเป็นความผิดพลาด ของผู้ประกอบการภาคธุรกิจเอกชนที่กู้เงินจากแหล่งเงินต่างประเทศเข้ามา มาก รวมทั้งผู้กำหนดและบริหารนโยบายเศรษฐกิจของไทยที่ขาดความเด็ดขาดและไม่กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเท่านั้น ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยเห็นว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวนับเป็นการมองปัญหาเศรษฐกิจไทยว่าเพิ่งเกิดในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา อันเป็นการมองปัญหาระยะสั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มอง

---

<sup>9</sup>รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจ, อ้างแล้ว และ Pasuk Phongpaichi and Chris Baker, *op.cit.*, pp. 8-9.

ว่าปัญหาเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันเป็นวิกฤตการณ์ที่สะสมมายาวนาน โดยเชื่อว่า วิกฤตทางเศรษฐกิจไทยปัจจุบันเป็นความผิดพลาดทางความคิดในการพัฒนาประเทศของผู้กำหนดและบริหารนโยบายเศรษฐกิจไทยหลายยุคหลายสมัยที่เน้นนโยบายเศรษฐกิจเพื่อการส่งออก ตั้งแต่ปี 1985 และการเปิดเสรีทางการค้าและการเปิดเสรีทางการเงิน ตั้งแต่ปี 1992 เป็นต้นมา<sup>10</sup>

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มที่อธิบายสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก กล่าวคือ วิกฤตเศรษฐกิจไทยเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสะสมทุนในระบบทุนนิยมโลก ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ อันได้แก่ ก. รัฐถูกลดบทบาทลง (Deregulation) ข. ค่าใช้จ่ายทางการทหารไม่อาจเพิ่มขึ้นได้ ค. อำนาจซื้อของผู้บริโภคในเขตศูนย์กลางทุนนิยมโลกตกต่ำมาก ทั้งสามปัจจัยนี้ยังซ้ำเติมภาวะเศรษฐกิจเติบโตช้าและความตกต่ำของอัตราผลกำไรในเขตแกนนำ (core area)

สภาวะการณ์เช่นนี้ มีการพยายามเร่งขยายการเติบโตและเพิ่มอัตราผลกำไรในเขตศูนย์กลางทุนนิยมโลก เช่น การเปิดพรมแดนเศรษฐกิจให้เป็นเสรีในขอบเขตทั่วโลกภายใต้แรงกดดันของสหรัฐอเมริกาและ GATT ซึ่งต่อมาคือ WTO การเปิดเสรีทางการเงิน การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Integration)

## สถาบันวิทยบริการ

<sup>10</sup> วรวิทย์ เจริญเลิศ และ วีรนาถ กาญจนอักษร "วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ปัญหาการว่างงานและความยากจน" ฌรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (บรรณาธิการ) เศรษฐศาสตร์การเมือง (เพื่อชุมชน) ฉบับที่ 7 (ตุลาคม 2541) หน้า 228



การขยายตัวและแทรกซึมของลัทธิบริโภคนิยม และโดยเฉพาะการขยายตัวของ กลไกและกระบวนการก่อกำเนิดและการเก็งกำไร ในยุคอิเล็กทรอนิกส์<sup>11</sup>

สถานการณ์เช่นนี้ก่อผลกระทบโดยตรงต่อระบบเศรษฐกิจรอบนอกทั่วโลก อันรวมถึงประเทศไทยด้วย เพราะตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ธนาคารและสถาบันการเงินข้ามชาติ ได้มีส่วนขยายสินเชื่อและภาวะหนี้สินอย่าง ล้นเหลือ (overexposure) ทั้งการให้กู้แก่รัฐบาลและกลุ่มธุรกิจเอกชน จนบาง สถาบันตกอยู่ในภาวะวิกฤต<sup>12</sup>

อย่างไรก็ตาม หากกล่าวในรายละเอียดของกลุ่มที่ศึกษาปัจจัยภายนอก กับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทย 1997 นั้น มีนักวิชาการและนักเคลื่อนไหวทางสังคม จำนวนหนึ่งพยายามอธิบายว่าวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทย 1997 เป็นเหตุผลของ อุดมการณ์และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจการเมืองระหว่าง กองทุนการเงินระหว่างประเทศและประเทศมหาอำนาจมากกว่าจะเกิดจากปัญหาของผู้ประกอบการ และสถาบันการจัดการทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่ร่วมมือกัน โกงกิน

งานของนักวิชาการและนักเคลื่อนไหวทางสังคมที่เชื่อว่า อุดมการณ์ และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การเมืองของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ และประเทศมหาอำนาจคืองานของ Walden Bello และคณะ ในประการแรก

---

<sup>11</sup> สุทธิ ประศาสน์เศรษฐ “ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2540” กลยุทธ์กับทฤษฎีเศรษฐกิจไทย ( โครงการวิจัยวัฒนธรรม สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย และมูลนิธิภูมิปัญญา 2541), หน้า 124

<sup>12</sup> เพิ่งอ้าง

Walden Bello และคณะไม่เห็นด้วยกับการที่ไทยเข้าสู่โครงการเงินกู้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ซึ่ง Walden Bello เห็นว่าจะทำให้เกิดผล 2 ประการ คือ<sup>13</sup>

ก) รัฐบาลไทยจะต้องใช้นโยบายบีบรัดทางการคลังคือ ลดงบประมาณรายจ่าย ต้องตัดดุลบัญชีเดินสะพัด การรักษาระดับอัตราดอกเบี้ยให้สูงและให้มีส่วนเกินของภาครัฐบาลน้อยลงในปี 1998 โดยการขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) เป็น 10% การตัดทอนรายจ่ายในหลายๆ ภาคเศรษฐกิจ การขึ้นราคาค่าสาธารณูปโภค และผลิตภัณฑ์น้ำมัน การเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจและการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ข) รัฐบาลไทยจะต้องมีการปฏิรูปโครงสร้างภาคการเงิน ให้มีการแยกการหยุดกิจการและการปรับโครงสร้างสถาบันการเงินที่ใช้ไม่ได้ ซึ่งต้องทำทันทีเพื่อสร้างความมั่นใจในระบบการเงินทั้งหมด

ข้อโต้แย้งของ Walden Bello และคณะต่อแนวคิดการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจไทยของกองทุนการเงินระหว่างประเทศในประเด็นนี้ คือ Walden Bello เห็นว่าความคิดเรื่องนโยบายบีบรัดทางการคลังเป็นเรื่องที่ผิด เป็นการแก้ปัญหาที่ลอกแบบการแก้ปัญหาในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา อันมีพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ โครงสร้างและสถาบันทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่แตกต่างจากไทยอย่างสิ้นเชิง แต่สิ่งที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือคำอธิบายสาเหตุของเขาและคณะแตกต่างจากคำอธิบายสาเหตุของกองทุนการเงินระหว่างประเทศด้วย

<sup>13</sup> Nicola Bullard, Walden Bello, and Kamal Malhotra, "The wrong stuff : Thailand under IMF," *The Nation* (1 April 1998) : A.5.

Walden Bello และกลุ่มของเขาไม่เชื่อว่าวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในไทยและประเทศต่างๆ ทั่วโลกเกิดจากปัจจัยภายใน คือ “ระบบทุนนิยมพวกพ้อง” (Crony Capitalism) แต่เกิดจาก “ระบบทุนนิยมการพนัน” (Casino Capitalism) ที่มาจากการเก็งกำไรค่าเงินและตลาดหุ้นในระบบการเงินโลก แกนกลางของปัญหา คือ Casino Capitalism ไม่ใช่ Crony Capitalism พวกเขาเชื่อว่าการอธิบายว่าปัญหาวิกฤตการณ์ครั้งนี้เกิดจาก Crony Capitalism เป็นการโยนปัญหากลับคืนมาสู่ประเทศด้อยพัฒนาในทำนองว่าระบบทุนนิยมของประเทศคุณไม่สมบูรณ์ ระบบทุนนิยมของประเทศคุณต้องปฏิบัติตามแม่แบบของประเทศพัฒนาแล้ว

Walden Bello และกลุ่มของเขามองว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเกมส์และการแข่งขันที่ไม่เท่าเทียม มีความเหนือกว่าและซูดริคเอาเปรียบในระดับระหว่างประเทศ ในแง่พัฒนาการทางเศรษฐกิจ Walden Bello เชื่อว่าปัญหานี้โยงใยกับพัฒนาการของโครงสร้างการลงทุนโดยตรง (Foreign Direct Investment - FDI) โดยเฉพาะจากญี่ปุ่นที่เป็นเสมือนคลื่นลูกที่ 1 และติดตามมาด้วยการไหลบ่าของทุนการเงินในตลาดใหม่ (emerging markets) คือ เอเชียตะวันออกเฉียงและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันเป็นเสมือนคลื่นลูกที่ 2<sup>14</sup>

Walden Bello เชื่อว่าเกมส์ของ Casino Capitalism ครั้งนี้เป็นวิธีการอันแยบยลเพื่อเป้าหมาย ทำให้เสือแห่งเอเชียเชื่องลง ซึ่งกลุ่มของเขาใช้คำว่า taming

<sup>14</sup> Walden Bello, “Addicted to Capital : The Ten-Year high and present day withdrawal truma of Southeast Asia's economies” paper prepared for the Philippines Center for Policy Studies and the Campaign against Poverty 2000, November 1997

the tigers<sup>15</sup> เมื่อเสือทางเศรษฐกิจแห่งเอเชียทั้งหลายเชื่องกันไปหมดแล้ว การก้าวเข้าสู่ “เฟสใหม่” ก็จะติดตามมาอย่างใกล้ชิด Walden Bello มองว่าการเข้ามาของกองทุนการเงินระหว่างประเทศในไทย และประเทศแถบเอเชียทั้งหมดครั้งนี้ เป็นอีกเฟสหนึ่ง ซึ่งบางทีอาจจะเป็นเฟสสุดท้ายของกระบวนการการเป็นระบบเศรษฐกิจเสรี (Economic Liberalization) ของระบบเศรษฐกิจไทยและประเทศแถบเอเชีย อันเปรียบเสมือนกับการกวาดล้างสิ่งกีดขวางสุดท้าย กับการเข้ามาของบริษัทต่างประเทศในระบบเศรษฐกิจภายในของไทย<sup>16</sup>

ถึงอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจไทยจะมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกเป็นหลักก็ตาม แกนกลางของปัญหาและผลกระทบ อันเป็นเนื้อหาหลักวิกฤตการณ์ครั้งสำคัญนี้ อันเป็น เป้าหมายหลักของรายงานการวิจัยครั้งนี้คือ ธนาคารซึ่งจะทำการวิจัยใน 2 ด้านสำคัญคือ

### 1) การปรับตัวของธนาคารแต่ละธนาคารเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

ในส่วนของ การปรับตัวของธนาคารแต่ละธนาคารเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

---

<sup>15</sup> Nicola Bullard, Walden Bello and Kamal Malhotra, *Taming the Tigers : the IMF and the Asian Crisis* (CAFOD and Focus on the Global South, 1998)

<sup>16</sup> Walden Bello, “Thailand under IMF suzerainty?” *Third World Network Features* (1651/1997).

## 12 ที่มาและประเด็นการวิจัย

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 1997 องค์กรทางธุรกิจขนาดใหญ่ (Big Corporate) ในประเทศไทยต่างได้รับผลเสียหายจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งนี้มากเช่น ในภาคอุตสาหกรรม กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ซึ่งมีบริษัทในเครือถึง 280 บริษัท ใน 16 ประเทศ และไม่ได้คาดการณ์ว่ากลุ่มบริษัทจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ครั้งนี้มากนัก แต่กลับปรากฏว่ากลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์มีปัญหาทางด้านเงินสดหมุนเวียน และมีหนี้สินจากการกู้ยืมเงินตราต่างประเทศประมาณ 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยหนี้ส่วนมากนั้นเป็นหนี้ที่ไม่ได้ประกันความเสี่ยงและต้องจ่ายคืนในระยะสั้น<sup>17</sup> อีกทั้งยังมีรายงานออกมาว่า 5 ใน 6 บริษัทของกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้รับความเสียหายเป็นจำนวน 28 พันล้านบาทในปี 1997<sup>18</sup> ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างบริษัทครั้งมโหฬารและการแสวงหาผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ เป็นสิ่งที่องค์กรทางธุรกิจขนาดใหญ่รายนี้ดำเนินการอยู่

ในเวลาเดียวกัน กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อีกแห่งหนึ่งคือ กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์ไทยก็ประสบกับปัญหา อันเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้มาก ปรากฏว่าเงินกู้ต่างประเทศของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยมีจำนวนสูงถึง 4.2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่ง 3 ใน 4 ของเงินกู้ต่างประเทศนี้เป็นเงินกู้ระยะสั้น และเกือบทั้งหมดไม่ได้ประกันความเสี่ยง วิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นสาเหตุทำให้กลุ่ม

---

<sup>17</sup>Kevin Hewison, "Thailand's capitalism before and after the Economic crisis" in Richard Robison et al (ed.) *Politics and Markets in the wake of the Asian Crisis* (London : Routledge, 1999), p. 205

<sup>18</sup>Bangkok Post 1998, quoted in *Ibid.*,

บริษัทปูนซีเมนต์ไทยขายทรัพย์สินของบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศ และชะลอโครงการที่จะลงทุนจำนวนมากออกไปก่อน<sup>19</sup>

เราจะเห็นได้ว่า กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทยต่างประสบปัญหาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งนี้มาก ซึ่งรวมทั้งธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศไทยด้วย วิกฤตเศรษฐกิจ 1997 ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญต่อธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศไทยเป็นผลต่อธนาคารในฐานะที่เป็นองค์กรธุรกิจ (business corporate) กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศไทยได้เผชิญการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ตรงข้ามกันในช่วงทศวรรษที่ 1990 เราจะเห็นได้ว่าในช่วงต้นทศวรรษ 1990 คือระหว่างปี 1993-1997 ธนาคารพาณิชย์เอกชนได้ขยายบทบาทเดิมที่ผูกขาดตลาดเงินในประเทศไทยเหนือธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศอยู่ก่อนแล้ว ให้มีบทบาทมากขึ้น มีบทบาททางการเงินใหม่ๆ ขยายตัวและเจริญเติบโตมั่งคั่งอย่างรวดเร็วท่ามกลางยุคการเปิดเสรีทางการเงิน

ภายใต้การดำเนินนโยบายการเปิดเสรีทางการเงินของรัฐบาลในช่วงนั้น ซึ่งดำเนินการตามหลักการ เพื่อเพิ่มการแข่งขันให้กับตลาดการเงินในประเทศและเพิ่มความยืดหยุ่นให้แก่ธนาคาร และสถาบันการเงินของไทยเพื่อให้สามารถต่อสู้กับแนวโน้มของตลาดโลกได้ รวมทั้งเพิ่มบทบาทของไทยที่จะเป็นศูนย์กลางทางการเงินในภูมิภาค การดำเนินนโยบายการเปิดเสรีทางการเงินนี้จึงประกอบด้วย การผ่อนคลายข้อจำกัดทางด้านปริวรรตเงินตรา อัตราดอกเบี้ยและข้อจำกัดอื่นๆ รวมทั้ง การมีนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ

<sup>19</sup>Ibid.

สำหรับระบบเศรษฐกิจไทยในขณะนั้น การเปิดเสรีทางการเงินนี้ดึงดูดเงินทุนจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากและกระตุ้นทั้งการลงทุน การเก็งกำไรและส่วนขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ในขณะเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์เอกชนได้รับอนุญาตให้ทำธุรกิจใหม่อันได้แก่การ underwrite ตราสารหนี้ เป็นผู้จดทะเบียนหลักทรัพย์ และ custodian ขายตราสารหนี้ภาครัฐบาล บริหารกองทุนรวม (mutual fund) เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและทำการศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study)<sup>20</sup>

ครั้นเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ 1997 หลังจากนั้นเป็นต้นมา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้เผชิญกับสภาวะแวดล้อมใหม่ คือ ความเสียหายทางเศรษฐกิจของธนาคาร การขาดทุนของธนาคาร การขาดแคลนเม็ดเงินในระบบเศรษฐกิจ รัฐบาลขาดความสามารถทางการเงินในการใช้งบประมาณ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและลงทุนในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์เอกชนของไทยกำลังเผชิญกับการก่อตัวขึ้นมา ของการแข่งขันใหม่ที่มาจากธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ ธนาคารต่างประเทศและองค์กรธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร (non-bank) เช่น GE Capital, Ford, GM, Microsoft และ Intell ซึ่งทั้งหมดนี้มีเงินทุนมหาศาล มีความชำนาญในธุรกิจการเงิน และผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ มีโรงข่ายที่เข้มแข็งและกระจายออกไปทั่วโลกและให้เงินกู้ต่อภาคธุรกิจโดยตรง<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Pakorn Vichyanond, *Financial Reform in Thailand* ( Thailand Development Research Institute, 2000) pp.4-5

<sup>21</sup> Pakorn Vichyanond, *op.cit.*, p.24

ตามรายงานของธนาคารโลก (World Bank) ประจำปี 2000 ได้รายงานออกมาว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีวงเงินที่ต้องกันสำรองครบ 100% ณ สิ้นปี 2000 มากถึง 1.316 ล้านล้านบาท ซึ่งนับเป็นความเสียหายที่เกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบตั้งแต่ประเทศไทยเข้าสู่วิกฤตการณ์ในปี 1997<sup>22</sup>

เมื่อธนาคารพาณิชย์ไทยได้ประสบกับปัญหาความเสียหายทางเศรษฐกิจ นับเป็นจำนวนล้านๆ บาท ภายในช่วงระยะเวลาเพียง 4 ปีนั้น ประกอบกับผลจากการศึกษาของ Dominic Casserley และคณะซึ่งได้ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใหญ่ถึง 3 ประการ เกิดขึ้นที่มีผลต่อธนาคารและสถาบันการเงินในประเทศเหล่านี้<sup>23</sup> อันได้แก่

ก. ความเสียหายจากเงินกู้จำนวนมาก จะนำมาสู่การรวมตัวกัน (consolidation) ของอุตสาหกรรมเดียวกันมากขึ้น ความต้องการการอัดฉีดเงินทุนภายในระบบการเงินจะนำมาสู่บทบาทที่เพิ่มขึ้น ของเจ้าของกิจการที่เป็นชาวต่างประเทศและการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น โดยจะเหลือผู้ประกอบการน้อยลง

ข. วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้นำมาสู่สภาวะล้มละลาย (bankruptcy) การควบรวมกิจการ (Merger) และการสลับสับเปลี่ยนทางการเมืองจะเป็นตัวสร้างผู้ตัดสินใจ (decision maker) ที่เป็นคนรุ่นใหม่ (new generation) ในสถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจหน่วยงานตรวจสอบและควบคุมทางเศรษฐกิจ

<sup>22</sup>"ธนาคารโลกสรุปวิกฤต 3 ปี..." ประชาชาติธุรกิจ (22-25 มิถุนายน 2534), : 13.

<sup>23</sup>Dominic Casserley et al. *Banking in Asia : The End of Entitlement* (New York: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., (1999), p. 268.



ค. ความพยายามในการเพิ่มทุนใหม่ (recapitalization) ของสถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจและจากรัฐบาลจะสร้างความต้องการที่กว้างขึ้นต่อผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ในตลาดทุน

สภาพแวดล้อมใหม่ ทั้ง 3 ประการที่เกิดขึ้น ภายหลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเป็นสภาพแวดล้อมใหม่ภายใต้การขาดแคลนเงินทุนของธนาคาร และสถาบันการเงิน ภายใต้อำนาจของรัฐบาลในการระดมทุน และดำเนินการก่อสร้างโครงการลงทุนพื้นฐาน (infrastructure) และภายใต้การแข่งขันที่มีผู้เล่นน้อยลงแต่มีผู้เล่นจากธนาคารและสถาบันการเงินต่างประเทศมากขึ้นในระบบเศรษฐกิจไทย

ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ทั้ง 3 ประการนี้และความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาลของธนาคารพาณิชย์ไทยนี้ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยปรับตัวและมีการสนองตอบอย่างไร? ในประเด็นดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (Structural Change) อะไรบ้างในโครงสร้างธนาคารพาณิชย์เดิมที่ธนาคารพาณิชย์ไทยครอบครองส่วนแบ่งตลาด (Market Share) เป็นส่วนใหญ่<sup>24</sup> ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศมีส่วนแบ่งตลาดน้อยมาก เป็นประเด็นแรกในงานวิจัยนี้จะนำเสนอในส่วนของการศึกษาของการปรับตัวของธนาคาร

---

<sup>24</sup>สถาบันการเงินในประเทศไทยถูกรองรับโดยธนาคารพาณิชย์เอกชนในเกือบทุกด้าน เช่น ขนาดของสินทรัพย์ การครอบคลุมด้านภูมิศาสตร์พื้นที่และการขยายสาขา ความสามารถในการระดมเงินออมและการขยายสินเชื่อ อ้างใน Pakom Vichyanond, op.cit., p. 4.

ประการที่ 2 เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและเกิดผลเสียหายต่อธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมากขนาดนั้น แต่ละธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีการปรับตัวและมีปฏิกิริยาสนองตอบ (response) ต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอย่างไรบ้าง?

## 2) ภาวะคนตกงานในธนาคาร

ในแง่ภาวะคนตกงานในธนาคาร รายงานวิจัยฉบับนี้มีสมมุติฐานหลักประการหนึ่งในการทำความเข้าใจวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปีค.ศ. 1997 เป็นต้นมาซึ่งได้เกิดขึ้นในประเทศไทย และรวมทั้งประเทศอื่นๆ ในเอเชีย ตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าเป็นวิกฤตการณ์ที่มากกว่าวิกฤตทางการเงินของเอเชีย (Asian financial crisis) กล่าวคือวิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นวิกฤตการณ์ของมนุษย์ (human crisis) ทั้งหมด มวลมนุษย์จำนวนมากเป็นล้านๆ คน ได้ถูกออกจากงาน การว่างงาน ความยากจนลงและความอดอยากหิวโหยกำลังจะเพิ่มขึ้น ความขัดแย้ง ความรุนแรง การประท้วง และการต่อต้านอำนาจรัฐ นโยบายและระบบราชการ รวมทั้งความไร้เสถียรภาพทางการเมือง (political instability) จะตามมา ฯลฯ

ในระยะเริ่มแรกที่วิกฤตการณ์ได้เริ่มปะทุขึ้นในประเทศไทย มีรายงานทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า วิกฤตการณ์ดังกล่าวเป็นวิกฤตการณ์ที่มากกว่าวิกฤตทางการเงินในเอเชียแต่มีผลกระทบทางสังคม (social impact) อย่างมากด้วย กล่าวคือ ในช่วงเดือนมีนาคม 1998 งานของ Nicola Bullard และคณะได้ชี้ให้เห็นว่าวิกฤตการณ์ครั้งนี้ได้ทำให้คนตกงานเป็นล้านๆ

คน เท่ากับว่าทศวรรษของความเจริญก้าวหน้าทางสังคมถูกทำให้ย้อนถอยหลังไป Nicola Bullard และคณะคาดการณ์ว่าช่วงที่แย่ที่สุดคือปลายปี 1998 และบางทีต่อจากนั้นอาจจะยิ่งแย่กว่า นอกจากนี้ งานเขียนดังกล่าวยังได้แสดงความห่วงใยเป็นพิเศษต่อประเทศอินโดนีเซียซึ่งความอยู่รอดระยะยาวของชาติอยู่ในจุดล่อแหลม เพราะการล่มสลายทางเศรษฐกิจ การจลาจลเพื่อแย่งชิงอาหารและการขยายตัวของ การประท้วง<sup>25</sup>

ในช่วงเดือนพฤษภาคมถัดมา นักวิชาการไทยได้เสนอรายงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมอันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศไทย ออกมา รายงานของ Ammar Siamwalla และ Orapin Sobchokchai เมื่อเดือนพฤษภาคม 1998<sup>26</sup> ได้ชี้ให้เห็นว่าวิกฤตการณ์ทางการเงินได้กระทบภาคเศรษฐกิจที่แท้จริง (real economic sector) และต่อจากนั้นได้กระทบต่อสังคมในส่วนล่างของไทยลงไปอย่างน้อยใน 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

- ก) กระทบผ่านการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยน
- ข) กระทบอันเนื่องมาจากการลดน้อยลงของการผลิตและการจ้างงาน และ

<sup>25</sup> Nicola Bullard, Walden Bello and Kamal Malhotra, *Taming the Tigers : the IMF and the Asian crisis* (CAFOD and FOCUS on the Global South, 1998) : 2

<sup>26</sup> Ammar Siamwalla and Orapin Sobchokchai, *Responding to the Thai Economic Crisis* (a paper prepared for the United Nations Development Program, presented at the High-Level Consultative Meeting "Policy Response to the Economic Crisis and Social Impact in Thailand" 22 May 1998, Bangkok) : 17-34

ค) กระทบอันเนื่องมาจากการลดน้อยลงของรายได้ของรัฐบาล

เมื่องานวิจัยชิ้นนี้มีสมมุติฐานหลักว่าวิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นวิกฤตการณ์ของมนุษย์เช่นเดียวกับงานศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจกับคนตกงานทันทีในภาคการเงิน โดยจะทำการศึกษาทั้งคนตกงานในสถาบันการเงิน 56 แห่งที่ถูกปิดและธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ที่ถูกทางการสั่งปิดเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 1998 ยังผลให้พนักงานของธนาคาร 5,300 คนตกงานทันที

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจกับคนตกงานในภาคการเงิน เป็นผลกระทบทางสังคมโดยตรงอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ทางการเงินในประเทศไทย เป็นปรากฏการณ์แบบเฉียบพลันทันที เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นกับประเทศไทยมาก่อน แต่มีผู้ที่ทำการศึกษาน้อยคั้งนั้นงานวิจัยส่วนที่ศึกษาคคนตกงานในธนาคารจะศึกษาภาวะคนตกงานในสถาบันการเงิน 56 แห่งที่ถูกปิดกิจการและศึกษาพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การที่ตกงานทันทีทั้งธนาคารว่ามีผลกระทบต่อพนักงานระดับต่างๆ อย่างไรบ้าง พนักงานระดับต่างๆ ของธนาคารมีปฏิกิริยาได้ตอบต่อภาวะการตกงานนั้นอย่างไรบ้าง อนาคตและอาชีพที่พนักงานคาดหวังจะทำในอนาคต

สถาบันวิจัยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ ทางเศรษฐกิจ

### ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

กิจการธนาคารนำมาใช้ในประเทศไทยเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1888 สืบเนื่องมาจากการก่อตั้งสาขาธนาคารต่างประเทศในประเทศไทย ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ (Hongkong and Shanghai Banking Corporations) ตั้งสาขาของธนาคารขึ้นครั้งแรกในกรุงเทพฯ ในเดือนธันวาคม 1888 ติดตามด้วยธนาคาร Chartered Bank ปี 1894 และ Banque de L'Indochine 1897 สำหรับธนาคารพาณิชย์ของคนไทย เนื่องจากกิจการธนาคารเป็นของใหม่ในประเทศไทย และเป็นสิ่งที่ชาวต่างประเทศไม่ต้องการให้คนไทยจัดทำเองด้วย ดังนั้น การริเริ่มกิจการธนาคารพาณิชย์ของคนไทยและคนจีนเป็นครั้งแรกจึงตั้งในรูปของสโมสรเรียกว่า “บุคคลิภย์” ในปี 1904 และเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ในปี 1906<sup>27</sup> ตามมาด้วยธนาคารหวังหลีปี 1933 ธนาคารตัน เปง ชวน ปี 1934 และธนาคารเอเชีย ปี 1939

<sup>27</sup> นวพร เรืองสกุล, นโยบายแก้ปัญหาวิกฤตในธนาคารพาณิชย์ไทย (Research Monograph No. 2 มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2532), หน้า 7-8.

ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 21

นับเป็นเวลาหลายๆ ทศวรรษที่ธนาคารไทย และสาขาของธนาคารต่างประเทศจำนวนมากได้ก่อตั้งและขยายตัวในประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ไทยล่าสุดคือ ธนาคารรัตนสินก่อตั้งในปี 1998 และสาขาของธนาคารต่างประเทศล่าสุดในประเทศไทยคือ ธนาคาร Banque National de Paris ก่อตั้งในปี 1997 เมื่อสิ้นปี 1998 มีธนาคารไทย 13 ธนาคารที่มีสาขาอยู่ 3,246 สาขาและมีสาขาธนาคารต่างประเทศอยู่ทั้งสิ้น 21 สาขา รวมทั้งสำนักงานตัวแทนของธนาคารต่างประเทศอีก 37 สำนักงานตัวแทนที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทย<sup>28</sup>

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Yos Vajaragupta and Pakorn Vichyanond<sup>29</sup> สรุปได้ว่าระบบการเงินการธนาคารของประเทศไทยนับตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาถูกรอบงำโดยธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของไทย ซึ่งกิจกรรมของธนาคารขนาดใหญ่ของไทยนี้เป็นกลุ่มที่รวมหัวกัน (Clustered) และมีการบริหารงานที่รวมศูนย์ สาขาของธนาคารต่างประเทศมีบทบาทอันจำกัดมาก การโอนเงินระหว่างประเทศถูกควบคุม และติดตามอย่างเข้มงวดจากทางการ ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้มาตรการกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยเป็นกลยุทธ์สำคัญ ทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ ระบบธนาคารถูกเรียกร้องให้ปล่อยสินเชื่อที่เพียงพอต่อภาคเศรษฐกิจสำคัญ และธนาคารพาณิชย์มีเงื่อนไขผูกมัดต้องถือ

<sup>28</sup> Sakulrat Montreevat, *Impact of Foreign entry on the Thai Banking Sector : Initial Stage of Bank Restruturing* (Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2000) : 2.

<sup>29</sup> Yos Vajaragupta and Pakorn Vichyanond, "Thailand financial evolution and the 1997 crisis" *East Asia's Financial systems: Evolution of crisis* edited by Seiichi Masuyama et.al. (Nomura Research Institute, Institute of Southeast Asian Studies, 1999) : 35

## 22 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

พันธบัตรรัฐบาล ส่วนตลาดทุนในประเทศไทยขณะนั้นไม่มีการพัฒนาอย่างแท้จริง

อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ ในประเทศไทยก่อนเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ 1997 เป็นระบบของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของคนไทย เป็นผู้ครอบงำตลาดการเงินไทยนั้นสะท้อนให้เห็นวิวัฒนาการที่เปรียบเสมือน 2 ด้านในเหรียญเดียวกัน ด้านหนึ่งคือความเจริญเติบโตขึ้นมาจากการรวมศูนย์กิจการและการปกป้องคุ้มครองจากรัฐ ในเวลาเดียวกัน อีกด้านหนึ่งภายใต้การเติบโตนั้นมีความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างและความเปราะบางทางการเงิน ค้ำแรงตัวอยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยอย่างเหนียวแน่น ในที่สุดความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างและความเปราะบางทางการเงินนั้นเผยตัวออกมาเมื่อวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ 1997 เข้ามากระตุ้น<sup>30</sup>

จริงๆ แล้วความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างและความอ่อนแอทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ไทยเกิดขึ้น ตั้งแต่กำเนิดธนาคารพาณิชย์ไทยยุคใหม่คือช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงนี้เป็นระยะของการก่อตั้งของธนาคารพาณิชย์จำนวนหนึ่งซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ตั้งใจจะทำธุรกิจเพื่อสนับสนุนการค้าและการลงทุนของบุคคลที่อยู่ในประเทศไทยและธนาคารเหล่านี้ได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน อันได้แก่ ธนาคารเอเชีย ธนาคารนครหลวงไทย บริษัทธนาคารไทย จำกัด (เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารมลฑลต่อมากับกิจการเข้ากับธนาคารเกษตรและเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารกรุงไทย) ธนาคาร

<sup>30</sup>Rajeswary Ampalavanar Brown, "Sino-Thai corporate profligacy and the financial turmoil of 1997" *South East Asia Research* Vol. 8 No. 2 (July 2000) : 148.

กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด, ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย<sup>31</sup>

แต่ในความเป็นจริงแล้ว ในช่วงระยะเริ่มต้นของการก่อตั้งธนาคารดังกล่าวไม่ได้เกิดจากความตั้งใจเพื่อทำธุรกิจสนับสนุนการค้าของบุคคลที่อยู่ในประเทศไทยเท่านั้น แต่เกิดจากแรงผลักดัน 2 ประการ คือ การสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 และการก่อตัวของผู้ประกอบการใหม่ ซึ่งเป็นที่มาสำคัญของความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างของธนาคารที่ตนก่อตั้งขึ้นมาด้วย กล่าวคือ

สงครามโลกครั้งที่ 2 ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่คือทำให้ทุนภายในประเทศมีความเข้มแข็งขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างนักธุรกิจกับรัฐบาลก็ได้เปลี่ยนแปลงไป การแผ่ขยายของธุรกิจชาวตะวันตกหยุดชะงัก บ้างก็ต้องถอนตัวออกไป สภาพดังกล่าวทำให้เกิดสภาพสูญญากาศขึ้นเท่ากับเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ ที่เพิ่งก่อร่างสร้างตัว พวกพ่อค้าข้าวในขณะนั้นได้เข้าไปครอบครองกิจการธนาคารและการขนส่งสินค้าทางเรือที่พ่อค้ายุโรปเคยควบคุมอยู่ นอกจากนี้ยังขยายกิจการไปยังธุรกิจนำเข้าและขายปลีก มีการสร้างโรงงานใหม่และกิจการประเภทตัวแทนการค้าต่างๆ พ่อค้าเหล่านี้สามารถสะสมทุนได้มากขึ้นเรื่อยๆ จนสามารถโน้มน้ำหนักให้ชนชั้นปกครอง ในสมัยนั้นตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มคนได้<sup>32</sup>

<sup>31</sup> นวพร เรื่องสกุล, อ้างแล้ว, หน้า 39-40.

<sup>32</sup> ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเกอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย และ Silkworm Books, 2539), หน้า 191



แรงผลักดันสำคัญอีกอันหนึ่งคือการก่อตัวของผู้ประกอบการใหม่ จะเห็นได้ว่าการก่อตัวของผู้ประกอบการใหม่ที่รวมตัวกันก่อตั้งธนาคาร เป็นของพวกคนมีลักษณะคล้ายๆ กับผู้ประกอบการใหม่ก่อนหน้านั้นคือ ในช่วงระหว่างทศวรรษ 1930 ถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ประกอบการใหม่ในช่วงก่อนหน้านั้นคือ ครอบครัวพ่อค้าจีน 5 ตระกูลที่ถูกขนานนามว่า “ผู้ยิ่งใหญ่ทั้ง 5” (The Big Five) เข้ามาดำเนินกิจการค้าข้าวได้แก่ตระกูลหวังหลี, ล้าซ่า, บุลสุข, บุลกุล (กลุ่มมาบุญครอง) และเอี่ยมสุริย์ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กลงมาเช่น ตระกูลเศรษฐภักดี นักธุรกิจสำคัญกลุ่มใหม่เหล่านี้มีลักษณะไม่เหมือนกับกลุ่มเก่า ซึ่งเป็นพวกเจ้าภีษะนายอากรและเคยได้รับการอุปถัมภ์จากรัฐ กลุ่มเก่าลดความสำคัญจากวงการธุรกิจโดยแปรสภาพไปเป็นข้าราชการหรือบ้างก็ล้มละลายไป ครอบครัวพ่อค้าข้าวกลุ่มใหม่ี่ต่อมาคือนักธุรกิจชั้นนำของไทยในช่วงสมัยใหม่<sup>33</sup>

แต่ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 คือ ระหว่างทศวรรษ 1940-1950 เมื่อโอกาสใหม่เปิดออกมีการก่อตัวของผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4 (The Big Four) คือการก่อตัวขึ้นของกลุ่มชาวจีนใหม่ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าข้าวโดยตรง แต่มีศูนย์กลางอยู่ที่ธนาคารและการประกันภัย คนกลุ่มใหม่นี้มาจากกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน 5-8 กลุ่มที่ร่วมทุนกัน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในความเป็นเจ้าของกิจการและการแต่งงานกัน ครอบครัวเหล่านี้ซึ่งเป็นเจ้าของอาณาจักรธุรกิจเดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ

<sup>33</sup> Akira Suehiro, *Capital accumulation in Thailand 1855-1985* (Tokyo: Centre for East Asian Cultural Studies, 1989), pp. 110-122.

มีความเกี่ยวข้องกันโดยภาษาพูด (ภาษาจีน) สมาคมชาวจีนและสมาคมธุรกิจ อันเดียวกัน<sup>34</sup>

“ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4” คือกลุ่มเอเชียทรัสต์ ซึ่งต่อมาคือธนาคารกรุงเทพ กลุ่มไทยฮั่ว อันเป็นกลุ่มที่นำโดย อ้อ จื่อ เหลียง และตอนหลังคือธนาคารศรีนคร และอุเทน เตชะไพบูลย์ กลุ่มธนาคารกรุงศรีอยุธยา และกลุ่มตระกูลมหาคุณ ซึ่งต่อมาคือธนาคารสหธนาคาร<sup>35</sup>

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ประกอบการรายใหม่เหล่านี้ได้ฉวยโอกาสในจังหวะ ที่ธนาคารยุโรปหลายแห่งถอนตัวออกไปจัดตั้งธนาคารของตัวเองขึ้นมาในทศวรรษ 1950 นักธุรกิจกลุ่มใหม่นี้รวมตัวกันก่อตั้งธนาคารขึ้นมาหลายแห่ง ด้วยการรวบรวมทรัพย์สิน ของพ่อค้าระดับเล็กและระดับกลางในชุมชนนักธุรกิจชาวจีนในกรุงเทพฯ ธนาคารเหล่านี้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจากการให้บริการต่างๆ ทางการเงินและอื่นๆ แก่ชุมชนนักธุรกิจชาวจีน การสะสมทุนที่เกิดจากธนาคารเหล่านี้ได้กลายเป็นฐานทางการเงินของกิจการใหม่ๆ หลายแห่ง ในช่วงหลังจากที่สงครามโลกครั้งที่สองยุติลง<sup>36</sup>

พร้อมๆ กับการฉวยโอกาสในจังหวะที่ธนาคารยุโรปหลายแห่งถอนตัวออกไป เพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นกระแสปันธุ์กันธุรกิจใหม่ของตน “ผู้ยิ่งใหญ่

---

<sup>34</sup> William G. Skinner, *Chinese society in Thailand : an analytical history* (Ithaca: Cornell University Press, 1957), pp. 158-186.

<sup>35</sup> Akira Suhiro *op.cit.*, p. 157.

<sup>36</sup> ศาสตราจารย์ไพจิตร และคริส เบเกอร์, อ้างแล้ว, หน้า 212.

ใหญ่ใหม่ทั้ง 4” เร่งสร้างฐานะนำของธนาคารของพวกเขาโดยการสร้างพันธมิตรใหม่กับผู้นำทางการทหารและนักการเมืองในยุคนั้น ทั้งนี้ธนาคารกรุงเทพ นับว่ามีบทบาทเด่นในการสร้างพันธมิตรกับผู้นำทางการทหารในยุคดังกล่าว จะเห็นได้ว่าในปี 1953 ผู้นำทางการทหารได้ออนเงิน 30 ล้านบาทจากกระทรวงพาณิชย์ มาให้ธนาคารกรุงเทพ ทำให้ธนาคารฯ มีทุนพื้นฐานเพิ่มจาก 20 ล้านบาท เป็น 50 ล้านบาท ในพริบตา ธนาคารกรุงเทพ ก็กลายเป็นธนาคารท้องถิ่นที่ใหญ่ที่สุด ดังนั้นธนาคารกรุงเทพจึงเชื้อเชิญสมาชิกระดับนำ 2 คนในกลุ่มทหารคือ พลตรีศิริศิริโยธิน และพลตรีประมาณ อติเรกสาร เข้าไปนั่งเก้าอี้ ในคณะกรรมการบริหารธนาคารฯ และอีกไม่กี่ปีต่อมาก็มีสมาชิกของคณะรัฐประหาร 1947 อย่างน้อย 7 คนเข้าไปมีตำแหน่งในธนาคารกรุงเทพ<sup>37</sup>

การที่กลุ่มธนาคารกรุงเทพได้ผลประโยชน์ อย่างมหาศาลจากการเป็นพันธมิตรกับกลุ่มชอชราชครู<sup>38</sup> และคณะรัฐประหาร 1947<sup>39</sup> ทำให้ธนาคารอื่นๆ ที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นมาต้องรีบสร้างความสัมพันธ์กับพวกผู้นำทางการทหารเหล่านั้นด้วย<sup>40</sup> จะเห็นได้ว่า ธนาคารศรีนครได้เชิญพลเอกกฤษณ์ สีวะรา และจอมพลประภาส จารุเสถียร เป็นกรรมการบริษัทลำำ ของกลุ่มธนาคารกสิกรไทยได้

<sup>37</sup> ศาสตราจารย์ไพจิตร และคริส เบเกอร์, เพิ่งอ้าง, หน้า 214.

<sup>38</sup> ประกอบด้วยนายทหารที่มีความสัมพันธ์ทางครอบครัว คือ ครอบครัวหุชนหะวัน , อติเรกสาร, ศรียานนท์, สิริโยธิน และอยู่ในชอชเดียวกันคือชอชราชครู คนกลุ่มนี้ขัดแย้งกับฝ่ายจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งเรียกว่ากลุ่มสี่เสาเทเวศน์

<sup>39</sup> ทั้งกลุ่มชอชราชครูและกลุ่มสี่เสาเทเวศน์ร่วมอยู่ในคณะนี้

<sup>40</sup> เพิ่งอ้าง

เชื้อเชิญจอมพลถนอม กิตติขจร และพล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ เป็นกรรมการและบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งเชิญพลตรีประมาณ อดิเรกสาร เป็นกรรมการ<sup>41</sup>

การสร้างพันธมิตรระหว่างธนาคารของ “ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4” กลายเป็นแบบแผนสำคัญอันหนึ่งของความเติบโตและความแข็งแกร่ง ของธนาคารและธุรกิจของพวกเขาทุกๆ ธนาคารของ “ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4” สร้างพันธมิตรนี้และปรับเปลี่ยนใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารสหธนาคารของครอบครัวมหาคุณ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารศรีนคร และธนาคารกสิกรไทย เคยมีความสัมพันธ์กับกลุ่มชอयरราชครูในช่วงทศวรรษ 1940 แต่หลังการรัฐประหาร 1957 ได้ย้ายความสัมพันธ์ไปอยู่กลุ่มจอมพลสฤษดิ์ ณะรัชต์ มีการเปลี่ยนคณะกรรมการบริหาร ของธนาคารและเชิญสมาชิกของกลุ่มจอมพลสฤษดิ์เข้ามาแทน กลางทศวรรษ 1960 นายพลระดับนำที่มีความสำคัญทางการเมืองเกือบทุกคนมีโอกาศเป็นกรรมการบริหารของธนาคารและบริษัทการค้าของ “ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4”

แต่อีกด้านหนึ่งของการเติบโตอย่างรวดเร็วของธนาคารของ “ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4” คือความอ่อนแอเชิงโครงสร้าง ธนาคารเหล่านั้นบริหารงานแบบจีนๆ ที่เป็นทั้งกลุ่มที่ใช้ภาษาเดียวกัน เป็นเครือญาติกัน เป็นกรรมการสมาคมชาวจีนเดียวกัน เป็นกรรมการบริษัทธุรกิจหลายๆ แห่งร่วมกัน ซึ่งมักให้เงินกู้แก่บริษัทพวกพ้องเดียวกันมากกว่าความสมเหตุสมผลทางธุรกิจ ประกอบกับการปกป้องโครงสร้างที่อ่อนแอนี้ยิ่งยงยิ่งมาก จากรัฐที่อยู่ภายใต้ระบบพันธมิตรระหว่างเจ้าของธนาคารกับผู้นำทางทหารและการเมือง

<sup>41</sup> Akira Suehiro, *op.cit.*, p. 172

## 28 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

การปกป้องโครงสร้างอันอ่อนแอ นั้น ดูได้จากเส้นสายโยงใยกับผู้นำทางทหารและนักการเมืองระดับสูงในช่วงเวลาดังกล่าว ทำให้กลุ่มธนาคารของ “ผู้ยิ่งใหญ่” ใหม่ทั้ง 4 มีส่วนในการผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ที่ห้ามก่อตั้งธนาคารใหม่และกีดกันมิให้ธนาคารต่างประเทศเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่ม ทำให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีลักษณะผูกขาดอยู่ในกลุ่มครอบครัวไม่กี่ครอบครัว มีความสืบเนื่องและไม่มีคู่แข่งเป็นเวลา 30 ปี<sup>42</sup>

หลังปี ค.ศ. 1957 ธนาคารระดับนำต่างๆ ได้ขยายสาขาไปต่างจังหวัด เพื่อให้บริการการค้าข้าวและพืชไร่ใหม่ๆ เครือข่ายสาขาที่เพิ่มขึ้นทำให้ธนาคารสามารถระดมเงินออมได้อย่างกว้างขวาง ความเข้มงวดของรัฐบาลไทยและความยุ่งยากภายในประเทศจีนในสมัยกั๋วกระโคคมีส่วนลดการส่งเงินกลับประเทศจีนเหลือเพียงเล็กน้อยในปี 1960 ปี 1962 รัฐบาลออกกฎเกณฑ์การธนาคารใหม่ซึ่งมีผลทำให้ธนาคารมีความมั่นคงขึ้นคือพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ดังที่ได้กล่าวแล้ว นอกจากนี้ ยังเปลี่ยนกฎเกณฑ์เกี่ยวกับธุรกิจโรงรับจำนำด้วย รัฐบาลมีจุดมุ่งหมายลดความสำคัญของโรงรับจำนำในฐานะเป็นองค์กรรับฝากเงิน นอกจากนี้การขยายสาขาไปสู่เขตต่างจังหวัดช่วยดึงเงินออมจากครอบครัว พ่อค้าเข้ามาในระบบธนาคาร<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Akira Suehiro, *op.cit.*, : 169-72, 263-4

<sup>43</sup> Kevin Hewison, *Bankers and Bureaucrats: Capital and the Role of the State in Thailand* (New Haven : Yale University Southeast Asia Studies, 1989), pp. 188-189.

แต่อย่างไรก็ตามระยะเวลาแห่งการขยายตัวของธนาคาร ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 เป็นต้นมา ธนาคารได้ปล่อยกู้ให้กับพวกพ้องที่ใกล้ชิดธนาคารมากกว่า เช่น ธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 อันเป็นช่วงที่การค้าข้าวปลอดพ้นจากการควบคุมของรัฐบาล ธนาคารกรุงเทพได้ปล่อยกู้แก่ครอบครัว 5 ราย ซึ่งต่อมากลายเป็นผู้ควบคุมการค้าข้าวเป็นเวลา 20 ปีต่อมา ในทศวรรษ 1960 ธนาคารกรุงเทพช่วยให้ครอบครัวอื่นๆ ลงทุนในธุรกิจหัตถอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งได้กำไรดีเนื่องจากการเพิ่มภาษีขาเข้าเช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ จากกลางทศวรรษ 1960 ธนาคารกรุงเทพเห็นคู่แข่งทางการขยายตัวของการผลิตพืชไร่ที่ จะนำไปสู่ธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่ จึงให้สินเชื่อแก่ธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่<sup>44</sup>

จริงอยู่ธนาคารของ “ผู้ยิ่งใหญ่ใหม่ทั้ง 4” เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ในทศวรรษ 1970-1980 แต่ในที่สุดความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างและความเปราะบางทางการเงินก็ปรากฏให้เห็น เมื่อเศรษฐกิจไทยก้าวเข้าสู่ยุคการเปิดเสรีทางการเงินในกลางทศวรรษ 1980<sup>45</sup>

<sup>44</sup> ผาสุก พงษ์ไพจิตร และ คริส เบเกอร์, อ้างแล้ว, หน้า 227-228.

<sup>45</sup> เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยไม่ได้ออกใบอนุญาตให้ธนาคารต่างประเทศจึงมีธนาคารต่างประเทศในประเทศ 14 ธนาคารและในปี 1993 ทรัพย์สินของธนาคารต่างประเทศในระบบการเงินทั้งหมดมีอยู่เพียง 7% ธนาคารต่างประเทศได้รับอนุญาตให้เพียงเพิ่มสาขาอีกธนาคารละ 1 แห่ง และเผชิญกับข้อจำกัดอื่นๆ อีกเช่น การขอใบอนุญาตทำงานของพนักงานชาวต่างประเทศและการเข้าสู่ระบบ ATM รวม อ้างจาก Wendy Dobson and Pierre Jacquet, *Financial Services Liberalization in the WTO* (Washington: Institute for International Economics, 1998), p. 324.

แต่สุดท้ายมีแต่ธนาคารศรีนครที่มีปัญหาจนถึงขั้นถูกยึดกิจการ ธนาคาร  
อีก 3 แห่งรอดมาได้ ส่วนธนาคารสหธนาคารมีปัญหาจากผู้ถือหุ้นสองฝ่าย

### ความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้าง

“...ธนาคารของชาวจีนในระยะเริ่มแรกในประเทศไทยมีความมั่นคง  
โครงข่ายทางการเงินที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 19 มีองค์ประกอบสำคัญจาก  
โซคลาภที่ขึ้นๆ ลงๆ ของการค้าข้าว การค้าดีบุกและบทบาทของพระคลังข้างที่”  
อาจารย์ Rajeswary Brown แห่งมหาวิทยาลัย SOAS อธิบายลักษณะขึ้นๆ ลงๆ  
ของธนาคารของชาวจีนในประเทศไทยว่าเป็นความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างที่  
ดำรงอยู่ของธนาคารของจีนในประเทศไทยมาตั้งแต่บุกเบิก<sup>46</sup> แต่เอาเข้าจริงๆ  
แล้วความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างนั้นก็ยังคงอยู่และเมื่อธนาคารเหล่านั้นเติบโต  
ขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะหลังยุคเสรีทางการเงิน เมื่อกลางทศวรรษ 1980 ความ  
ไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างนั้นก็เพิ่มมากขึ้น

จุดเปลี่ยนสำคัญของการเปิดเสรีทางการเงินในประเทศไทยคือการที่  
ไทยยอมรับข้อตกลงมาตรา 8 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เมื่อ 21  
พฤษภาคม 1990 ผลคือการยกเลิกการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ  
นำไปสู่แผนปฏิรูประบบการเงิน 3 ปีแรกซึ่งครอบคลุมระหว่างปี 1990-1992 โดย  
มีเป้าหมายหลักคือ ทำให้ระบบการเงินมีประสิทธิภาพและกระตุ้นการจัดสรร  
ทรัพยากรทางการเงิน จุดเปลี่ยนที่สำคัญอีกอันหนึ่งคือการจัดตั้งกรุงเทพวิเทศ  
ธนกิจ(Bangkok International Banking Facilities - BIBF) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ

<sup>46</sup>Rajeswary Brown, *op.cit.*, p. 153.

แผนพัฒนาระบบการเงินระยะที่ 2 (1993-1995) อันมีเป้าหมายอยู่ที่ทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเงินในภูมิภาค<sup>47</sup> ที่สำคัญไปกว่านั้น กิจการกรุงเทพวิเทศธนกิจ ดังกล่าวได้สร้างความตื่นตัวให้แก่ธุรกิจการเงินและส่งผลให้ภาคเศรษฐกิจต่อเนื่องอื่นๆ มีความคึกคักขึ้นเป็นอันมาก

นอกจากกิจการวิเทศธนกิจให้กู้ยืมในต่างประเทศ (out-out) และการนำเงินทุนจากต่างประเทศมาให้กู้ยืมภายในประเทศ (out-in) แล้ว ยังมีธุรกิจการเงินอื่นๆ เกิดขึ้นอีกหลายประการเช่นการซื้อขายปริวรรตเงินตราต่างประเทศ (cross-currency) การอาวัล รับรองและค้ำประกันหนี้ใดๆ แก่คู่กรณีนอกประเทศ การทำธุรกรรม L/C ให้แก่ผู้ซื้อและ/หรือผู้ขายที่อยู่นอกประเทศ การเป็นสื่อกลาง (Match maker) หรือเป็น Lead manager ในการจัดหาเงินกู้ต่างประเทศ ทั้งนี้ยังไม่นับรวมกิจการด้าน Investment Banking อื่นๆ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการ เช่น การขายข้อมูลทางการเงิน การจัดหาหรือวิเคราะห์โครงการเพื่อการลงทุน การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การเป็นที่ปรึกษาในการซื้อกิจการ (take over) หรือควบกิจการ (merger) การ arrange หรือทำ under writing ตราสารที่ออกจำหน่ายในต่างประเทศ การจัดการกองทุนส่วนบุคคล การดูแลจัดการกองทุนรวมการทำธุรกรรมทางการเงิน ฯลฯ<sup>48</sup> ธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ที่มาจากการเปิดเสรีทางการเงินนี้คาดการณ์กันว่าจะเป็นผลต่อรายได้ของธนาคารเพราะเป็นรายได้ใหม่ที่

<sup>47</sup>Yos Vajragupta and Pakorn Vidiyanond, *op.cit.*, p. 36-37.

<sup>48</sup> สมภพ มานะรังสรรค์, “ระบบวิเทศธนกิจ (BIBF) กับเศรษฐกิจแบบพองสบู่” เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2540 เรื่องเศรษฐกิจไทย : วิกฤตและทางออก วันที่ 19 พฤศจิกายน 2540 จัดโดยศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ : 5-6 Wendy Dobson and Pierre Jacquest, *op.cit.*, : 316.



มาจากค่าธรรมเนียม (fee-based) ซึ่งปรากฏว่าไม่เป็นเช่นนั้น ปรากฏว่าในความเป็นจริงทุกๆ ธนาคารมีอัตรากำไรลดลงในช่วงการเปิดเสรีทางการเงิน

ธนาคารศรีนครมีประสบการณ์ในช่วงการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในช่วงทศวรรษ 1990 คือเคยมีอัตรากำไรสุทธิ 81% ในปี 1992 123% ในปี 1993 และ 94% ในปี 1994 แต่ต่อจากนั้นอัตรากำไรสุทธิลดลงเหลือ 6% ในปี 1995 ธนาคารศรีนครได้แจ้งอัตราการเติบโตของธนาคารเป็นติดลบ คือ -36.9% ในปี 1996 อันเป็นสิ่งที่สะท้อนจากผลของการเปิดเสรีทางการเงินของธนาคารศรีนครตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ธนาคารศรีนครได้รับใบอนุญาต BIBF ในเดือนธันวาคม 1994 ซึ่งทางการอนุญาตให้ธนาคารทำ Underwrite เงินกู้จากต่างประเทศได้ ดังนั้นธนาคารฯ จึงมีผลกำไรเพิ่มเป็น 2 เท่าในช่วงระหว่างปี 1992-1993 แต่พอช่วงกลางปี 1996 ธนาคารศรีนครขาดทุนในธุรกิจค้าหลักทรัพย์และธุรกิจธนาคารในต่างประเทศและมีความพยายามจะแก้ปัญหาการขาดทุนอันนั้นโดยการเพิ่มทุนใหม่ในปี 1994 1995 และ 1996 โดยการเพิ่มทุนจดทะเบียนของธนาคารเป็น 7,118 ล้านบาทในปี 1994 และเพิ่มเป็น 9,815 ล้านบาทในปี 1996<sup>49</sup>

ธนาคารเอเชียเป็นอีกธนาคารหนึ่งที่มีอัตราเติบโตที่ตกต่ำลง ธนาคารฯ เคยแจ้งอัตราการเติบโตของธนาคารฯ ในปี 1994 เป็น 67.2% และ 22.7% ในปี 1995 แต่ในปี 1996 กลับมีอัตราการเติบโตติดลบคือ -21.6%<sup>50</sup> แม้แต่ธนาคารที่มีความรอบคอบดีคือ ธนาคารกสิกรไทย อัตราการเติบโตของธนาคารก็ลดลงคือ

<sup>49</sup>Rajeswary Brown, *op.cit.* : 158-159.

<sup>50</sup> อ้างจาก Balance Sheet และ Annual report ของธนาคารเอเชีย, 1992-1996 อ้างใน Rajeswary Brown, *Ibid.*, p. 157.

จะอยู่ที่ 31.2% ในปี 1994 11.1% ในปี 1995 และ 2.5% ในปี 1996 ธนาคารกรุงเทพ อัตราการเจริญเติบโตลดลงจาก 24.9% ในปี 1994 เป็น 13.5% ในปี 1995 และ 5.3% ในปี 1996<sup>51</sup> ธนาคารกรุงไทย แข็งอัตราการเติบโตของธนาคารคือ 88.3% ในปี 1994 แต่ลดลงเหลือ 24.9% ในปี 1995 และ 1.5% ในปี 1996 ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้รับความช่วยเหลือจากทางรัฐบาลเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 1997 ได้แข็งแกร่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถึงการเติบโตของธนาคารเอาไว้คือ 28.0% ในปี 1994 25.0% ในปี 1995 และลดลงเหลือ 16.3% ในปี 1996<sup>52</sup>

ความตกต่ำของอัตราการเติบโตและผลกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ โดยรวมนั้นมาจากการเปิดเสรีทางการเงิน เป็นที่แน่ชัดว่ากลางทศวรรษ 1990 ธนาคารต่างๆ กำลังประสบปัญหาความยุ่งยากต่างๆ และในช่วงเวลาที่ย่างกานี้ ธนาคารเหล่านี้ได้กู้ยืมเงินมากต่อมาจากต่างประเทศ เพราะดอกเบี้ยในประเทศที่สูงขึ้น<sup>53</sup>

อาจกล่าวได้ว่า ผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ (product innovation) ที่คิดค้นกันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 ได้เพิ่มความไม่มั่นคงอย่างมากแก่ธนาคารต่างๆ ในประเทศไทย จากการศึกษาเปรียบเทียบกับธนาคารสวิตเซอร์ และธนาคารกรุงเทพ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ที่

<sup>51</sup> อ้างจากตาราง Bangkok Bank, key indicators, 1970-1996 อ้างใน Rajeswary Brown, Ibid., p. 157.

<sup>52</sup> Rajeswary Brown, Ibid., : 157.

<sup>53</sup> Rajeswary Brown, Ibid., : 160.

ธนาคารทั้งสองคิดค้นขึ้นมาในช่วงการเปิดเสรีทางการเงินของ Rajeswary Brown อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัย SOAS ประเทศอังกฤษ ซึ่งให้เห็นว่า ในขณะที่ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งเป็นธนาคารที่มีประสบการณ์ดีกว่า มีโครงข่ายที่คอยพยุงรักษาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ และการกระจายผลิตภัณฑ์ให้แพร่กระจายออกไปในระดับภูมิภาคทั่วทวีปเอเชีย ปรากฏว่าน้อยธนาคารนักที่ทำได้แบบนี้ และมีทำให้ธนาคารกรุงเทพประสบปัญหาทางเศรษฐกิจน้อยกว่าธนาคารอื่นๆ ธนาคารกรุงเทพ มีปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้น้อยกว่าธนาคารอื่นๆ ธนาคารกรุงเทพ มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อเงินกู้ 49.2% ส่วนธนาคารศรีนครมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (ต่อเงินกู้) 87.7% ในทางตรงกันข้าม ภายหลังการเปิดเสรีทางการเงิน ธนาคารศรีนครและธนาคารขนาดกลางอื่นๆ ได้เพิ่มความเปราะบางของธนาคาร อันเนื่องมาจากการแพร่กระจายผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่ง retail banking, investment banking และการทำ corporate finance

ดังจะเห็นได้ว่า ในขณะที่ธนาคารกรุงเทพ มีทรัพย์สินเป็นของตัวเอง และมีบริษัทย่อยของธนาคารที่รับบริหารจัดการกองทุนต่างๆ ธนาคารกรุงเทพ ได้ขยายตลาดทางด้านการเงินของตัวโดยการร่วมทุนกับ investment bank ที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ เช่น Lehman Brother, ธนาคาร Mitsubishi ของญี่ปุ่น ธนาคาร DBS ของสิงคโปร์ และ Morgan Stanley Asset Management ส่วนธนาคารศรีนครดำเนินการคล้ายๆ กันกับธนาคารกรุงเทพแต่มีปัญหามากกว่า<sup>54</sup> โดยธนาคารศรีนครดำเนินการก่อตั้งหน่วยลงทุนและบริษัทเช่าซื้ออุตสาหกรรม (industrial leasing companies) ร่วมกับบริษัทของเกาหลีใต้และสถาบันการเงิน

<sup>54</sup> Rajeswary Brown, *Ibid.*, : 160.

ของไทย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามมาคือ ธนาคารศรีนครมีระบบสินเชื่อที่ธนาคารไม่เคยทำมาก่อน อันได้แก่ เงินกู้เพื่อการเช่าซื้อ (Leasing) เงินกู้เพื่อการทำ factoring และเงินกู้เพื่อการเคหะ (Mortgage) จริงอยู่ผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เหล่านี้ช่วยกระจายฐานรายได้และทรัพย์สินของธนาคาร แต่ทว่าแต่ละธนาคารไม่มีมาตรการอันเหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและตลาดการเงินใหม่นี้ และไม่สามารถหาประโยชน์จากการเปลี่ยนวิถีทางหารายได้นี้ยกเว้นธนาคารกรุงเทพ

สืบเนื่องจากการเปิดเสรีทางการเงินธนาคารพาณิชย์ยังมีความเสี่ยงอีกอย่างน้อย 2 ประการ ที่สร้างความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างให้กับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย คือ การทำ transaction หุ่นของธนาคารเพิ่มมากขึ้นในตลาดหุ้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ด้วยการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์ไทยและการเพิ่มขึ้นของมูลค่าเงินทุน (capitalization) ในตลาดหลักทรัพย์ ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ จึงเป็นหลักทรัพย์สำคัญในตลาดเสียเองและได้เงินจากการเป็นหลักทรัพย์มากด้วย แต่ในไม่ช้าภาวะความผันผวนอย่างหนักก็เกิดขึ้น

ในเวลาเดียวกัน ธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มทุนให้ได้ตามข้อกำหนดของทางการอยู่ตลอดเวลา การเติบโตของธนาคารจะโตได้ต้องเพิ่มทุนเสมอ

แม้ว่าตลาดหลักทรัพย์ของไทยจะเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา ระหว่างปี 1975 ถึง 1995 จำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพิ่มขึ้นจาก 21 บริษัทเป็น 416 บริษัท มูลค่าตลาด (Market Capitalization) คิดเป็นสัดส่วนกับ GDP เพียง 3.9% ในปี 1980 แต่ได้เพิ่มขึ้นเป็น 31.4% ในปี

### 36 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

1990 และพุ่งสูงขึ้นเป็น 87.8% ในปี 1995<sup>55</sup> แต่เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ 1997 ทำลายการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยอย่างสิ้นเชิง มูลค่าตลาดหลักทรัพย์ลดลงจาก 141.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในปี 1995 เป็น 30.7 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในปี 1998 คำนีของตลาดหลักทรัพย์ตกลงจาก 1281 จุดเมื่อสิ้นปี 1995 ลดลงเหลือ 356 จุดในเดือนธันวาคม 1998 หรือตกลง 72%<sup>56</sup> นั้นหมายความว่ามูลค่าตลาดของธนาคารในตลาดหลักทรัพย์ของไทยย่อมตกลงอย่างมากด้วย

ที่มาอีกประการหนึ่งของความไม่มั่นคงของธนาคารคือ การกู้ยืมเงินทั้งจากสถาบันการเงินภายในประเทศและการกู้ยืมเงินจากตลาดการเงินต่างประเทศ การกู้ยืมเงินดังกล่าวเพิ่มขึ้นจาก 126 พันล้านบาทในปี 1993 เป็น 331 พันล้านบาทในปี 1996 เงินกู้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศของธนาคารไทยในปี 1996 มีจำนวน 31.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือคิดเป็น 17% ของเงินกู้ภาคเอกชน<sup>57</sup>

### วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 และธนาคารพาณิชย์ไทย

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 เอง มีสาเหตุหลักอยู่ 2 ประการสำคัญคือ 1. บริษัทธุรกิจที่ไม่ดี และ 2. เทคโนโลยี (technocrat) ที่ไม่ดี<sup>58</sup>

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 ส่วนหนึ่งเป็นเพราะบริษัทธุรกิจของไทยกู้ยามากจนเกินไป วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้สร้างความเสียหายมาก

<sup>55</sup> Stock Exchange of Thailand, Key Statistics, 1994-1998.

<sup>56</sup> Rajeswary Brown, *Ibid.*, : 172.

<sup>57</sup> Rajeswary Brown, *Ibid.*, : 161-162.

<sup>58</sup> Ammar Siamwalla and Orapin Sopchokchai, *op.cit.*

ก็เพราะหนี้สินของธนาคารถูกเรียกกลับไปได้โดยง่าย จะเห็นได้ว่าในระบบเศรษฐกิจไทยขณะนั้นหนี้สินของภาคเอกชนมีจำนวนมากกว่าหนี้สินของภาครัฐบาล ปรากฏว่าสิ้นปี 1996 หนี้ภาครัฐบาลทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการค้ำประกันหนี้ของรัฐบาล (government guaranteed) ต่อการก่อหนี้ของรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับเพียง 27.9 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือประมาณ 15% ของ GDP ซึ่งแน่ใจได้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ภาครัฐบาลมีหนี้ต่างประเทศน้อยที่สุดในโลก<sup>59</sup>

ตรงกันข้ามกับหนี้ของภาคเอกชน สำหรับบริษัทจดทะเบียนกลุ่มที่ไม่ใช่บริษัทการเงิน (Listed non-financial companies) อัตราส่วนหนี้ต่อทุน (debt/equity ratio) เพิ่มขึ้นจาก 1.58 เป็น 1.98 ระหว่างปี 1994 ถึง 1996<sup>60</sup> หนี้เอกชนจำนวนมากนี้พุ่งครืนลงเมื่อเกิดปัญหาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ต่อบริษัทเอกชนและกระทบต่อสถาบันการเงินไทยโยงโยกกลับไปกลับมา เพราะในระหว่างนั้น บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีชื่อเสียงของไทย (บริษัทสมประสงค์กรุ๊ป) และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย (บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เอกชนกิจ) เริ่มมีปัญหาในการจ่ายหนี้ให้กับเจ้าหนี้<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Ammar Siamwalla, "Can a developing democracy manage its macroeconomy? The case of Thailand" in *Thailand's Boom and Bust : collected papers* (Thailand Development Research Institute, 1997), p. 64.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Laurids S. Lauridsen, "Thailand: causes, conduct, consequences," Jomo K.S. (ed.) *Tigers in Trouble : Financial Governance, Liberalisation and Crises in East Asia*

สาเหตุอีกประการหนึ่งของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจคือเทคโนโลยีที่ไม่ดีโดยเฉพาะเทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวคือ เทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทยตอบสนองความต้องการเปิดเสรีทางการเงินในช่วงกลางทศวรรษ 1980 ของฝ่ายการเมืองอย่างเต็มที่โดยไม่มีกำบังกั้น และเมื่อมีการเปิดเสรีทางการเงินได้นำมาสู่เศรษฐกิจพุ่งสูงอย่างรวดเร็ว เพราะเทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทยเลือกใช้นโยบายเพื่อเอานักการเมืองกล่าวคือยังคงใช้นโยบายกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนตายตัว (Fixed Exchange rate) และใช้มาตรการทางการเงิน (Monetary policy) มากกว่ามาตรการทางการคลัง (Fiscal policy) เพื่อควบคุมปริมาณของเงิน<sup>62</sup> ความรุนแรงของวิกฤตการณ์เศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้นเพราะเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมา เทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทยขาดความกล้าหาญที่จะใช้มาตรการที่อาจไม่เป็นที่นิยมในทางการเมืองเข้าแก้ปัญหา ดังกล่าว มาตรการที่ใช้ไม่ว่าในกรณีการแทรกแซง การปกป้องค่าของเงินบาท หรือการใช้เงินของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน เพื่อช่วยเหลือสถาบันการเงินซึ่งเป็นเพียงการซื้อเวลาแต่กลับเป็นภาระหนักของธุรกิจและประชาชนทั่วประเทศในอนาคตที่ยาวนาน<sup>63</sup> โดยที่เทคโนโลยีของธนาคารแห่งประเทศไทยไม่กล้าที่จะวางตัวการตัดสินใจทางนโยบายของนักการเมืองในเวลานั้นเลย

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การถอนเงินทุนกลับโดยทันทีมีผลต่อ

(Hong Kong University Press, IPSR Books, University Press Ltd., White Lotus, Zed Books Ltd., 1998), pp. 145-146.

<sup>62</sup>Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, *op.cit.*, pp. 8-9.

<sup>63</sup>รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ (คณะกรรมการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ พฤษภาคม 2541), คำนำ.

ฐานะทรัพย์สินของสถาบันการเงินและธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมทั้งการลดค่าเงินบาท ทำให้หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศของสถาบันการเงินและธนาคารเพิ่มมากขึ้น ผลโดยรวมทั้งหมดของวิกฤตการณ์ครั้งนี้มีผลกระทบต่อบริษัทธุรกิจต่างๆ บริษัทที่ได้กู้ยืมเงินจากต่างประเทศโดยเฉพาะที่เป็นเงินกู้ระยะสั้น

ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ประเทศไทยมีธนาคารพาณิชย์ 15 แห่งกับอีก 92 บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ ในช่วงต้นของยุคเศรษฐกิจขยายตัวธนาคารและสถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการระดมเงิน เพื่อเร่งการขยายตัวของบริษัทอุตสาหกรรมภายในประเทศ ซึ่งช่วยส่งเสริมการขยายตัวทางการส่งออกแต่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ สถาบันการเงินทั้งหมดของประเทศถูกเปิดเผยออกมาว่ามีแต่เงินกู้ต่างประเทศระยะสั้น และได้ปล่อยกู้ในธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตเป็นการลงทุนในธุรกิจที่มีความเสี่ยงมากมาย เช่น ปล่อยกู้ให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ การเก็งกำไรในตลาดหุ้นและการให้สินเชื่อเพื่อการบริโภค<sup>64</sup> บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ 56 แห่งถูกรัฐบาลสั่งปิดในเดือนธันวาคม 1997 บริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ที่เหลือถูกควบรวม (merge) กับสถาบันการเงินที่เป็นบริษัทแม่ เมื่อต้นปี 2000 มีสถาบันการเงินเพียง 23 แห่งที่ยังคงเปิดดำเนินการอยู่<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Suthiphand Chirathivat, "Is the crisis a watershed in Thailand's political development and is a recovery forthcoming" a paper prepared for the International Symposium on Asian perspectives on the economic crisis, organized by the Asia-Pacific Center for Security Studies, Hawaii, August 18-20, 1998), p. 4.

<sup>65</sup> Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, *op.cit.*, p. 221.



#### 40 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

ธนาคารถูกจัดใหม่ให้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้แก่ 6 ธนาคารขนาดเล็กและขนาดกลางถูกยึดโดยทางการเมื่อเดือนสิงหาคม 1998 ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การถูกปิด ที่เหลืออีก 5 แห่งถูกขายและอยู่ในขั้นตอนการขายให้กับธนาคารต่างประเทศ ธนาคารที่ถูกขายไปแล้ว คือ ธนาคารรัตนสิน ซึ่งขายให้แก่ธนาคาร United Overseas Bank ของสิงคโปร์ ธนาคารไทยท努ถูกขายไปให้ธนาคาร DBS (Singapore) ธนาคารเอเชีย ขายไปให้ธนาคาร ABN Amro ธนาคารนครธนขายไปให้ธนาคาร Standard Chartered ธนาคารแหลมทองขายไปให้ธนาคาร UOB (Singapore) ส่วนธนาคารศรีนครและธนาคารนครหลวงไทยอยู่ในขั้นตอนการเจรจาขายแต่ยังขายไม่ได้

กลุ่มที่ 2 คือ 3 ธนาคารขนาดเล็ก อันได้แก่ ธนาคารไทยท努 ธนาคารเอเชีย และธนาคารนครธน ขายให้แก่ ธนาคารต่างประเทศ คือ ธนาคารไทยท努ขายให้ธนาคาร Development Bank of Singapore (DBS) ของสิงคโปร์ ธนาคารเอเชียขายให้ธนาคาร ABNAmro แห่งเนเธอร์แลนด์และธนาคารนครธนขายให้ธนาคาร Standard Chartered

กลุ่มที่ 3 คือธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นของรัฐบาลและธนาคารทหารไทยอยู่ในช่วงระยะเวลาพิเศษ ในช่วงกลางปี 1998 รัฐบาลคาดหวังจะใช้ธนาคารกรุงไทยเป็นกลไกพิเศษเพื่อดูดซับความเสียหายของสถาบันการเงินและช่วยกระตุ้นภาคเศรษฐกิจจริง (real sector) ให้กลับฟื้นขึ้นมาใหม่ แต่ธนาคารกรุงไทยมีหนี้เสียมากจนเกินไปและมีการจัดการที่แย่มาก แต่ธนาคารก็ยังอยู่ได้และรัฐบาลยังคงรักษาให้ธนาคารอยู่ได้ต่อไปโดยการอัดฉีดเงินอีก 185 พันล้านบาทเพื่อ

เป็นเงินทุนก้อนใหม่ ส่วนธนาคารทหารไทยก็ยังคงอยู่ได้แม้จะไม่ประสบความสำเร็จจากการทำ road show เพื่อเพิ่มทุนของธนาคารฯเมื่อปลายปี 1999<sup>66</sup>

กลุ่มที่ 4 คือ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ อันได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ทั้ง 4 ธนาคารยังแสวงหาความอยู่รอดและรักษาอำนาจการบริหารของกลุ่มผู้ถือหุ้นเดิมเอาไว้ได้ ธนาคารอื่นๆ ยกเว้นธนาคารไทยพาณิชย์เห็นว่ามาตรการช่วยเหลือสถาบันการเงินของรัฐบาลคือมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 เป็นยาพิษและปฏิเสธการอัดฉีดเงินของรัฐบาล ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นธนาคารที่เล็กที่สุดอยู่รอดโดยการขายทรัพย์สินของธนาคาร อันได้แก่ การขายบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงไทย จำกัด ออกไป ส่วนธนาคารอื่น เร่งขายหุ้นของธนาคารในตลาดต่างประเทศ จนสัดส่วนผู้ถือหุ้นชาวต่างประเทศขึ้นสูงถึง 49% ธนาคารขนาดใหญ่ทั้ง 4 แห่งแปลงเงินฝากของตัวเองเป็นหุ้น แต่สถานะของธนาคารก็ยังไม่มีความแน่นอน และแม้ว่าทางรัฐบาลจะยืนยันว่าไม่ต้องการเห็นธนาคารทั้งหมดเป็นของชาวต่างชาติ แต่ก็ไม่มีมาตรการช่วยเหลืออย่างอื่นออกมาจากรัฐบาล<sup>67</sup> (คูตารางธนาคารพาณิชย์ไทย, ระหว่างปี 1997-1999)

<sup>66</sup>Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, *op.cit.*, p. 221.

<sup>67</sup>*Ibid.*, pp. 221-222.

42 ธนาคารพาณิชย์ไทยก่อนและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

ตารางธนาคารพาณิชย์ไทย, ระหว่างปี 1997-1999

ธนาคาร	กลุ่มที่ควบคุมอยู่ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตการณ์	เงินฝากปี 1997 (พันล้านบาท)	สถานะเมื่อสิ้นปี 1999	สัดส่วนผู้ถือหุ้นต่างประเทศ
ธนาคารกรุงเทพ	โสภณพนิช	947		49
ธนาคารกสิกรไทย	ล้ำชา	588		49
ธนาคารไทยพาณิชย์	สำนักงานทรัพย์สินฯ	559		49
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	รัตนรักษ์	389		40
ธนาคารกรุงไทย	รัฐบาล	580		
ธนาคารทหารไทย	กองทัพบก	258		13
ธนาคารไทยทุน	ผู้ใจินดา	90	ครอบครองโดย ธ.DB.S (Singapore)	51
ธนาคารเอเชีย	ภัทรประสิทธิ์	80	ครอบครองโดย ธ.ABN AMRO	75
ธนาคารนครธน	หวังหลี	47	ครอบครองโดย ธ. Standard chartered	75
ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ	ชาติจันทร์	110	ปิด หนีดีไปอยู่กับธนาคารกรุงไทย	
ธนาคารนครหลวงไทย	มหาดำรงกุล	158	ครอบครองโดยธนาคารแห่งประเทศไทยและกำลังจะขาย	
ธนาคารศรีนคร	เดชะไพบูลย์	80	ครอบครองโดยรพท.และกำลังจะขาย	75
ธนาคารมหานคร	เจริญ สิริวัฒนภักดี	132	ครอบครองโดยรพท.และรวมกับ ธ.กรุงไทย	
ธนาคารมหกมทอง	จันทร์ศรีชวาลา	27	ครอบครองโดยรพท.และขายให้กับ ธ. UOB (Singapore)	75
ธนาคารสหธนาคาร	ชลวิจารณ์	48	ครอบครองโดยรพท.และรวมกับอีก 13 สถาบันการเงินเป็นธนาคารไทยธนาคาร	

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทยและรายงานจากหนังสือพิมพ์ อ้างใน Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, Thailand's Crisis (Silkworm, 2000), p. 222.

ตารางสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ (ระหว่างปี 1998 ถึงกันยายน 2000 และจุดสูงสุด)

ธนาคาร	1998	1999	มิถุนายน 2000	กันยายน 2000	จุดสูงสุด	
ธนาคารกรุงเทพ	48.0	42.6	23.0	21.6	49.2	มี.ย.99
ธนาคารกรุงไทย	74.2	63.2	56.6	21.3	74.2	ธ.ค.98
ธนาคารกสิกรไทย	51.6	13.4	15.4	15.2	51.6	ธ.ค.98
ธนาคารไทยพาณิชย์	43.2	23.3	21.3	19.0	43.2	ธ.ค.98
ธนาคารทหารไทย	48.6	30.2	24.6	26.6	52.4	ก.ย.98
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	37.2	31.8	24.3	25.3	43.7	มี.ค. 99
ธนาคารนครหลวงไทย	71.1	68.5	68.0	60.3	73.5	มี.ย. 99
ธนาคารศรีนคร	87.7	65.3	61.6	61.1	87.7	ธ.ค. 98
ธนาคารเอเชีย	56.8	45.3	43.8	34.1	56.8	ธ.ค. 98
ธนาคารดีบีเอสไทยท努	58.3	41.1	35.3	8.2	59.2	มี.ค. 99
ธนาคารไทยธนชาติ	84.0	81.2	70.9	67.1	85.2	มี.ย. 99
ธนาคารแอสแตนด์ชาร์เตอร์ด	59.7	66.2	62.0	1.2	66.3	มี.ค. 00
ธนาคารยูโอบีโรดสิน	97.6	15.0	9.0	4.6	97.6	ธ.ค. 98
ธนาคาร 6 อันดับแรก	54.0	39.9	31.5	20.9	-	-
ทั้งอุตสาหกรรม	48.2	45.2	38.0	28.3	-	-

ที่มา : งบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

นอกจากวิกฤตเศรษฐกิจ จะทำให้เกิดการจัดกลุ่มธนาคารพาณิชย์แตกต่างออกไปเป็น 4 กลุ่มข้างต้นแล้ว ความไม่มั่นคงเชิงโครงสร้างและความเปราะบางทางการเงินที่ดำรงอยู่มาเป็นเวลานานในธนาคารพาณิชย์ของไทยก็ปรากฏชัดให้เห็น มีข้อน่าสังเกตว่า ธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะเป็นธนาคารไทย-จีน อันได้แก่ ธนาคารศรีนคร ธนาคารนครหลวงไทย และธนาคารนครธน (ก่อนขายให้กับธนาคารแอสแตนด์ชาร์เตอร์ด) มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-performing loan) สูงมาก คือ 87.7% 73.5% และ 66.3% ต่อเงินกู้ทั้งหมดตาม

ลำดับ ธนาคารครอบครัวอื่นๆ อันได้แก่ ธนาคารไทยทนุ ธนาคารเอเชีย ต่างก็มีหนี้ที่ไม่ก่อรายได้สูงทั้งสิ้นคือ 59.2% และ 56.8% ต่อเงินกู้ทั้งหมดตามลำดับ ส่วนธนาคารขนาดใหญ่ที่ยังคงมีลักษณะของธนาคารไทย-จีนอยู่ไม่น้อยคือ ธนาคารกรุงเทพ กลับมีหนี้ที่ไม่ก่อรายได้เพียง 49.2% ส่วนธนาคารขนาดใหญ่ที่ปรับตัวไปมากแล้วก็ยังคงมีหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ใกล้เคียงกับธนาคารกรุงเทพ คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ 43.2% ธนาคารกสิกรไทย 51.6% แน่นอนธนาคารของรัฐบาลซึ่งทำหน้าที่ดูดซับหนี้เสียต่างๆ จะมีหนี้เสียที่สูงมาก ธนาคารกรุงไทยเองมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของตนเองสูงถึง 74.2% แต่ทว่าธนาคารเอกชนที่เป็นธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศคือธนาคารยูโอบีรัตนสิน นั้น ก่อนที่ธนาคารยูโอบีแห่งประเทศไทยสิงคโปร์จะซื้อกิจการนั้น ธนาคารรัตนสินมีหนี้ที่ไม่ก่อรายได้สูงถึง 97.6% ต่อเงินกู้ทั้งหมด แต่เมื่อซื้อกิจการธนาคารรัตนสินแล้ว ธนาคารฯ มีหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ ณ ปี 1999 อยู่เพียง 15.0% และเดือนกันยายน ปี 2000 ธนาคารยูโอบีรัตนสินมีหนี้ NPL อยู่เพียง 4.6% ทั้งนี้เป็นเพราะมีเงื่อนไขว่าทางธนาคารแห่งประเทศไทยต้องรับภาระหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ของธนาคารรัตนสินไปให้กับกองทุนฟื้นฟูฯ ก่อนที่ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จะซื้อกิจการธนาคารฯ ไปนั่นเอง<sup>68</sup>

<sup>68</sup> ดูตารางสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ (ระหว่างปี 1998 ถึงกันยายน 2000 และจุดสูงสุด)



บทที่ 3

## การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย

ภาพรวม : การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี 1997 ได้สร้างผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 15 ธนาคาร หากดูจากส่วนแบ่งตลาด แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทยรายใหญ่ 6 อันดับแรกยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมธนาคารทั้งระบบเอาไว้ได้เหมือนกับที่เคยครอบครองส่วนใหญ่ของตลาดเช่นนี้มาอย่างเนิ่นนาน โดยไม่เปิดโอกาสให้กับธนาคารต่างประเทศในไทยเลยก็ตาม แต่เมื่อวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเกิดขึ้น แนวโน้มการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดของธนาคารพาณิชย์ไทยเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด

ฐานะสินทรัพย์รวมของ 6 ธนาคารใหญ่ของไทยลดน้อยลงอย่างมากคือ ลดจาก 84.30% ในปี 1997 เหลือ 80.97% ในเดือนมิถุนายน ปี 2000 ส่วนแบ่งตลาดด้านเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ก็ลดลงคือจาก 83.10% ในปี 1997 เหลืออยู่เพียง 77.55% ในเดือนมิถุนายน ปี 2000 และการครอบครองส่วนแบ่งด้านเงินฝากก็ลดลงคือลดจาก 87.01% ในปี 1997 เหลือเพียง 81.04% ในเดือนมิถุนายน 2000 (ดูตารางส่วนแบ่งตลาด) อาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ทางด้านสินทรัพย์ เงินกู้ และเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ล้วนถดถอยและหดหายไปอยู่ในมือของธนาคารพาณิชย์ต่างชาติภายใต้โครงสร้างใหม่คือโครงสร้างที่มีธนาคารพาณิชย์ไทย 6 ธนาคาร (จากเดิม 15 ธนาคาร) คือธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุง

ศรีอยุธยา และธนาคารทหารไทย โดยมีธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ 4 ธนาคาร (ซึ่งจากเดิมไม่มีเลย) คือ ธนาคารเอเชีย ธนาคารดีบีเอสไทยธนุ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน และธนาคารยูโอบีรีดิสัน และจะมีธนาคารต่างชาติมากขึ้น เพราะกำลังอยู่ในระหว่างการขยายธนาคารซึ่งทางการยึดมาเป็นของรัฐอีก 2 ธนาคารคือ ธนาคารนครหลวงไทย และธนาคารศรีนครให้กับต่างประเทศต่อไป (หลังจากรายงานวิจัยนี้เสร็จในปี 2002 ธนาคารทั้งสองแห่งไม่ได้ขายออกไปให้กับต่างชาติ)

สถานภาพทางด้านสินทรัพย์ เงินกู้และเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดใหญ่สั้นคลอนมาก จะเห็นได้ชัดเมื่อศึกษาจาก อัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคาร ดังต่อไปนี้คือ ในแง่สินทรัพย์รวมอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ธนาคาร พลิกผันอย่างขนานใหญ่ ถึงปี 1997 สินทรัพย์รวมของ 6 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่เติบโตถึง 19.12% แต่พอปี 1998 1999 และเดือนมิถุนายน 2000 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ติดลบ คือ -8.98% -4.67% และ -3.70% ตามลำดับ เช่นเดียวกับอัตราการเติบโตของเงินกู้รวมของ 6 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ก็เคยเติบโตถึง 12.70% ในปี 1997 แต่อัตราเติบโตของเงินกู้รวมเป็น -10.21% ในปี 1998 และเป็นติดลบถึง -5.38% ในปี 1999 เช่นเดียวกับจุดพลิกผันของอัตราการเติบโตของเงินฝากรวม (ดูตารางอัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคาร)

ความจริงแล้ว อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวม เงินกู้รวมและเงินฝากรวมที่ลดลงนั้นเป็นแนวโน้มที่สอดคล้องกับอัตรากำไรสุทธิที่ลดลงของธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงการเปิดเสรีทางการเงิน (1993-1996) ทั้งสิ้น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเอเชีย ธนาคารศรีนคร เคยมีการแข่งอัตรากำไรสุทธิเพิ่มสูงมากในช่วงก่อนปี 1993 แต่

หลังจากการเปิดเสรีทางการเงินต่างๆ ธนาคารมีอัตรากำไรสุทธิลดลงทั้งสิ้น<sup>69</sup> สถานการณ์ที่อัตราการเติบโตลดลงยิ่งน่าใจหายเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อดูเป็นธนาคารๆ ไป

ธนาคารกรุงเทพ มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมในปี 1997 21.95% แต่ -10.06% ในปี 1998 ธนาคารกรุงไทย อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมในปี 1997 8.34% แต่ -13.11% ในปี 1998 ธนาคารกสิกรไทย อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมในปี 1997 23.12% แต่ -11.45% ในปี 1998 ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทหารไทย ธนาคารนครหลวงไทย เคยมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมในปี 1997 อยู่ระหว่าง 10-20% แต่เมื่อปี 1998 ทุกๆ ธนาคารอัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมติดลบทั้งสิ้น (ดูตารางอัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคาร)

ภายใต้ความสั่นคลอนของฐานะอันแข็งแกร่งทั้งทางด้านสินทรัพย์ เงินกู้ และเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีจำนวนน้อยลง แต่มีธนาคารต่างชาติกลายเป็นคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งมีระบบธนาคารพาณิชย์ 2 ระบบในประเทศไทย คือ ธนาคารไทยและธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ ในแง่ภาพรวม แต่ละธนาคารได้ปรับตัวอย่างไรบ้างเมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและสภาพการแข่งขันอย่างใหม่ในประเทศไทย

### การเปลี่ยนนโยบายการขยายสาขา

ภายใต้การปรับโครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ หลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจแล้วธนาคารพาณิชย์เกือบทั้งหมดได้ปรับลดนโยบาย

<sup>69</sup> ไปรัดดู Rajeswary Brown, *op.cit.*, pp. 157-160



## 48 การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย

การเปิดสาขาใหม่ของธนาคารลงเป็นอย่างมาก แต่เดิมในยุคของการเปิดเสรีทางการเงิน ธนาคารพาณิชย์ของไทยมีการเปิดสาขาของธนาคารเป็นจำนวนมากในแต่ละปีกล่าวคือในปี 1995 1996 และ 1997 ธนาคารต่างๆ มีการเปิดสาขาใหม่จำนวน 242 สาขา 282 สาขา และ 190 สาขาตามลำดับ แต่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจแล้ว การเปิดสาขาของธนาคารในแต่ละปีได้ลดลงอย่างมาก จะเห็นได้ว่าในปี 1998 ธนาคารกรุงเทพ มีการเปิดสาขาเพียง 4 สาขา จากเดิม 20 สาขา (ในปี 1997) ธนาคารทหารไทย เปิดสาขา 5 สาขาจากเดิม 15 สาขา (ในปี 1997) ธนาคารกสิกรไทย 6 สาขา จากเดิม 22 สาขา (ในปี 1997) และธนาคารกรุงไทย เปิดสาขาเพียง 8 สาขา จากเดิมเปิดสาขาถึง 43 สาขา (ในปี 1997) โดยในเวลาต่อมา แต่ละธนาคารเปิดสาขาเพียงสาขาเดียวในปี 1999 และส่วนใหญ่ไม่มีการเกิดสาขาเลย (ดูตารางจำนวนสาขาที่เปิดแต่ละปี)

### จำนวนสาขาที่เปิดแต่ละปี

ธนาคาร	ปี 1995	ปี 1996	ปี 1997	ปี 1998	ปี 1999
1. กรุงไทย (รวม ธ.มหานคร)	21	35	43	8	2
2. กสิกรไทย	26	25	22	6	-
3. กรุงเทพ	22	43	20	4	1
4. ไทยพาณิชย์	47	40	22	26	6
5. กรุงศรีอยุธยา	31	32	19	11	-
6. ทหารไทย	32	40	15	5	-
7. ธนาคารพาณิชย์อื่นๆ	63	67	43	21	5
8. ธนาคารต่างประเทศ			6		
รวมทั้งสิ้น	242	282	190	81	14

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

## การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ในสภาพที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสภาพการแข่งขัน ในระบบธนาคารและสถาบันการเงินที่รุนแรงมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเกือบทุกธนาคารเห็นถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กรของธนาคารเสียใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางด้านธุรกรรมการเงินที่เกิดขึ้น โครงสร้างองค์กรใหม่คือการเน้นกลุ่มงานตามธุรกรรมการเงิน พร้อมกันนั้น มีการแยกกลุ่มงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ออกมาต่างหากเพราะความสำคัญของกลุ่มงานทั้งสองในระบบการทำธุรกรรมการเงินใหม่ ๆ มีมากขึ้นและยังต้องพัฒนากลุ่มงานทั้งสองอีกมาก และตลอดเวลาอีกด้วย ทั้งนี้กลุ่มงานใหม่ที่เกิดขึ้นตามธุรกรรมการเงินในโครงสร้างองค์กรใหม่ ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยประกอบด้วยกลุ่มงานดังต่อไปนี้คือ

1. กลุ่มงานธุรกิจผู้บริโภค (Consumer Business)
2. กลุ่มงานบริษัทธุรกิจ (Corporate Finance)
3. กลุ่มงานพาณิชย์ธุรกิจ (Commercial Finance)
4. กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
5. กลุ่มงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
6. กลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

อย่างไรก็ตามนอกจากการแยกกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรมนุษย์ออกมาต่างหาก เพราะจำเป็นต้องพัฒนาระบบงานทางด้าน

## 50 การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย

เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ แล้ว ภายหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและภายใต้ความเสียหายจากสถานการณ์เศรษฐกิจ ประกอบกับการเห็นความสำคัญของแนวโน้มใหม่ๆ ในการแข่งขันทางการค้า และการลงทุนในยุคการเปิดเสรีทางการเงินของธนาคารฯ ทุกๆ ธนาคารได้จัดตั้งกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง (Risk management) ขึ้นมาแทบทั้งสิ้น<sup>70</sup> แนวโน้มของการตั้งกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงในธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งจะเห็นได้จาก ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง และดูได้จากการจัดองค์กรและการปรับตัวของธนาคารแต่ละธนาคารในภายหลัง

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์มีอยู่ถึง 4 ประเภทหลักๆ คือ

1. ความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ (Credit Risk)
2. ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
3. ความเสี่ยงจากภาวะการเปลี่ยนแปลงของราคา (Market Risk)
4. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานและข้อกฎหมาย (Operational and Legal Risk)

ดังนั้นเมื่อทุกๆ ธนาคารเห็นความสำคัญของกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง จึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของธนาคารพาณิชย์ไปในตัว เพราะธนาคารต้องตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management Committee - ALCO) ขึ้นมาใหม่เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารและตัดสินใจ อันเป็น

---

<sup>70</sup> “การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์,” วารสารเศรษฐกิจวิเคราะห์ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา) ( 2542), หน้า 21.

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจากบุคคลหรือผู้จัดการสาขาเป็นคณะกรรมการ ต้องเชื่อมโยงกับการวิจัยและฐานข้อมูลภาวะธุรกิจและฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยต่างๆ รวมทั้งความรู้ความชำนาญจากพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมทางเทคนิคและสถิติต่างๆ มาเป็นอย่างดี<sup>71</sup> พึ่งสังเกตได้ว่าหัวหน้ากลุ่มงานบริหารความเสี่ยงในธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศในประเทศไทย จะเป็นเจ้าหน้าที่ชาวต่างประเทศทั้งหมด (ดูได้จากส่วนที่ว่าด้วยการปรับตัวของธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศ)

### การปรับตัวของแต่ละธนาคาร

#### ก. ธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศ : จากการปรับตัวสู่การปฏิวัติ

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสี่แห่ง อันได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารเอเซีย ธนาคารนครธน และธนาคารรัตนสิน ตัดสินใจเลือกแนวทางการปรับตัวหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ เมื่อปี 1997 ด้วยการยอมให้ธนาคารต่างประเทศเข้าซื้อกิจการและถือหุ้นข้างมากของธนาคารแล้ว ธนาคารพาณิชย์ทั้งสี่แห่งได้กลายเป็นธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศ ที่ดำเนินมาตรการปรับลดขนาดขององค์กรลง ปรับลดพนักงานลง (ซึ่งกล่าวไว้แล้วในส่วนแรก) อันเป็นเป้าหมายและมาตรการของการปรับตัวของทุกๆ ธนาคารในประเทศไทยภายหลังจากการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

<sup>71</sup> เห่งอ้าง, หน้า 23-24.

อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศทั้งสี่แห่ง อันได้แก่ ธนาคารดีบีเอสไทยท努 ธนาคารเอเซีย ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด และธนาคารยูโอบีรัตนสิน ได้ปรับตัวอีกครั้งหนึ่งซึ่งมากกว่าการปรับตัวทางด้านขนาดขององค์กรและการลดจำนวนพนักงาน หากแต่ได้ดำเนินการสิ่งซึ่งเรียกว่า “ปฏิวัติ” ระบบและวิธีการดำเนินการธนาคารพาณิชย์ของดั้งเดิม (traditional) โดยการนำเข้ามาบุคลากรใหม่ การจัดองค์กรใหม่ เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ นวัตกรรมทางการเงินใหม่ การขยายและเชื่อมต่อนฐานความชำนาญทางการเงินใหม่ ใหญ่และกว้างกว่าทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ดังจะเห็นได้จากการ “ปฏิวัติ” ของสี่ธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

#### ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน)

ในบรรดาธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ ทั้ง 4 ธนาคาร อันได้แก่ ธนาคารดีบีเอสไทยท努 ธนาคารเอเซีย ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครชน และธนาคารยูโอบีรัตนสินจำกัด ธนาคารดีบีเอสไทยท努 นับว่าเป็นธนาคารพาณิชย์ลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศที่มีการปรับตัวมากที่สุดในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

#### ด้านโครงสร้างการจัดการ

โครงสร้างการจัดการของธนาคารดีบีเอสไทยท努 จัดได้ว่าได้แบ่งแยกการจัดการธนาคารรูปแบบใหม่ที่ชัดเจน คือ มีการแบ่งตามธุรกรรมทางการเงินที่สำคัญคือ แบ่งโครงสร้างแยกเป็นกลุ่มธุรกิจรายย่อย กลุ่มพาณิชย์ชนกิจ กลุ่มบริหารความเสี่ยง กลุ่มการเงิน วางแผนและพัฒนา นอกจากนี้โครงสร้างของ

ธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ทั่วโลกจะแยกกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศออกมาต่างหาก ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั่วโลก

ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารของธนาคารดีบีเอสไทยท努 ครั้งนี้ นับเป็นตัวอย่างของการปรับตัวในลักษณะ “ปฏิวัติ” เลยกี่ว่าได้ กล่าวคือ ธนาคารแห่งนี้ได้มีการนำเอาบุคลากร เทคโนโลยีและประสบการณ์การบริหารกิจการธนาคารจากธนาคารต่างประเทศของผู้ร่วมทุนใหม่ คือธนาคารดีบีเอสของสิงคโปร์ (The Development Bank of Singapore Limited) มาทำงานอยู่ภายในโครงสร้างการบริหารที่สำคัญ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของผู้เป็นเจ้าของธนาคารไทยท努 รายเดิมกับผู้ร่วมทุนรายใหม่จากธนาคารดีบีเอสของสิงคโปร์ ที่ต้องการให้ผู้ร่วมทุนใหม่กุมโครงสร้างการบริหารสำคัญ อันได้แก่ ด้าน Know how บริหารความเสี่ยง การลงทุน พาณิชย์ธนกิจในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยส่วนย่อยนั้นให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายไทยและผู้บริหารเดิมเป็นคนรับผิดชอบ<sup>72</sup> กล่าวคือ Mr. Howard Choo Kah-hoe ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส<sup>73</sup> Mr. Seow Kheng Hee ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการดูแล กลุ่ม

<sup>72</sup>อ้างในคำสัมภาษณ์ของนาย พรสนอง ตูจินดา กรรมการผู้จัดการคนเดิมและคนปัจจุบันของธนาคารดีบีเอสไทยท努 อ้างจาก วิฑิตเมธ โภคชัย, “ธนาคารดีบีเอสไทยท努ยังต้องปรับตัวอีกมาก,” ผู้จัดการรายเดือน, หน้า 48.

<sup>73</sup>เพิ่งอ้าง, หน้า 51.

การเงิน วางแผนและปฏิบัติการ<sup>74</sup> กลุ่มงานพนักงาน มี Mr. Lim Yee Chye เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<sup>75</sup> รวมทั้งกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมี Mr.Loh Slok Wah เป็นหัวหน้าในตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโสด้วย<sup>76</sup>

### ด้านธุรกรรมทางการเงินใหม่

เป็นความจริงที่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในประเทศไทยตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (recession) ก็ดี กิจกรรมบริษัทขนาดใหญ่ ล้มละลายจำนวนมากก็ดี รวมทั้งการลดการใช้จ่ายของภาครัฐบาลเพื่อการลงทุนขนาดใหญ่ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยหลายแห่งได้หันมาสนใจทำธุรกิจธนาคารผู้บริโภคนิยม (Consumer Banking) กันมากขึ้น แทนที่จะเป็นการปล่อยกู้เพื่อการลงทุนขนาดใหญ่ การปล่อยสินเชื่อผ่านระบบ BIBF หรือการปล่อยสินเชื่อเพื่อการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์เหมือนดังในช่วงเศรษฐกิจบูมก่อนหน้านั้น ซึ่งรวมทั้งธนาคารทีบีเอสไทยทูนด้วย เช่น ในช่วงเดือนมกราคม 2000 ธนาคารทีบีเอสไทยทูน ทำการเปิดสาขาล็กคือเป็นสาขาสะดวกใช้ (Convenient Branch) หรือที่เรียกว่า Kiosk Bank ที่ห้างสรรพสินค้า Siam

<sup>74</sup> เฟิงอ้อ

<sup>75</sup> รายชื่อคณะกรรมการบริหารธนาคารทีบีเอสไทยทูน จำกัด (มหาชน) ในแบบแสดงข้อมูล ประจำปี 2542 ธนาคารทีบีเอสไทยทูน จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542).

<sup>76</sup> ฐิติเมธ โภคชัย, อ้างแล้ว.,

Discovery สยามเซ็นเตอร์<sup>77</sup> เน้นขยายสินเชื่อเพื่อเพิ่มรายได้แก่ธนาคารโดยเน้น ลูกหนี้ธุรกิจ และลูกหนี้อย่อยพร้อมๆ กับไม่เน้นจำนวนสาขาเป็นจุดขาย แต่ เน้น Electronic Banking<sup>78</sup> แต่ถึงกระนั้นก็ตาม การเข้ามาของบุคลากรใหม่ที่มา จากธนาคาร DBS ของสิงคโปร์ก็นับเป็นตัวอย่างของ “การปฏิวัติ” ในระบบ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยกรณีธนาคารดีบีเอส ไทยทุนนับเป็นตัวอย่าง ของการนำเข้าทางเทคโนโลยี ด้านการบริหารการจัดการธนาคารและธุรกรรมทาง การเงินใหม่และสำหรับอนาคตของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างพลิกโฉมหน้า เลยทีเดียว

กรรมการธนาคารดีบีเอสไทยทุน ใหม่ทั้งหมด 13 คนเป็นกรรมการ ธนาคารที่มาจากธนาคารดีบีเอส แห่งสิงคโปร์ 6 คน กรรมการธนาคารดีบีเอส แห่งสิงคโปร์เหล่านี้ล้วน แต่เป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารด้านการเงินและ การธนาคารมานานและ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับภูมิภาค มาก่อนคือเคยเป็นผู้บริหารของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ทั้งในสิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์มาก่อน

ที่สำคัญมากก็คือ กรรมการเหล่านี้เคยมีประสบการณ์ในการบริหารใน ตลาดการเงินที่เจริญก้าวหน้ากว่าไทย เช่น ตลาดการเงินในฮ่องกงและสหราชอาณาจักร เป็นต้น หากศึกษาดูประวัติการบริหารธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ของผู้

<sup>77</sup>“ก้าวที่น่ากลัวของธนาคารลูกครึ่ง,” มติชนสุดสัปดาห์ (25 มกราคม 2543), “DBS hopes takeover can cert costs,” Bangkok Post (17 January 2000) : 1.

<sup>78</sup>“DBS ดันร่นหารายได้เพิ่ม,” ประชาชาติธุรกิจ (2-5 มีนาคม 2543).



บริหารเหล่านี้ ล้วนแต่เคยเป็นผู้บริหารธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ แทบทั้งสิ้น เช่นหลายคนเคยเป็นผู้บริหาร Venture Investment, Asset Management เคยทำหน้าที่บริหารเงินทุน (capital) และหลักทรัพย์ (Security) ผู้บริหารธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ หลายคนเคยเป็นผู้บริหารกองทุน (Fund manager) มาแล้วคนหนึ่งจำนวน 5 ถึง 15 กองทุนมาแล้ว อาทิ

นายชอง กี ชอง ประธานคณะกรรมการบริหาร เคยเป็นกรรมการของ The Insurance Corporation of Singapore ตั้งแต่ปี 1985 และเป็น Executive Vice President ของธนาคาร DBS แห่งสิงคโปร์ตั้งแต่ปี 1995<sup>79</sup> นายตัน เคง นูน กรรมการธนาคารดีบีเอสไทยท努 เคยเป็นกรรมการผู้จัดการผู้จัดการบริษัทที่ทำ Venture Investment ตั้งแต่ปี 1985 จนถึงปัจจุบันหลายบริษัท<sup>80</sup> นายอึ้ง กี ซอร์ กรรมการธนาคารดีบีเอสไทยท努 เป็นกรรมการบริษัทรับบริหารกองทุน (Fund manager) หลายกองทุน เช่น บริษัท ASEAN Fund Ltd., บริษัท ASEAN Supreme Ltd., บริษัท Pharmbio Growth Fund Pte. Ltd., เป็นต้น<sup>81</sup> นายตัน ชุนัน

---

<sup>79</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

<sup>80</sup>เช่น บริษัท Venture Investment Management (Singapore) Pte. บริษัท South East Asia Venture Investment Management (Bermuda) บริษัท Malaysian Ventures Management Inc. Sdn Bhd อ้างจาก แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

<sup>81</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

กรรมการธนาคารดีบีเอสไทยท努 เคยเป็นกรรมการของบริษัทผู้นำทางด้าน การลงทุนในทรัพย์สิน เงินทุน และหลักทรัพย์ระดับภูมิภาคหลายแห่ง<sup>12</sup>

ไม่เพียงแต่ผู้บริหารของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ ซึ่งมีประสบการณ์ ในตลาดเงินที่ก้าวหน้ากว่าไทยจะเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการชุดใหม่ ของธนาคารดีบีเอสไทยท努 ซึ่งคอยกำกับนโยบายการบริหารของธนาคารเท่านั้น ผู้บริหารของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ อีกจำนวนหนึ่งยังเข้ามาดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในโครงสร้างการบริหารระดับปฏิบัติการด้วย ดังต่อไปนี้

1. Mr. Lor Chee Leng Michael ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่าย จัดการการขายและลูกค้าสัมพันธ์ในกลุ่มธุรกิจรายย่อย<sup>13</sup>

2. Mr. Seow Kheng Hee ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ดูแลกลุ่มการเงิน วางแผนและปฏิบัติการ<sup>14</sup>

3. Mr. Lim Yee Chye ดำรงตำแหน่ง Human Resource advisor ซึ่ง ดูแลกลุ่มการพนักงานทั้งหมดของธนาคารโดยบุคคลคนนี้ได้ดำรงตำแหน่ง

---

<sup>12</sup>เช่น บริษัท DBS Bank Philippines, Inc. บริษัท Hwang - DBS (Malaysia) Berhad บริษัท Investment of Capital Corporation of the Philippines เป็นต้น

<sup>13</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

<sup>14</sup>ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) ในแบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

รองประธานฝ่ายวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ มาตั้งแต่ปี 1983 จวบจนถึงปัจจุบัน<sup>85</sup>

4. Mr. Lok Siok Wah ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส และหัวหน้ากลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งดูแลและมีหน้าที่พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดของธนาคาร ทั้งนี้ Mr. Lok Siok Wah เป็นเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารที่มีประสบการณ์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาในกิจการต่างๆ หลายบริษัทเป็นเวลานานตั้งแต่ปี 1980 แล้ว<sup>86</sup>

อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงของธนาคารดีบีเอสไทยทศวรรษใหญ่ครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากพัฒนาการที่ก้าวหน้ากว่าทันสมัยกว่าของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐบาลสิงคโปร์ได้ก่อตั้งธนาคารขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการระดมเงินทุนเพื่อการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ให้กับภาคอุตสาหกรรมของสิงคโปร์ แต่อย่างไรก็ตาม ระบบการบริหารและความชำนาญทางด้านกิจการธนาคารของธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ ก็เปลี่ยนไปจากเป้าหมายการปล่อยกู้เพื่อก่อสร้างพื้นฐานมาเป็น Universal Banking อย่างรวดเร็ว เมื่อเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมของรัฐบาลสิงคโปร์สำเร็จอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ธนาคารดีบีเอสแห่งสิงคโปร์ จึงให้บริการธนาคารที่ครอบคลุมคือเป็นธนาคารด้านการพาณิชย์ และ

<sup>85</sup>รายชื่อคณะผู้บริหารธนาคารดีบีเอสไทยทศวรรษ จำกัด (มหาชน) ธนาคารดีบีเอสไทยทศวรรษ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

<sup>86</sup>เป็น Vice President ของบริษัท Regional Data Centre Mgr. เป็น Technical Advisor ของ P.T. Asuransi Danamon Jiwa เป็นต้น

ธนาคารเพื่อผู้บริโภค (consumer banking) ธนาคารด้านการลงทุน (investment banking) ธนาคารและบริษัทในเครือให้บริการด้านการเป็นนายหน้าลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ การจัดการการลงทุนทางด้าน venture capital และประกันภัย<sup>87</sup>

### ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

เมื่อธนาคารเอเชียจำกัด ตัดสินใจให้ธนาคาร ABN-Amro จากเนเธอร์แลนด์เข้ามาถือหุ้นข้างมาก คือ 75% ต่อจากนั้นธนาคารเอเชียได้ปรับตัวหลายด้านเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการปรับตัวครั้งนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศคือธนาคารคิบีเอสไทยทูล่าวคือ เป็นการนำเข้า (import) ความชำนาญและความก้าวหน้าจากธนาคารต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่กว่ามากและมีประสบการณ์ในการนำธุรกรรมการเงินใหม่ๆ ทั่วโลกดังต่อไปนี้

ในช่วงระยะที่เศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัว ธนาคารเอเชียได้เน้นการเป็นธนาคารผู้บริโภค (consumer banking) เหมือนกับธนาคารอื่นๆ โดยธนาคารเปิดบริการครบ 7 วัน และเปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้า<sup>88</sup> ในห้างสรรพสินค้าท็อปส์ (Top Supermarket) โดยเปิดบริการตั้งแต่เวลา 9.00 - 20.00 น.<sup>89</sup> ซึ่งธนาคารเอเชียเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยเป็น

<sup>87</sup>“DBS Bank brief history” (The Development Bank of Singapore Limited), p.

<sup>88</sup>“ก้าวที่นำกล้วของธนาคารลูกครึ่ง” มติชนสุดสัปดาห์ (25 มกราคม 2543)

<sup>89</sup>“แบงก์เอเชียเปิดสาขาที่ท็อปส์,” ผู้จัดการรายวัน (28 มีนาคม 2543), หน้า 20.

แห่งแรก<sup>90</sup> พร้อมกันนั้นทางธนาคารได้มีการปรับรูปลักษณะของสาขาใหม่เรียกว่า “Prototype” โดยจะมีภาพลักษณ์ที่เหมือนกันหมดทุกสาขา<sup>91</sup>

อย่างไรก็ตาม มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญกว่าการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะสาขาใหม่ คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการครั้งใหญ่ที่มาพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการด้านธุรกรรมการเงินใหม่ๆ ซึ่งทั้งหลายทั้งมวลนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาจากเทคโนโลยีทางการบริหารและจัดการการเงินที่ก้าวหน้ากว่าของธนาคารต่างประเทศสัญชาติเนเธอร์แลนด์ ABN-Amro

ธนาคารเอเชียภายหลังมีผู้ถือหุ้นใหญ่รายใหม่คือ ธนาคาร ABN-Amro ได้แบ่งโครงสร้างการจัดการตามสายงานธุรกิจหลักที่ชัดเจนขึ้น อันได้แก่ กลุ่มงานธุรกิจผู้บริโภครวม กลุ่มงานบริษัทและบริหารการเงิน กลุ่มงานพาณิชย์ธนกิจ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง พร้อมกันนี้ โครงสร้างการจัดการของธนาคารยังเป็นโครงสร้างการจัดการใหม่ โดยมีการแยกสายงานวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสายงานที่มีความสำคัญของธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ที่ต้องแยกการบริหารออกมาเพื่อการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารอยู่ในกลุ่มงานวางแผน และการจัดการการเงิน

---

<sup>90</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

<sup>91</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2540 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2540)

พร้อมๆ กับการปรับโครงสร้างการจัดการใหม่ อำนาจบริหารจัดการที่เป็นหัวใจของธนาคารเอเชีย ถูกควบคุมโดยเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของธนาคาร ABN-Amro แห่งเนเธอร์แลนด์ทั้งสิ้น อันได้แก่ กลุ่มงานธุรกิจผู้บริโภคร้อยภายใต้การบริหารของนายเดวิท เฮนดริก กลุ่มงานบรรษัทธุรกิจและบริหารการเงิน ซึ่งดูแลตลาดและลูกค้าระดับสถาบัน อยู่ภายใต้การบริหารของนายเฮนดริก เอเคเรียน วอนโอเกิน ส่วนสายงานสำคัญอีกอันหนึ่งคือ สายงานด้านการบริหารความเสี่ยง นับเป็นสายงานที่มีความสำคัญมากอีกอันหนึ่ง ปรากฏว่ามีเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคาร ABN-Amro มาทำงานในกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงถึง 3 คน อันได้แก่ นายฮานส์ อาทร์ ยงยันส์ คุมสายงานบริหารความเสี่ยง นายเฟรดเดอริค ซิลเลิร์น คุมสายงานพัฒนาสินเชื่อบริโภค/กำกับและควบคุมและนายพอล สเปนเนอร์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานพัฒนาสินเชื่อบริโภค<sup>22</sup>

ทั้งนี้ กลุ่มงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ คือ สายงานการวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ นับได้ว่าเป็นกลุ่มงานอีกอันหนึ่งที่ธนาคารต่างประเทศที่เข้ามาถือหุ้นใหญ่ในภายหลังให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจะเห็นได้ว่า นายเจมส์ สเตนท์ ซึ่งดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้เข้ามาคุมกลุ่มงานด้านการวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย<sup>23</sup>

<sup>22</sup> อ้างจากโครงสร้างการจัดการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2542 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ในแบบแสดงข้อมูลประจำปี ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543)

<sup>23</sup> เพิ่งอ้าง

## โครงสร้างใหม่กับเทคโนโลยีใหม่

ในปี 1999 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในคณะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเอเซีย จำกัด ไม่เพียงแต่เจ้าหน้าที่บริหารของธนาคาร ABN-Amro จะเข้าไปควบคุมกลุ่มงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการธนาคาร และการพัฒนาศักยภาพการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ของธนาคารดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วเท่านั้น องค์กรประกอบของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารชุดใหม่ทั้งสิ้น 39 คนนั้นมีเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคาร ABN-Amro อยู่ 10 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารธนาคารและธุรกรรมการเงินใหม่ๆ แทบทั้งสิ้น กล่าวคือ

เจ้าหน้าที่บริหารของธนาคาร ABN-Amro ทั้ง 10 คน ซึ่งมีตำแหน่งเป็นระดับกรรมการบริหารและเป็นกรรมการของธนาคารเอเซีย ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารกิจการธนาคารและการเงินในตลาดการเงินที่ก้าวหน้ากว่า กิจการการเงินและการธนาคารในประเทศไทย เช่น ที่ฮ่องกง<sup>4</sup> ประเทศสวิสเซอร์แลนด์และฝรั่งเศส<sup>5</sup> เจ้าหน้าที่หลายรายเคยดำเนินการทำกิจการ Investment Banking เคยบริหารธุรกรรมทางด้านพันธบัตร (Bond) ในต่าง

---

<sup>4</sup> นายเชอจิโอ อากาพิโท ลิเรช เรียล (กรรมการ) เคยดำรงตำแหน่ง Executive Vice President China & Hong Kong ของธนาคาร ABN AMRO

<sup>5</sup> นายเฟรดเดอริก ซิลเดิร์น (ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาสินเชื่อพิเศษและสายงานกำกับและควบคุม)เคยดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารที่สวิสเซอร์แลนด์และฝรั่งเศส

ประเทศ<sup>66</sup> เคยเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสบริหารงานทางด้าน Risk Management ในต่างประเทศ<sup>67</sup>

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ และธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ล้วนแต่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นในโครงสร้างการจัดการใหม่ของธนาคารเอเซีย จึงมีกรรมการใหม่ ในคณะกรรมการประจำปี 1999 ที่เป็นเจ้าหน้าที่ของธนาคาร ABN-Amro ซึ่งมีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารที่กรุงอัมสเตอร์ดัมอยู่ด้วย รวมทั้งสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น นายฮานส์ อาร์ท ยงย่นส์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการอาวุโส เคยดำรงตำแหน่ง ABN-Amro Bank NV, Various Credit and IT Functions ตั้งแต่ปี 1981 ถึงปี 1998<sup>68</sup> มาทำหน้าที่กำกับดูแลรายงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแทนเจ้าหน้าที่ๆ เป็นคนไทย ดังที่เคยเป็นมาในอดีต

---

<sup>66</sup> นายปีเตอร์ ซิปโก โอเวอร์น มาร์ด (กรรมการ) เคยเป็น Vice President และหัวหน้า Trading Amsterdam Government Bond Desk และเป็น Managing Director ของ Investment Banking Head

<sup>67</sup> นายเซอร์มันด์ มัลเดอร์ (กรรมการ) เป็น Senior Executive Vice President ของ Risk Management Division (America/Asia) นายเฟรดเดอริก ซิลเดิร์น (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาสินเชื่อพิเศษและสายงานกำกับและควบคุม) เคยดำรงตำแหน่ง Senior Vice President Risk Management Division ของสำนักงานใหญ่ ธนาคาร ABN-AMRO

<sup>68</sup> แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)



อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้นับเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เพราะความเปลี่ยนแปลงของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ได้มาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าและเหนือกว่าของธนาคาร ABN-Amro ในทุกๆ ด้าน กล่าวคือ ธนาคาร ABN-Amro มีทรัพย์สินมหาศาลคือ 414.3 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีกำไรในปี 1998 1.9 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีสาขาที่ดำเนินการทั่วโลก 1,880 สาขา<sup>99</sup> ดำเนินการใน 71 ประเทศทั่วโลก และมีพนักงานที่ดำเนินกิจการอยู่ทั่วโลกมากถึง 76,749 คน<sup>100</sup>

#### ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

เมื่อวันที่ 15 มกราคม 1999 ธนาคารนครธนได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมกัน (MOU) กับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อทำการเพิ่มทุนโดยขอรับความช่วยเหลือจากกระทรวงการคลังตามโครงการช่วยเหลือเพิ่มเงินกองทุนขั้นที่ 1 และเมื่อวันที่ กันยายน 1999 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (Standard Chartered) ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารนครธน โดยการซื้อหุ้นจากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินในสัดส่วน 75% นับเป็นการสิ้นสุดลงของธนาคารไทยเก่าแก่เป็นอันดับสองของประเทศไทย<sup>101</sup> และนับเป็นการสิ้นสุดลงของธนาคารของครอบครัวเงินเก่าแก่ในประเทศไทยด้วย คือ ครอบครัววังหลิ

<sup>99</sup> Alkman Granitsas, "On the move," Far Eastern Economic Review (18 June 1998) : 53.

<sup>100</sup> Far Eastern Economic Review (18 June 1998) : 53.

<sup>101</sup> ธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ ธนาคารหวังหลีจั้น จำกัด ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ได้เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2476

ถึงแม้ว่า ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด จะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ของธนาคารนครชนในระยะเวลาไม่นานมานี้คือช่วงปลายปี 1999 แต่ก็นับว่านับแต่นั้นเป็นต้นมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศแห่งนี้ ซึ่งเป็นแนวโน้มอันเดียวกันเหมือนกับธนาคารลูกครึ่งใหญ่ - ต่างประเทศอื่นๆ กล่าวคือ

### ด้านโครงสร้างการจัดการ

เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 1999 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครชน ได้ประกาศรายชื่อกรรมการของธนาคารชุดใหม่ทั้งหมด 8 คน โดยที่ไม่มีคนของตระกูลหวังหลีเจ้าของเดิมอยู่เลยแต่มีกรรมการที่เป็นเจ้าหน้าที่ของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด 4 คน เข้ามาแทนที่ ได้แก่<sup>102</sup>

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. นายเดวิด จอร์จ มอยวี         | ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ |
| 2. นายจันทรู ฮัสซาราม นาร์วานี  | รองประธานกรรมการ         |
| 3. นายตี บุน ฮวด                | กรรมการ                  |
| 4. นายไมเคิล เบอ์นาร์ดี ดี นอมา | ดำรงตำแหน่งกรรมการ       |

นอกจากนี้ ธนาคารฯ ยังประกาศรายชื่อเจ้าหน้าที่บริหารชุดใหม่ 15 คน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่จากธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด มาดำรงตำแหน่งมากถึง 8 คน อัน ได้แก่<sup>103</sup>

<sup>102</sup> แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครชน จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542), หน้า 57.

<sup>103</sup> เฟิงอั้ง, หน้า 153-154.

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นายจันทรุ ธัสชาราม นาร์วานี | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br>และกรรมการผู้จัดการใหญ่ |
| 2. นางทิพย์ภาพร เกิดผล         | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 3. นายมาร์ค เควาดาสัน          | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 4. นายลอย ชาน                  | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 5. นายปีเตอร์ มอล              | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 6. นายไมค์ วูด                 | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 7. นายจอห์น ลี                 | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |
| 8. นายบรูซ เวเลา               | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่                        |

ถึงแม้จะเป็นช่วงระยะแรกแห่งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่  
ของธนาคารฯ แต่โครงสร้างใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ได้แสดงให้เห็นแต่เฉพาะการยึด  
กุมอำนาจบริหารใหม่ของผู้ถือหุ้นรายใหม่เท่านั้น การเปลี่ยนแปลงทางการ  
จัดการ เทคโนโลยี และธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาใน  
ไม่ช้าด้วย

ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธนเป็นธนาคารขนาดเล็กมีพนักงาน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม ปี 1999 เพียง 1,942 คน ครั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น  
ใหญ่ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด ธนาคารฯ ได้ประกาศแผนการลงทุนใหม่เมื่อ  
วันที่ 29 ตุลาคม 1999 มีมูลค่ากว่าหนึ่งพันล้านบาทในระยะเวลา 12 เดือน โดยจะ  
นำมาพัฒนาเทคโนโลยีและระบบใหม่ พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการ

ทำงานของสำนักงานสาขาให้ดียิ่งขึ้นด้วย<sup>104</sup> พร้อมกันนั้นธนาคารฯ ยังมีกรรมการและเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชุดใหม่ที่มาพร้อมๆ การจัดการ เทคโนโลยีและธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ด้วยกล่าวคือ

ธนาคารฯ มีกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหารหลายคนที่เคยทำงานบริหารธนาคารในต่างประเทศหลายแห่งทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ อินเดีย และญี่ปุ่น มาเป็นเวลานาน<sup>105</sup> นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ของธนาคารฯ เหล่านี้ยังมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ มาแล้ว<sup>106</sup> สิ่งที่จะขาดไม่ได้คือ เจ้าหน้าที่บริหารชุดใหม่ของธนาคารที่มีความชำนาญทางด้านการบริหารงานด้านเทคโนโลยีและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน มีเจ้า

<sup>104</sup> เพ็งอึ้ง, หน้า 7.

<sup>105</sup> เช่น นายจันทรู ฮัสซาราม นาร์วานี (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่) เป็น Chief Financial Officer ที่อินเดีย ตั้งแต่ปี 1994 นางทิพย์ภาพร เกิดผล (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) ทำงานส่วนบริหารการเงิน ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด สาขาลอนดอนตั้งแต่ปี 1989 นายมาร์ค เดวาดาตัน (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) เคยทำงานเป็น Head of Global Corporate Banking ที่ฮ่องกงระหว่างปี 1992-1997

<sup>106</sup> เช่น นายลอย ชาน (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) ทำงานด้านการธนาคารมา 20 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา ฮ่องกง ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เดนมาร์ก และได้หวัน ทำงานด้าน Credit and Risk Management มา 15 ปี และเป็น Head of Business Unit มา 5 ปี

หน้าที่บริหารใหม่ถึง 2 คนที่มีประสบการณ์ทางด้านนี้อันได้แก่นายมาริโอซีกคูน่า (ผู้อำนวยการอาวุโส)<sup>107</sup> และนายเอ็ด สารสาส (ผู้อำนวยการ)<sup>108</sup>

### ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน)

ธนาคารยูโอบีรัตนสินเป็นธนาคารที่เกิดจากการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นโดยธนาคารต่างประเทศรายล่าสุด คือ ธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งประเทศสิงคโปร์ได้เข้ามาถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารรัตนสิน ในสัดส่วน 75.02 ของทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 1999 ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลในการขยายกิจการธนาคารพาณิชย์บางแห่งที่ รัฐบาลดำเนินการควบรวมกิจการภายใต้โครงการ 14 สิงหาคม 1998<sup>109</sup> โดยในกรณีนี้คือ ธนาคารแหลมทอง จำกัด ควบรวมกิจการกับธนาคารรัตนสิน และขายให้กับธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งประเทศสิงคโปร์ ดังนั้น ธนาคารที่เกิดขึ้นใหม่จึงเป็นธนาคารลูกครึ่งไทยกับต่างประเทศ ซึ่งมีโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเดียวกันกับธนาคารลูกครึ่งไทยกับต่างประเทศรายอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วด้วย

---

<sup>107</sup> มีประสบการณ์บริหาร โครงการด้านเทคโนโลยี ประมาณ 20 ปี อ้างในแบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542), หน้า 154.

<sup>108</sup> มีประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคลมา 15 ปี เพิ่งอ้าง, หน้า 155.

<sup>109</sup> แผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน วันที่ 14 สิงหาคม 2541 กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย

ประการที่ 1 เราปฏิเสธไม่ได้ว่าระบบธนาคารครอบครัว<sup>110</sup> ได้จับสั่นลงอีกธนาคารหนึ่งแล้วในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นในประเทศไทย

ประการที่ 2 พร้อมๆ กับการจับสั่นของระบบธนาคารครอบครัวอีกแห่งหนึ่ง การเข้ามาของผู้ประกอบการธนาคารจากต่างประเทศที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญ และมีเทคโนโลยีทางการเงินที่เหนือกว่าและก้าวหน้ากว่าก็ได้เข้ามาแทนที่การบริหารธุรกิจธนาคารในระบบครอบครัว กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งสิงคโปร์ ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการธนาคาร 5 ตำแหน่ง ในจำนวนทั้งสิ้น 9 ตำแหน่ง โดยตำแหน่งที่เหลือเป็นกรรมการที่เป็นตัวแทนจากกองทุนเพื่อฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงิน โดยทั้งหมดไม่มีกรรมการที่เป็นตัวแทนจากครอบครัวเจ้าของเดิมเลย กรรมการที่เป็นตัวแทนของธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งสิงคโปร์ ประกอบด้วย<sup>111</sup>

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 1. นายวี ไชว ยา          | ประธานกรรมการ    |
| 2. นายวี อี เชียง        | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายแซมมวล พูน ฮอน ทัง | กรรมการจัดการ    |
| 4. นายลี ไหว ไฟ          | กรรมการ          |

<sup>110</sup>ธนาคารแหลมทองเคยเป็นธนาคารของครอบครัวนันทาภิวัดน์ ตั้งแต่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2491 และกลายมาเป็นธนาคารของครอบครัวจันทร์ศรีชวาลา ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นและผู้บริหารของธนาคารครั้งสำคัญ ในช่วงต้นปี 2532 อังจากสำราญ สอดเพชร และ ชรินทร์ แซ่มสาคร, ประวัติศาสตร์ธนาคารไทย (สำนักพิมพ์สมพันธ์ จำกัด, 2541), หน้า 58-59.

<sup>111</sup>แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542), หน้า 43

5. นายเขน สุข มิ่ง

กรรมการ

ประการที่ 3 ถึงแม้การซื้อกิจการธนาคารรัตนสินโดยธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งสิงคโปร์ครั้งนี้จะเพิ่งเกิดขึ้นและยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่เกิดขึ้นในธนาคารมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม เราสามารถมองเห็น แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในธนาคารยูโอบีรัตนสินได้ว่า จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ เกิดขึ้นเพราะหากมองในแง่ ผู้ร่วมทุนรายใหม่ของธนาคารคือ United Oversea Bank Limited แห่งประเทศสิงคโปร์ ธนาคารดังกล่าวเป็นธนาคารที่มีฐานะทางการเงินดี โดยได้รับการจัดอันดับโดยบริษัทมูดีส์ อินเวสต์เตอร์ เซอร์วิส ให้เป็นหนึ่งในธนาคารอันดับยอดของโลก โดยได้รับความน่าเชื่อถือระดับ B ในฐานะธนาคารที่มีความแข็งแกร่งด้านการเงิน สำหรับเงินฝากระยะยาวได้รับความน่าเชื่อถือระดับ Aa2 และเงินฝากระยะสั้นได้รับความน่าเชื่อถือระดับ Prime-1<sup>112</sup> รวมทั้งธนาคารฯ ยังเป็นธนาคารของรัฐบาลสิงคโปร์แห่งที่สอง ที่เข้ามาซื้อกิจการในประเทศไทย ส่วนอีกธนาคารหนึ่งคือ ธนาคาร Development Bank of Singapore (DBS) ซึ่งถือหุ้นใหญ่ธนาคารทีบีเอสไทยทุน นั่นเอง

นอกจากฐานะทางการเงิน ที่ได้รับการยอมรับจากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือแล้ว ขอบเขตการทำธุรกรรมทางการเงินและประสบการณ์ในการบริหารกิจการธนาคารของธนาคาร United Oversea Bank ในต่างประเทศนับเป็นปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในธนาคารแหลมทองเดิมเป็นอย่างมาก

---

<sup>112</sup> เพิ่งอ้าง, หน้า 2.

ธนาคาร United Oversea Bank Limited แห่งสิงคโปร์เริ่มจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในสิงคโปร์ตั้งแต่ 22 ตุลาคม 1947 และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ มาเลเซีย และฮ่องกง<sup>113</sup> ธนาคารฯ และโครงข่ายสาขาของธนาคารที่ตั้งอยู่ทั่วโลก 121 สาขา ดำเนินกิจการอย่างกว้างขวางทั้งธนาคารเพื่อบริโภค (Consumer Banking) Wholesale และ Investment Banking ธนาคารและบริษัทในเครือของธนาคารยังกระจายกิจกรรมของกลุ่มไปสู่ภาคการเงิน การประกันภัย วาณิชธนกิจ (Merchant Banking) เป็นตัวแทนค้าหุ้นและทำ portfolio management ให้บริการคำปรึกษาแก่บริษัทขนาดใหญ่ บริหารกิจการโรงแรม บริหารและดำเนินการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และให้บริการด้านข้อมูลธุรกิจและการประมวลผลข้อมูล<sup>114</sup>

เราจะเห็นได้ว่า ฐานะทางการเงินก็ดี บวกกับการสนับสนุนจากรัฐบาลสิงคโปร์ พร้อมทั้งความชำนาญทางการเงินที่ก้าวหน้ากว่าธนาคารพาณิชย์ไทยกลุ่มเดิม ที่ United Overseas Bank แห่งสิงคโปร์จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งมหิพารต่อธนาคารยูโอบีอีตีสิน อย่างไรก็ตาม หากมองภาพรวมการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของธนาคารลูกครึ่งไทยกับต่างประเทศ ทั้งหมดที่อุบัติขึ้นพร้อมๆ กันในระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย อันได้แก่ ธนาคารดีบีเอสไทยธนุ ธนาคารเอเซีย ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธนและธนาคารยูโอบีอีตีสิน ด้วยแล้วนี่เป็นการ “ปฏิวัติ” ระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง เทคโนโลยีและธุรกรรมทางการเงินใหม่ซึ่งนำเข้ามา (import) จากธนาคารต่างประเทศที่มีความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีและ

<sup>113</sup> UOB Brief History (United Oversea Bank Limited), p. 236.

<sup>114</sup> Ibid., p. 236.



ประสบการณ์ทางด้านธุรกรรมการเงินที่มากกว่าในตลาดที่เจริญกว่าตลาดการเงินภายในของไทยทั้งสิ้น

## ข. ธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ : จากการคงสภาพเดิมสู่การปฏิรูป

### ธนาคารกรุงเทพ : การคงสภาพเดิม (*Status quo*)

ภายหลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 1997 ถ้ามองในแง่ภาพรวม อาจกล่าวได้ว่าธนาคารกรุงเทพ ยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนไว้ได้ กล่าวคือ ธนาคารกรุงเทพ ยังคงครองตำแหน่งธนาคารพาณิชย์อันดับ 1 ในประเทศไทย (ดูตารางส่วนแบ่งตลาด) คือ ธนาคารกรุงเทพ ยังมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งโดยปี 1997 ธนาคารกรุงเทพมีสินทรัพย์รวมนับเป็น 23.61% ของสินทรัพย์รวมของอุตสาหกรรมธนาคารทั้งหมดและยังคงมีสินทรัพย์รวม 21.83% ในปี 1999 ส่วนแบ่งตลาดเมื่อพิจารณาจากยอดเงินกู้รวม ปรากฏว่ามีส่วนแบ่งตลาดด้านเงินกู้คิดเป็น 21.85% ซึ่งเริ่มน้อยกว่าธนาคารกรุงไทยแล้วในปีเดียวกัน แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่สูงมากอยู่ ครั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจยอดรวมเงินกู้ของธนาคารกรุงเทพ เปรียบเทียบยอดเงินกู้ทั้งหมดคิดเป็น 20.90% ในปี 1999 ส่วนยอดเงินฝากรวมของธนาคารกรุงเทพนับว่าเป็นอันดับหนึ่งคือสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกธนาคารกล่าวคือ ในปี 1997 ธนาคารกรุงเทพมีส่วนแบ่งเงินฝากคิดเป็น 23.18% ของยอดเงินฝากของธนาคารทั้งระบบครั้นในปี 1999 ถึงแม้ว่าสัดส่วนเงินฝากของธนาคารกรุงเทพจะลดลง 21.79% แต่ก็นับว่ามีสัดส่วนสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารทุกธนาคาร

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมองในแง่ภาพรวมส่วนแบ่งตลาด ทั้งในแง่สินทรัพย์รวม เงินกู้รวมและเงินฝากรวม ครั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้น ธนาคารกรุงเทพก็ยังคงรักษาแชมป์อันดับหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ ถึงแม้ว่าจะมีสัดส่วนที่ลดลงก็ตาม

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อคิดเป็นสัดส่วนร้อยละที่ลดลงโดยเปรียบเทียบแต่ละปี จากปี 1996 ถึงปี 2000 นับว่าส่วนแบ่งตลาดของธนาคารกรุงเทพลดลงเป็นอย่างมาก สถานะที่แย่ลงในส่วนแบ่งตลาด ของธนาคารกรุงเทพจะเห็นได้ชัดมากเมื่อศึกษาอัตราการเติบโตของธนาคารกรุงเทพด้านสินทรัพย์รวม เงินกู้รวม เงินฝากรวม เปรียบเทียบระหว่างปี 1996, 1997, 1998, 1999 และ 2000 (ดูตารางอัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคารระหว่างปี 1996-2000)

เราจะเห็นได้ว่า ปี 1997 อัตราการเติบโตทางด้านสินทรัพย์ของธนาคารกรุงเทพน่าจะมีอัตราการเติบโตที่สูงมาก คือ มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นสูงถึง 21.95% เปรียบเทียบจากปี 1996 แต่ครั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 1997 อัตราการเติบโตทางด้านสินทรัพย์ของธนาคารกรุงเทพกลับติดลบมากถึง -10.06% ในปี 1998 สถานการณ์การเติบโตทางด้านสินทรัพย์ของธนาคารฯ ดีขึ้นบ้างในปี 1999 แต่ก็ยังเพิ่มขึ้นในอัตราที่ติดลบอยู่คือ -6.64% ในทำนองเดียวกัน อัตราการเติบโตด้านเงินกู้ของธนาคารกรุงเทพ ปี 1997 เปรียบเทียบปี 1996 ได้เพิ่มขึ้นถึง 9.98% แต่เมื่อเปรียบเทียบกับภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อัตราการเติบโตของยอดเงินกู้ของธนาคารกรุงเทพลดลงอย่างมากคือลดลงถึง -11.34% ในปี 1998 ต่อมาสถานการณ์ของยอดเงินกู้ของธนาคารกรุงเทพดีขึ้น แต่

## 74 การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย

ยังแย่อยู่คือในปี 1999 อัตราการเติบโตของยอดเงินกู้รวมของธนาคารกรุงเทพ ยังติดลบคือ -3.24%

ทางด้านเงินฝาก นับได้ว่าธนาคารกรุงเทพมีอัตราการเติบโตด้านเงินฝากรวมคิดเป็น 12.19% ในปี 1997 แต่สถานะทางด้านเงินฝากของธนาคารได้ลดลงเหลือเพียง 2.45% ในปี 1998 และกลับมีสถานะที่ลดลงมากในปี 1999 คือมีอัตราการเติบโตทางด้านเงินฝากที่ลดลงติดลบคือเท่ากับ -1.30% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาคือ 1998

อัตราการเติบโตทางธุรกิจ ของธนาคารกรุงเทพธนาคารชั้นนำของประเทศไทยที่ลดลงมากขนาดนี้ ธนาคารกรุงเทพได้ปรับตัวเพื่อเผชิญการหดตัวอย่างรุนแรงของระบบเศรษฐกิจของประเทศและสถานะทางเศรษฐกิจของธนาคารอย่างไร โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศ ทั้ง 4 ธนาคาร ซึ่งมีการปรับตัวอย่างมากทั้งในแง่โครงสร้างผู้ถือหุ้น การปรับตัวทางการจัดการและการนำเข้าเทคโนโลยีการบริหารกิจการธนาคารที่ทันสมัย และก้าวหน้า ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นนั้น นับได้ว่าธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีผู้ถือหุ้นข้างมากเป็นคนไทยที่มีการปรับตัวทางด้านโครงสร้างผู้ถือหุ้นและโครงสร้างการจัดการน้อยมาก

### โครงสร้างผู้ถือหุ้นและการจัดการ : การคงสภาพเดิม

“...เป้าหมายของธนาคารกรุงเทพ คือต้องการที่จะรักษาความเป็นธนาคารเอกชนไทยและเราก็จะพยายามให้มันเป็นอย่างนั้น ผมคิดว่าธนาคารพาณิชย์ไทยมีความได้เปรียบหลายอย่างในการแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศ

โดยเฉพาะเรื่องความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สะสมมาเป็นเวลายาวนาน”

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์

ประธานกรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

(มหาชน) กุมภาพันธ์ 1999

ทันทีที่นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ เข้าดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ แทนนายชาติรี โสภณพนิช ซึ่งไปดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพ แทน นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 1999 นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ได้ให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชนโดยอธิบายถึงปรัชญาหลักของการปรับตัว ของธนาคารกรุงเทพภายหลังจากได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจว่า “ต้องการที่จะรักษาความเป็นธนาคารเอกชนไทย”<sup>115</sup> เอาไว้ให้ได้ คำประกาศดังกล่าวได้สะท้อนแนวนโยบายการปรับตัวของธนาคารกรุงเทพ ที่จะยังคงยึดหลักการ “คงสภาพเดิม” (Status quo) ของธนาคารฯ โดยไม่ทำตามแบบธนาคารอื่นๆ ทั้งธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่อื่นๆ เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกสิกรไทย (ซึ่งจะกล่าวต่อไปในภายหลัง) ธนาคารฯ ได้ปฏิบัติตามหลักการ “คงสภาพเดิม” อย่างเคร่งครัดในแง่ของโครงสร้างผู้ถือหุ้นและโครงสร้างการจัดการ พร้อมกันนั้น หลักการ “คงสภาพเดิม” นี้ นับว่าไม่ใช่หลักการทางด้านการบริหารใหม่ ของธนาคารกรุงเทพแต่อย่างใด ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของทั้งในประเทศไทยและ

<sup>115</sup>“สัมภาษณ์ โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์,” วารสารการเงินธนาคาร (กุมภาพันธ์ 2542) :

ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ดำเนินการภายใต้หลักการ “คงสภาพเดิม” มาอย่างสืบเนื่อง นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 จวบจนถึงปัจจุบัน

ธนาคารกรุงเทพยึดหลักการ “คงสภาพเดิม” ในด้านใดบ้าง? ทำไมจึงกล่าวว่าเป็นไม่ใช่หลักการบริหารใหม่ สำหรับธนาคารกรุงเทพ เป็นประเด็นที่จะกล่าวต่อไปดังนี้

หากศึกษาจากรายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรกและสัดส่วนการถือหุ้นของธนาคารกรุงเทพ เปรียบเทียบ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 1998 และ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 1999 จะเห็นได้ว่า ผู้ถือหุ้นชาวต่างประเทศที่ถือหุ้นธนาคารกรุงเทพ อยู่ในบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผู้ฝากต่างประเทศ อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ถึง 45.70%<sup>116</sup> และ 45.80%<sup>117</sup> ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามธนาคารกรุงเทพ ยังคงเป็นธนาคารของผู้ถือหุ้นเก่าคือตระกูลโสภณพนิช ครอบครั้ว และพวกพ้องตั้งแต่สมัยทศวรรษที่ 1960 อยู่เหมือนเดิม

ตั้งแต่ปี 1995 จวบจนกระทั่งสิ้นเดือนธันวาคม 1999 ธนาคารกรุงเทพ ยังไม่มีผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป จนกระทั่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่เข้ามาเป็นกรรมการรายใหม่ของธนาคารกรุงเทพเลย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก

---

<sup>116</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2541 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2541), หน้า 10

<sup>117</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542), หน้า 34

ของธนาคารยังคงเป็นผู้ถือหุ้นเก่าที่เป็นคนในครอบครัวโสภณพนิช<sup>118</sup> และพวกพ้องของครอบครัวโสภณพนิช มาตั้งแต่สมัยทศวรรษที่ 1960 เช่น บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ 2.16% บริษัทไสวประชาสและบุตรจำกัด ถือหุ้นอยู่ 0.78% บริษัทมันคาเลย์ ไฟโอเนียร์ (สยาม) จำกัด ถือหุ้นอยู่ 0.75% บริษัทเอเชียเสริมกิจ จำกัดถือหุ้นอยู่ 0.68% บริษัทพิพัฒน์ศักดิ์ จำกัด ถือหุ้นอยู่ 0.65% บริษัทซาเตรียน โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นอยู่ 0.64% และบริษัทพรภัทร์ จำกัด ถือหุ้นอยู่ 0.55%<sup>119</sup> โดยพวกพ้องของครอบครัวโสภณพนิชเหล่านี้ยังคงถือหุ้นของธนาคารกรุงเทพสืบมาแม้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 1997 แล้วก็ตาม

แม้ว่าได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจรวมทั้งเกิดการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดทั้งในด้านสินทรัพย์ เงินกู้ และเงินฝากของธนาคารกรุงเทพในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้งระบบก็ตาม มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างผู้ถือหุ้นของธนาคารกรุงเทพน้อยมาก นอกจากนั้น โครงสร้างกรรมการที่ทำหน้าที่

<sup>118</sup> ตัวชี้วัดว่าครอบครัวโสภณพนิช ถือหุ้นใหญ่ในธนาคารกรุงเทพ คือ บริษัทพรภัทร์ จำกัด ผู้ถือหุ้นใหญ่อันดับ 10 ของธนาคารถือหุ้นอยู่ 8,020,970 หุ้น หรือคิดเป็น 0.55% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ในขณะที่ ณ สิ้นปี 1999 กรรมการของธนาคารเฉพาะนายชาติรี โสภณพนิช และบุตรชายคือ นาย ชาติศิริ โสภณพนิช ถือหุ้นรวมกันได้ 6,515,418 หุ้น หรือเกือบถูกจัดอันดับอยู่ใน 10 อันดับแรกผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร อ้างจาก ตารางเปรียบเทียบการถือหุ้นของคณะกรรมการธนาคาร ณ วันสิ้นปี 2541 กับ ณ วันสิ้นปี 2542 รายงานประจำปี 2542 (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน), หน้า 49.

<sup>119</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542), หน้า 34.

กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารธนาคารกรุงเทพ ในอนาคตยังมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากด้วย

หากศึกษาจากตารางรายชื่อและประเภทของกรรมการกรุงเทพ ประจำปี 1992 เปรียบเทียบกับปี 1998 กรรมการของธนาคารกรุงเทพสะท้อน “การคงสภาพเดิม” เอาไว้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. กรรมการผู้มีอำนาจผูกพันและ ไม่มีข้อจำกัดอำนาจการลงนามยังคงเป็นกรรมการผู้เป็นตัวแทน ของเจ้าของและผู้ถือหุ้นเดิมของธนาคารกรุงเทพอัน ได้แก่ นายชาติรี โสภณพนิช, นายชาญ โสภณพนิช และนายชาติศิริ โสภณพนิช
2. กรรมการผู้เป็นนักบริหารที่อยู่นอกกรอบครัวโสภณพนิช และถูกดึงเข้ามาทำงานเป็นกรรมการของธนาคารในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อในช่วงทศวรรษที่ 1960 อัน ได้แก่ นายดำรง กฤษณะมระ และ นายวิระ รมยะรูป<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> นายดำรง กฤษณะมระ เข้าทำงานในธนาคารกรุงเทพครั้งแรกในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบัญชีในปี 1953 และภายหลังได้ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ (Vice President) ธนาคารในปี 1974 และในปี 1999 ยังดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของธนาคารอยู่ต่อไป

นายวิระ รมยะรูป เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายหนึ่งใน 16 ราย ในปีค.ศ. 1973 และปัจจุบันก็ยังคงเป็นกรรมการของธนาคารอยู่ ออกจาก พรรณี บัวเล็ก, วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยาม, 2543), หน้า 234.

นายปิติ สิทธิอำนวย ผู้อำนวยการกลุ่มธนาคารภายในประเทศซึ่งทำหน้าที่ในการออกบัตรเครดิตของธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปี 1989

3. กรรมการผู้เป็นนักบริหารที่อยู่นอกกรอบครัวเรือนพาณิชย์ และถูกดึงเข้ามาทำงานเป็นกรรมการของธนาคารในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อในช่วงทศวรรษที่ 1990 อันได้แก่ นายปิติ สิทธิอำนวย ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย และนายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์

ความจริงแล้ว “การคงสภาพเดิม” อำนาจและจำนวนกรรมการของธนาคารกรุงเทพ โดยการผสมผสานระหว่างตัวแทนของเจ้าของเดิมของธนาคารกับผู้บริหารที่เป็นคนนอกกรอบครัวเรือนพาณิชย์ไม่ใช่ของใหม่ สำหรับธนาคารกรุงเทพ นับเป็นวิธีการบริหารธนาคารกรุงเทพ ที่ใช้มาหลายยุคหลายสมัย

ในยุคที่ธนาคารกรุงเทพ เผชิญปัญหาการบริหารในธนาคารกรุงเทพ ในช่วงปี 1952 เจ้าของธนาคารกรุงเทพ ในสมัยนั้น คือ นายชิน โสภณพนิช ได้ใช้ปรัชญาการดึงนักบริหารนอกกรอบครัวเรือนพาณิชย์ เข้ามาแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ในธนาคาร และปรับปรุงการทำงานในสมัยนั้นจนปรากฏ 3 หัวหอกที่สร้างประสิทธิภาพทางการบริหารใหม่ ให้กับธนาคารกรุงเทพสมัยนั้นอันได้แก่ นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ นายบุญชู โรจนเสถียร และ ดร. Chang<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เป็นนักกฎหมายน้อยคนที่สามารถเข้าใจหลักปฏิบัติทางธุรกิจแบบจีนและเข้าใจกฎหมายที่เขียนเป็นภาษาไทย

นายบุญชู โรจนเสถียร เป็นผู้วางระบบบัญชีใหม่ให้กับธนาคารได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการของฝ่ายบัญชีในปี 1954 และได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของธนาคารในภายหลัง

Dr. Chang อดีตผู้จัดการทั่วไปของ Bank of China สาขาประเทศไทย ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจธนาคารของชาวจีนทั่วเอเชียและได้รับเชิญให้เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างประเทศในขณะนั้น อ้างจาก Akira Suehiro, “Bangkok Bank : Management reforms of a Thai



ในช่วงรอยต่อปลายทศวรรษที่ 1980 ถึงช่วงต้นทศวรรษ 1990 อันเป็นช่วงที่ธนาคารกรุงเทพ<sup>122</sup> และเศรษฐกิจไทยกำลังอยู่ในช่วงรุ่งเรือง การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่และการบริหารจัดการแบบใหม่ ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่<sup>123</sup> 1. การดำเนินการด้านการออกบัตรเครดิตใหม่ของธนาคาร 2. การเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกในประเทศไทยที่ก่อตั้งฝ่าย private banking เพื่อดูแลกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าร่ำรวย 3. การระดมทุนจากตลาดเงินตราต่างประเทศ เพื่อปล่อยกู้ลูกค้าระดับสถาบันและ 4. การแสวงหารายได้ใหม่จากการปล่อยกู้ในโครงการพื้นฐาน (infrastructure) ขนาดใหญ่และโครงการลงทุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ได้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการดึงนักบริหารที่อยู่ภายนอกครอบครัวโสภณพนิชเข้ารับหน้าที่บริหารธนาคารกรุงเทพในยุคเฟื่องฟู<sup>124</sup> เหมือนกับที่เคยใช้นักบริหารภายนอกครอบครัวโสภณพนิชในช่วงทศวรรษ 1950 มาแล้วทั้งสิ้น คนอย่าง นายปิติ

---

commercial bank" *East Asian Cultural Studies*, Vol. xxviii No. 1-4 (March 1989), pp. 111-113.

<sup>122</sup> ช่วงนั้น ธนาคารกรุงเทพ มีสินทรัพย์รวม 350.8 พันล้านบาท (13.78 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ) หรือ 29.8% ของสินทรัพย์ของระบบธนาคารทั้งหมดหรือมากเป็น 2 เท่าของธนาคารคู่แข่งสำคัญในขณะนั้น คือ ธนาคารกสิกรไทย อ้างจาก Paul Handley and Jonathan Friedland, "The giant stirs," *Far Eastern Economic Review* (13 April 1989) : 52.

<sup>123</sup> Ibid.,

<sup>124</sup> ในช่วงนั้น ธนาคารกรุงเทพ เป็นผู้ปล่อยกู้ร่วมในวงเงิน 27 พันล้านบาท ในโครงการก่อสร้างทางยกระดับโทลล์เวย์ (Tollway) เมื่อเดือนมีนาคม 1989 และต่อจากนั้นธนาคารกรุงเทพเป็นผู้ปล่อยกู้ร่วมโครงการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี Aromatic 12 โครงการ มูลค่านับพันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

สิทธิอำนาจ<sup>125</sup> ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย<sup>126</sup> และนายศิริ จิรพรพันธ์<sup>127</sup> ในธนาคารกรุงเทพเพื่อช่วงต้นทศวรรษ 1990 ไม่ต่างอะไรกับนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ และนายบุญชู โรจนเสถียร ของธนาคารกรุงเทพ ในยุคทศวรรษ 1950

เช่นเดียวกัน การดิงนักบริหารนอกกรอบครัวโสกณพนิช คือ นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารแทนนายชาติรี โสกณพนิช เมื่อวันที่ 1 มกราคม 1999 นับเป็นการดิงคนนอกดั่งที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในยุคทศวรรษ 1950 และ ต้นทศวรรษ 1990 และเป็นเพียงการสลับสับเปลี่ยนประธานคณะผู้บริหารธนาคาร ในยามที่ ธนาคารกำลังเผชิญวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันจากทางการ โดยเฉพาะกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทยและรัฐบาลในสมัยนั้น (รัฐบาลชวน หลีกภัย พutschิกายน 1997- พutschิกายน 1999) คือ การปฏิรูประบบธนาคารตามข้อเสนอของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ คือการเพิ่มทุนใหม่ (recapitalization) ทั้งที่มาจากทางการ คือการทำให้เป็นกิจการของรัฐ (Nationalization) หรือการเพิ่มทุนจากการร่วมทุน (joint venture) โดยธนาคารหรือสถาบันการเงินจากต่างประเทศ หรือการขายกิจการให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินต่างประเทศ ซึ่งธนาคารกรุงเทพได้ปฏิเสธวิธีการเพิ่มทุนทั้งสามวิธีการนี้

<sup>125</sup> ขณะนั้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายธนาคารภายในประเทศดำเนินการออกบัตรเครดิตของธนาคารกรุงเทพ จนเป็นผลสำเร็จ

<sup>126</sup> ขณะนั้นเป็นหัวหน้าหัวหน้าแรงอยู่ฝ่ายเงินตราต่างประเทศ (Forex) เพื่อระดมเงินตราต่างประเทศในตลาดต่างประเทศเพื่อปล่อยกู้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ภายในประเทศ

<sup>127</sup> เป็นผู้เชี่ยวชาญชั้นแนวหน้าจากบริษัทไทยแห่งชาติถูกดิงดึงตัวมาเพื่อดูแลโครงการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ธนาคารกรุงเทพ เป็นผู้ปล่อยกู้ร่วม

การคงสภาพเดิมของธนาคารกรุงเทพทั้งผู้ถือหุ้นเดิมและโครงสร้างการบริหารเดิมเป็นเพราะธนาคารกรุงเทพไม่เห็นด้วยกับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลไทยสมัยนั้นเลย

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี 1997 และมีผลลุกลามต่อมายังธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารรวมทั้งธนาคารกรุงเทพด้วยนั้น เจ้าของธนาคารกรุงเทพได้วิจารณ์และไม่เห็นด้วยต่อแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลชวน หลีกภัย สมัยที่ 2 (1997-2000) เป็นอย่างมาก โดยในระยะแรกๆ ตามความเห็นของนายชาติรี โสภณพนิช เมื่อมีการลดค่าเงินบาท เมื่อเดือนกรกฎาคม 1997 เขาได้กล่าวเตือนว่าประมาณ 2 ใน 3 ของตระกูลนักธุรกิจไทยจะหายไปไม่รอด<sup>128</sup> ครั้นเมื่อกลางปี 1998 เขามีความเห็นที่ วิกฤตการณ์ทางการเงินและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นๆ โดยรวดเร็ว รุนแรงและมีผลกระทบกว้างขวางกว่าที่คาดคิด เขากล่าวว่า “...แม้ธนาคารกรุงเทพ จะมีหน่วยวิจัยทางเศรษฐกิจและเป็นธนาคารที่ได้เตรียมตัวมาดี คือ เป็นธนาคารแรกๆที่เตรียมการสะสมทางด้านกันสำรอง เพื่อรองรับหนี้เสียโดยในช่วงที่เริ่มมีปัญหารธนาคารกรุงเทพ มีเงินกันสำรองถึง 50,000 กว่าล้านบาท แต่ก็ยังไม่พอ<sup>129</sup>

<sup>128</sup> ศาสตราจารย์ไพจิตร และคริส เบเกอร์ “วิกฤตเศรษฐกิจไทย : อุดมการณ์เสรีนิยมใหม่และปฏิกริยาจากสังคมไทย” พรายพล คู่มิตรพิทย์ (บรรณาธิการ) บทความที่ระลึกครบรอบ 60 ปี อาจารย์อัมมาร สยามวาลา (คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2542) : 29.

<sup>129</sup> สัมภาษณ์ นายชาติรี โสภณพนิช ใน “เจ้าสัวชาติรีระบุนเศรษฐกิจทรุดเกินคาด...” มติชนสุดสัปดาห์ (2 มิถุนายน 2541) : 26.

ในเวลาเดียวกัน นายชาติรี โสภณพนิช ยังมีข้อเสนอต่อรัฐบาลในการแก้ปัญหาธนาคารพาณิชย์โดยเสนอวิธีการแบบที่ญี่ปุ่น ได้ห้าม และสิงคโปร์เคยใช้คือรัฐบาลน่าจะเข้ามาช่วยถือหุ้นสนับสนุน โดยจะเป็นการถือหุ้นบุริมสิทธิหรือหุ้น Voting right ก็ได้และยังเห็นว่าเมื่อเหตุการณ์ดีขึ้นก็ขายหุ้นคืนและรัฐบาลได้กำไร ที่สำคัญข้อเสนอดังกล่าวของนายชาติรี โสภณพนิช เป็นแผนการกอบกู้ธนาคารที่รัฐบาลเปิดเอาไว้ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ธนาคารต้องทำ<sup>130</sup>

อย่างไรก็ตาม มาตรการของรัฐบาลที่ออกมากลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 ของรัฐบาลฯ บังคับให้ทุกๆ ธนาคารเพิ่มทุนในสองวิธีคือ โดยความช่วยเหลือของรัฐบาลแต่ผู้ถือหุ้นเดิมต้องสูญเสียความเป็นเจ้าของไปคือ กองทุนชั้นที่ 1 เป็นการแทรกแซงการเพิ่มทุนของธนาคารโดยการใส่เงินกองทุนของรัฐบาลเข้าไป โดยมีเงื่อนไขว่า ก) ธนาคารจะต้องมีการแยกหนี้ดีและหนี้เสียให้ชัดเจนภายในสิ้นปี 2000 ข) ผู้ถือหุ้นเดิมจะต้องยินยอมรับการสูญเสียที่เกิดขึ้นก่อนมีการอัดฉีดเงินเข้าไป ค) แผนการปฏิรูประบบธนาคารต้องได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทย ง) รัฐบาลหรือผู้ถือหุ้นรายใหม่จะมีสิทธิในการเปลี่ยนแปลงการบริหารและคณะกรรมการบริหารของธนาคารในปัจจุบัน<sup>131</sup> หรือการเพิ่มทุนโดยธนาคารเองหรือกองทุนชั้นที่ 2 ซึ่งแน่นอนธนาคารกรุงเทพ ได้เลือกวิธีการเพิ่มทุนเอง

<sup>130</sup> เพิ่งอ้าง, : 28.

<sup>131</sup> อ้างจาก Thailand : Select Issue (IMF Staff Country Report No.00/21 February

ธนาคารกรุงเทพยังคงแสดงความไม่พอใจรัฐบาลและมาตรการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลออกมาเรื่อยๆ เพราะหลังจากนั้นไม่นาน นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพคนใหม่ได้แสดงความไม่พอใจว่าสิ่งที่ทางรัฐบาลบอกแก่สถาบันการเงินต่างประเทศว่าด้วยการให้ธนาคารกรุงเทพเพิ่มทุน ในที่สุดความไม่พอใจรัฐบาลและการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลชวน หลีกภัยจากเจ้าของและผู้บริหารธนาคารกรุงเทพ จึงปรากฏออกมาให้เห็นเป็นการสนับสนุนนักการเมืองคู่แข่งแทน ในช่วงระหว่างการหาเสียงเลือกตั้งทั่วไป เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2001 นายชาติรี โสภณพนิช ให้การต้อนรับ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร หัวหน้าพรรคไทยรักไทย ณ สำนักงานใหญ่ธนาคารกรุงเทพ และกล่าวสนับสนุนว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้เรื่องธุรกิจและสมควรดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี<sup>132</sup>

#### ธนาคารกรุงศรีอยุธยา : ธนาคารแห่งที่สองของการคงสภาพเดิม

“แบงก์กรุงศรี ฯ จะเป็นแบงก์ไทยที่เหลือรอดเพียงไม่กี่แห่ง ทุกวันนี้ผมได้ยวรรดเข้ามา ผมจะยืมให้กับดีก็ เพราะว่าหน้าแบงก์ติดธงชาติไทย เรายังยืนยันที่จะเป็นธนาคารของคนไทยอยู่ เพราะเราได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ พระราชทานตราครุฑให้เป็นธนาคารพาณิชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”

ประไพสิทธิ์ ดัณฑ์เกตุร

กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
(1997-2000)

<sup>132</sup> Jiwamol Kanoksilp, “BBL chief supports Thaksin”, The Nation (November 28, 2000) : B1 “เจ้าสัวชาติรีเชียร์ ททท.” กรุงเทพธุรกิจ (28 พฤศจิกายน 2543) : 1, 9.

นี่เป็นคำสัมภาษณ์ของนายประไพสิทธิ์ ตันต์เกยูร กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ระหว่างที่เข้ารับตำแหน่งในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจพอดี<sup>133</sup> คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนเป้าหมายหลักของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจว่าจะดำเนินการ “คงสภาพเดิม” ของธนาคารเอาไว้ให้ได้ ในภายหลังกกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารฯ ท่านนี้ยังได้ประกาศออกมาตลอดว่าจะเปลี่ยนแปลงธนาคารไปจากเดิมให้น้อยที่สุด ท่านกล่าวมาโดยตลอดว่า “ธนาคารจะไม่ขอรับความช่วยเหลือจากโครงการเงินทุนของทางการ เนื่องจากธนาคารสามารถหาช่องทางเงินทุนด้วยตัวเองได้”<sup>134</sup> และท่านยังกล่าวอีกต่อไปว่า “ธนาคารไม่จำเป็นที่จะต้องเอาต่างชาติมาถือหุ้นใหญ่”<sup>135</sup>

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา “คงสภาพเดิม” ของธนาคารฯ ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างไร? เป็นประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์ในส่วนนี้ นอกจากนั้นยังจะศึกษาด้วยว่าเพราะเหตุใด ผู้ถือหุ้นเดิมและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารฯ จึงเลือกแนวนโยบาย “คงสภาพเดิม” เช่นนั้นด้วย

ความจริงแล้ว ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นธนาคารที่มีลักษณะ “อนุรักษ์นิยม” (conservative) สูงอยู่แล้ว ช่วงระหว่างทศวรรษ 1960-1980 ธนาคารกรุง

<sup>133</sup> ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 1997 ภายหลังกดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้อำนวยการของบริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์กรุงศรีอยุธยามาเป็นเวลา 2 ปีครึ่ง อ้างจาก วารสารการเงินธนาคาร (กุมภาพันธ์ 2541) : 144

<sup>134</sup> วารสารการเงินธนาคาร (กันยายน 2541) : 145

<sup>135</sup> เห่งอ้าง : 141

ศรีอยุธยาเป็นธนาคารของคนเพียง 2 ตระกูลคือ เป็นของครอบครัวจอมพล ประภาส จารุเสถียร และครอบครัวของนายชวน รัตนรักษ์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เพียง 2 รายเท่านั้น<sup>136</sup> ในระหว่างที่ครอบครัวจอมพลประภาส จารุเสถียรและนายชวน รัตนรักษ์ มีบทบาทสำคัญสูงสุดในธนาคารฯ กิจการธนาคารมิได้ขยายตัวหรือเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะหือหาว หรือขนานใหญ่เหมือนกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่นๆ ธุรกิจหลักของสองครอบครัวนี้คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาคการเงินอื่นๆอีกไม่มากนัก นั่นคือ บริษัทศรีอยุธยา ประกันภัย จำกัด และ บริษัทประกันชีวิตศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และปี 1963 เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ธนาคารมหานครด้วย จุดเปลี่ยนสำคัญครั้งที่ 2 ของธนาคารฯ และของสองครอบครัวนี้ก็คือ การก่อตั้งบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัดในปี 1969 ซึ่งใช้เงินลงทุนสูงถึง 100 ล้านบาทอันเป็นตัวเงินที่มีมูลค่าสูงมากในสมัยนั้น นอกจากนั้น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และครอบครัวจอมพลประภาส จารุเสถียรและนายชวน รัตนรักษ์ ได้ขยายธุรกิจอื่นๆ ออกไปไม่มากนัก เช่น ก่อตั้งบริษัทซื้อขายที่ดิน<sup>137</sup> และการก่อสร้างหมู่บ้านจัดสรรสามแห่งคือ หมู่บ้านเมืองทองนิเวศน์ หมู่บ้านชลนิเวศน์และหมู่บ้านเสนานิเวศน์ร่วมกับครอบครัวคนจีน

<sup>136</sup> ปี 1964 จอมพล ประภาส จารุเสถียรถือหุ้น 22.0% นายชวน รัตนรักษ์ และบริษัทของครอบครัวถือหุ้น 25.6% ในปี 1971 จอมพล ประภาส จารุเสถียร ถือหุ้น 15.0% นายชวน รัตนรักษ์ ถือหุ้น 43.3% ปี 1982 จอมพล ประภาส จารุเสถียรถือหุ้น 5.2% นายชวน รัตนรักษ์ถือหุ้น 37.8% อ้างใน Akira Suchiro, op.cit., p. 246

<sup>137</sup> บริษัทซื้อขายที่ดินคือ บริษัท ซี.เค.อาร์ จำกัด และบริษัท จี. แอล. แอสเซ็ทส์ จำกัด บริษัทแรกยังคงดำเนินการอยู่ และเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในธนาคารกรุงศรีอยุธยามาตั้งแต่นั้นจนถึงปัจจุบัน

โพ้นทะเลอีกสองครอบครัวคือ ครอบครัวกาญจนพาศน์ และครอบครัวมหาดำรงกุลและร่วมก่อตั้งสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 เป็นต้น<sup>138</sup>

การทำธุรกิจธนาคารและธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่หวือหวา เจียบๆ แต่กลับมีลักษณะอนุรักษ์นิยมอยู่สูงนั่นคือขยายตัวธุรกิจน้อย ช้าๆ และทำธุรกิจร่วมกับผู้นำทางทหารและครอบครัวคนจีนไม่กี่ครอบครัวอาจเป็นเพราะ จุดเริ่มต้นทางธุรกิจครั้งแรกและครั้งสำคัญของนายชวน รัตนรัักษ์เป็นเช่นนี้มาก่อนก็ได้ ถ้าย้อนหลังกลับไปในช่วงปีทศวรรษ 1950 นายชวน รัตนรัักษ์ ทำธุรกิจขนส่งทางน้ำมาก่อนซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องฟันฝ่ากับการแข่งขันและอิทธิพลจากพวกนักเลงอันธพาลเป็นอย่างมาก ดังนั้นธุรกิจดังกล่าวจึงต้องอาศัยความช่วยเหลือและการคุ้มครองจากทหาร

ในระหว่างนั้น ในปี 1954 เมื่อทหารกลุ่มของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ก่อตั้งบริษัทสหชนส่งทางน้ำ จำกัด ขึ้นมาเพื่อทำธุรกิจขนส่งทางน้ำผูกขาดแข่งขันทำการค้ากับทหารและคนจีนกลุ่มอื่นๆ และได้อาศัยนายชวน รัตนรัักษ์ มาเป็นผู้ดูแลธุรกิจขนส่งทางน้ำ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างทหารกลุ่มจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ โดยเฉพะจอมพลประภาส จารุเสถียร และพลเอกประเสริฐ รุจิณรงค์ กับนายชวน รัตนรัักษ์ และในภายหลังผู้นำทางทหารทั้งสองเป็นผู้มีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้นายชวน รัตนรัักษ์ ได้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยา ภายหลังจากที่

<sup>138</sup> ฐานเศรษฐกิจ (1-4 พฤศจิกายน 2541)



ก็คิดกันให้ทหารกลุ่มชวยราชครูออกจากธนาคารกรุงศรีอยุธยา ภายหลังจากปฏิวัติ 1957<sup>139</sup>

นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาความเกือตึงกันและการทำธุรกิจกันอย่างเงียบๆ ระหว่างจอมพลประภาส จารุเสถียร และนายชวน รัตนรักษ์ ดำเนินมาเช่นนี้โดยตลอดไม่เปลี่ยนแปลงเลย เมื่อปี 1967 เมื่อนายชวนได้รับการชักชวนจาก นายชายชาญ วรรณสุต บุตรบุญธรรมของจอมพลประภาส จารุเสถียร ให้ร่วมก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ช่องใหม่คือ สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ซึ่งได้สัมปทานมา 25 ปี การก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัดซึ่งนายชวน รัตนรักษ์ ได้รับสัมปทานก่อตั้งโรงปูนซีเมนต์แห่งใหม่ พร้อมสัมปทานเหมืองแร่จากจอมพลประภาส จารุเสถียร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสมัยนั้นก็ติดตามมาในปี 1969 นอกจากนั้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นน้อยและช้าๆ ในการทำธุรกิจของนายชวน และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ยังเกิดจากประเด็นอีกสองประเด็นคือ นายชวนต้องดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังมาตลอด เพราะเคยมีความขัดแย้งเรื่องการทำธุรกิจที่ดินและหมู่บ้านจัดสรรระหว่างนายชวนกับนักธุรกิจชาวจีนที่เคยร่วมทำธุรกิจที่ดินด้วยกันเอง รวมทั้งเมื่อจอมพลประภาส จารุเสถียร และพล.ประเสริฐ รุจิณรงค์ได้หมดอำนาจลงเพราะการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 1973 เพราะคุ่มกันนายชวน และธุรกิจของนายชวนก็ขาดสะบั้นลง ในช่วงเวลานั้นนายชวน ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากนักการเมืองในกลุ่มชวยราชครู อัน

<sup>139</sup> ปี 1958 นายชวน รัตนรักษ์เข้าไปเป็นกรรมการธนาคารกรุงศรีอยุธยาโดยการสนับสนุนของจอมพล ประภาส จารุเสถียร ซึ่งเป็นกรรมการและพล.อ. ประเสริฐ รุจิณรงค์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการธนาคารกรุงศรีอยุธยา และในปี 1961 ได้เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่และถือหุ้นใหญ่ด้วย อ้างจาก Akira Suchiro, *op.cit.*, p.260

ได้แก่ พล.ต.ประมาธ อติเรกสาร พล.ต.ศิริ สิริโยธิน และ พล.ต.ชาติชาย ชุณหะวัณ ซึ่งหวนคืนกลับมาบิบทบาททางการเมืองอีกครั้งหลังการก่อตั้งพรรคชาติไทย และกระแสดต่อต้านกลุ่มจอมพลถนอม กิตติขจร และจอมพลประภาส จารุเสถียรและบริวารจากพลังประชาธิปไตยที่เติบโตขึ้นในช่วงนั้น

ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์แห่งความเกือกลูกกันอันยาวนานระหว่างผู้นำทางทหารกับนายชวน รัตนรักษ์ ซึ่งพังทลายลงไปหลังปี 1973 นับเป็นมูลเหตุสำคัญที่สุดที่ผลักดันการดำเนินธุรกิจแนวอนุรักษ์นิยมของนายชวนและธนาคารกรุงศรีอยุธยา มาตราบเท่าทุกวันนี้

เมื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงภายในธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยเฉพาะการเพิ่มทุนจดทะเบียนของธนาคารอันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่่นั้นปรากฏว่ามีน้อยมาก ในช่วง 2 ทศวรรษคือระหว่างปี 1977-1997 หรือหลังจากที่เกาะกุมกันธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้พังทลายลงไปแล้ว ธนาคารฯ มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเพียง 4 ครั้งคือ ปี 1977 เพิ่มทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท ปี 1978 เพิ่มทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท ปี 1984 เพิ่มทุนจดทะเบียน 2,000 ล้านบาทและปี 1990 เพิ่มทุนจดทะเบียน 5,000 ล้านบาท ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เริ่มต้นเพิ่มทุนจดทะเบียนอย่างขนานใหญ่อีก 3 ครั้งในระหว่างปี 1998-2000 เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั่นเอง (ดูตารางข้อมูลการเพิ่มทุนธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน))

หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ 1997 ทางการได้ประกาศมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 ออกมาอันเป็นมาตรการแก้ปัญหาธนาคารและสถาบันการเงินอย่างหนึ่ง มาตรการนี้ได้สร้างความกดดันให้ธนาคารต่างๆธนาคารต้องเพิ่มทุนจด

ทะเบียนของตน รวมทั้งธนาคารกรุงศรีอยุธยา ด้วย แต่ธนาคารฯ หลีกเลี่ยงการเพิ่มทุนโดยการรับความช่วยเหลือจากทางการ ทั้งนี้เพื่อรักษาอำนาจบริหารของผู้ถือหุ้นเดิมเอาไว้

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เพิ่มทุนครั้งสำคัญครั้งแรกเมื่อ เดือนพฤศจิกายน 1998 โดยธนาคารฯ ออกเป็นหุ้นเพิ่มทุนครั้งที่ 1 และ 2 รวมเป็นเงิน 8,000 ล้านบาท<sup>140</sup> การเพิ่มทุนครั้งนี้เอง ครอบครัวรัตนรักษ์ ได้ขายหุ้นของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยได้แจ้งไปที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 1998 ว่าต้องการขายหุ้นจากกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จำนวน 24.99 % หรือจำนวน 37.5 ล้านหุ้นในราคาหุ้นละ 170 บาทคิดเป็นมูลค่า 6,375 ล้านบาทซึ่งสัดส่วนดังกล่าวได้รวมหุ้นที่ถือโดยครอบครัวรัตนรักษ์ไว้ด้วย โดยขายให้กับบริษัท ไทยร็อกเคมี จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ลงทุนจากบริษัท โฮล เดอร์เบงก์ ฟินอง ชิแอร์ กลาริช จำกัด อันเป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้างรายใหญ่อันดับ 1 ของโลกจากประเทศสวีเดน<sup>141</sup>

กลุ่มครอบครัวรัตนรักษ์ นำเงินที่ได้ทั้งหมดมาซื้อหุ้นเพิ่มทุนของธนาคารกรุงศรีอยุธยาทั้งหมด จากนั้นในเดือน มีนาคม 1999 ธนาคารฯ ได้ประกาศเพิ่มทุนอีกรอบโดยออกหน่วยลงทุนหุ้นบุริมสิทธิควบหุ้นกู้ด้อยสิทธิหรือ Slips ในวงเงิน 30,000 ล้านบาท แต่มียอดจองซื้ออยู่เพียง 26,000 ล้านบาท เนื่อง

<sup>140</sup> วารสารการเงินธนาคาร (กันยายน 2542) : 160.

<sup>141</sup> “กลุ่มรัตนรักษ์ ขอมขายหุ้นปูนอุ้มธนาคารกรุงศรี” ฐานเศรษฐกิจ (13-15 สิงหาคม 2541).

จากทางธนาคารกรุงเทพ ก็มีการออก Caps ขายเช่นกัน ส่วนที่เหลือจากการขายหุ้นนี้ทางครอบครัวรัตนรักษ์ได้รับซื้อไปจนครบจำนวน

ต่อมา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ก็ประกาศเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 10,000 ล้านบาทเป็น 20,020 ล้านบาทโดยออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 20 บาท ซึ่งผู้สนใจซื้อหุ้นไป 850 ล้านหุ้นโดยอีก 150 ล้านหุ้นที่เหลือนั้นทางธนาคารฯ ได้ตกลงกับกองทุน เซาท์ อีสต์ เอเชีย อินเวสเมนต์ โฮลดิ้ง คอร์ป ของไต้หวันเอาไว้แต่ถูกปฏิเสธในภายหลัง

ในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมา นอกจากธนาคารกรุงศรีอยุธยาไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนักทั้งต่อการขยายกิจการธนาคาร และการเพิ่มทุนจดทะเบียนของธนาคารฯ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ธนาคารฯ ยังมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารน้อยมาก นายกฤต รัตนรักษ์ บุตรชายคนเดียวในบรรดาลูกทั้ง 6 คนของนายชวน รัตนรักษ์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารฯ เมื่อปี 1993 คือเมื่อนายชวน รัตนรักษ์ ถึงแก่กรรม<sup>142</sup> และนายกฤต ได้ดำรงตำแหน่งนี้มาจวบจนถึงปัจจุบัน แต่มีการเปลี่ยนผู้จัดการใหญ่บ่อยมาก ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับบริหารท่านอื่นๆ ก็เป็นเจ้าหน้าที่ภายในธนาคารที่เป็นคนไทยมาอย่างสืบเนื่อง<sup>143</sup>

<sup>142</sup> ฐานเศรษฐกิจ (1-4 พฤศจิกายน 2541).

<sup>143</sup> ข้อมูลกรรมการและผู้บริหาร, รายงานประจำปี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ปีพ.ศ. 2543 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543).

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารฯ ได้ใช้วิธีการสลับสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงของธนาคารฯ และบริษัทในเครือของธนาคารฯ แทนที่จะนำเอาบุคคลภายนอกหรือผู้บริหารชาวต่างประเทศเข้ามาบริหาร<sup>144</sup> ธนาคารฯ ได้เลื่อนระดับนายประไพสิทธิ์ ตันต์เกยูร ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทในเครือของธนาคารฯ มาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นเวลา 4 ปีระหว่างปี 1997-2000 แม้ว่านายประไพสิทธิ์จะเคยเป็นเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารต่างประเทศมาก่อน แม้ว่าในช่วง 4 ปีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารฯ และผู้บริหารระดับสูงเองจะยอมรับความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานธนาคารต่างประเทศ แต่ระหว่าง 4 ปีนั้น ธนาคารกรุงศรีอยุธยาเองมีพนักงานจากธนาคารต่างประเทศคือจากธนาคารซีทีแบงก์และคอยท์ซแบงก์มาทำงานที่ธนาคารฯ เพียง 20 คน<sup>145</sup> ในขณะที่ธนาคารฯ ถ้าวรวมพนักงานระดับปฏิบัติการไปด้วย มีพนักงานจำนวนมากถึง 9,988 คน<sup>146</sup>

แม้เมื่อมีกรรมการผู้จัดการคนใหม่ๆ ก็เป็นเพียงผู้สืบทอดแนวทางการบริหารแนวอนุรักษ์นิยมที่ดำเนินมาตั้งแต่สมัยนายชวน รัตนรักษ์ อดีตประธานกรรมการธนาคารฯ ซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่ก็ยอมรับว่าดีอยู่แล้ว แนว

<sup>144</sup> รายงานประจำปี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา พ.ศ. 2543 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543)

<sup>145</sup> “สัมภาษณ์ ประไพสิทธิ์ ตันต์เกยูร” อ้างแล้ว., : 143

<sup>146</sup> ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีพนักงาน 12,322 คนในปี 1997 มีพนักงาน 12,159 คน ในปี 1998 มีพนักงาน 9,988 คนในปี 1999 ดูตารางอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของธนาคาร ปี 1994-1999

ทางอนุรักษ์นิยมดังกล่าวที่ยึดถือกันมาทั้งก่อนและหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ คือ<sup>147</sup>

1) การให้ความระมัดระวังกับการปล่อยสินเชื่อมาก โดยจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

2) การปล่อยสินเชื่อแบบ Project Financing ที่ธนาคารให้กับลูกค้านั้น ธนาคารจะไม่ดูแลเฉพาะโครงการที่จะมาขอกู้ แต่จะดูธุรกิจอื่น ๆ ที่ลูกค้าทำอยู่ด้วยว่าเป็นอย่างไร เช่น ลูกค้าที่เป็นเจ้าของร้านทองแถวเยาวราชต้องการทำบ้านจัดสรรทางธนาคารก็จะอนุมัติเงินกู้ เนื่องจากแม้ว่าเศรษฐกิจซบถตัวทำให้ธุรกิจบ้านจัดสรรสะดุด ทางลูกค้าก็ยังมีรายได้ทางอื่นมาใช้เงินคืนให้แก่ธนาคารได้เป็นต้น

3) ธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา คือ ให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ทำให้โอกาสที่จะเกิดความสูญเสียขนาดใหญ่จากการประណหนนี้ก็มีน้อยไปด้วย

4) ในอดีตธนาคารกรุงศรีอยุธยา ไม่นิยมจ้างผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งก็เหมือนกับธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นๆ แม้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจธนาคารฯ ก็ดึงผู้บริหารที่เป็นคนไทยและเป็นคนภายในองค์กรมาเป็นผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ธนาคารฯ ให้เหตุผลว่า คนไทยจะเข้าใจวัฒนธรรมคนไทยได้ดีกว่า และมีความผูกพันกับประเทศชาติมากกว่า และแต่ไหนแต่ไรมาแล้วธนาคารกรุงศรีอยุธยา

<sup>147</sup> “สัมภาษณ์ ประไพสิทธิ์ ตันท์เกตุร” อ้างแล้ว : 142-143

เองก็มีเป้าหมายที่จะเป็นธนาคารไทยที่ดีที่สุดและไม่ได้ตั้งเป้าไปเป็นธนาคารระดับภูมิภาคหรือระดับโลก

ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นมา แนวการบริหารธนาคารกรุงศรีอยุธยา อันเป็นแนวอนุรักษ์นิยมอยู่ก่อนแล้ว จึงนับเป็นกลยุทธ์สำคัญที่กลุ่มผู้ถือหุ้นเดิมเลือกใช้มากกว่าที่จะเลือกการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ การขายกิจการปูนซีเมนต์เพื่อซื้อหุ้นเพิ่มทุนของธนาคาร การสลับสับเปลี่ยนผู้บริหารภายในของธนาคารและบริษัทในเครือจำนวนมากก็ประเภทเป็นการปรับตัวของธนาคารกรุงศรีอยุธยา รวมทั้งเป็นแนวโน้มในอนาคตที่ไม่เปลี่ยนแปลงของธนาคารฯ ด้วย

### **ธนาคารกสิกรไทย : สู่อุปกรณ์**

ธนาคารกสิกรไทย เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ อันดับที่ 3 คือ มีสินทรัพย์มากเป็นอันดับที่ 3 โดยหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจแล้ว ธนาคารมีสินทรัพย์เป็นเงิน 727,438 ล้านบาท หรือคิดเป็น 13.42% ของระบบธนาคารทั้งระบบ (ดูตารางสถานะของกิจการธนาคารหลังเกิดวิกฤตการณ์) แต่ครั้งเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารได้ประสบกับปัญหาอัตราการเติบโตทั้งทางด้านสินทรัพย์ เงินกู้ และเงินฝากเป็นอย่างมาก

อัตราการเติบโตทางด้านสินทรัพย์ของธนาคารในปี 1997 มีอัตราที่สูงคืออยู่ที่ 23.12% ของระบบธนาคารทั้งระบบ แต่กลับ -11.45 ในปี 1998 อย่างไรก็ตาม สถานภาพทางด้านสินทรัพย์ได้กลับมาอยู่ในสภาพการณ์ที่ดีอย่างรวดเร็ว เพราะในปี 1999 อัตราการเติบโตทางด้านสินทรัพย์ก็กลับมาเป็น +3.29% อย่างรวดเร็ว

เร็ว ในทำนองเดียวกัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยโตทางด้านเงินฝากของธนาคารก็กลับฟื้นตัวอย่างรวดเร็วภายหลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ อัตราดอกเบี้ยโตทางด้านเงินฝากของธนาคารเคยขยายตัวอยู่ในเกณฑ์ดี คือ 12.55% ในปี 1997 แต่ได้กลับมาติดลบคือ -1.54% ในปี 1998 และได้กลับฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ในปี 1999 ซึ่งกลับมาใช้อัตราการขยายตัว 5.07%

มีเพียงอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้เท่านั้นที่แย่งลง ธนาคารมีอัตราดอกเบี้ยโตทางด้านเงินกู้ ขยายตัว 9.91% ในปี 1997 แต่ได้ขยายตัว -9.08% และ -11.46% ในปี 1998 และ 1999 ตามลำดับ

หากศึกษาดูจะเห็นได้ว่าความผันผวนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของธนาคารซึ่งมีผลกระทบไม่มาก ธนาคารกสิกรไทยมีการปรับตัวของธนาคารมาก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การปรับตัวดังกล่าวของธนาคารกสิกรไทย ยังเป็นการปรับตัวของธนาคารครั้งใหญ่ใน 4 ด้านพร้อมๆ กัน อันได้แก่ การปรับตัวทางด้านวิสัยทัศน์ การปรับตัวทางด้าน Product ใหม่ของธนาคาร การปรับตัวทางด้านพนักงานของธนาคารและการปรับตัวทางด้านองค์กรและเทคโนโลยี ซึ่งจะกล่าวต่อไปในรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ธนาคารกสิกรไทย : การปรับตัวก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

ธนาคารกสิกรไทยมีการปรับตัวใน 4 ด้านคือ 1) ทิ้งในแง่วิสัยทัศน์ 2) การปรับตัวทางด้าน product ของธนาคาร 3) ในแง่พนักงาน และ 4) องค์กรและเทคโนโลยี การปรับตัวของธนาคารฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินมาอย่างเป็น



ระยะๆ คือตั้งแต่ปี 1991 เป็นต้นมา หรือก่อนที่จะเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทย ในตอนกลางปี 1997

### การปรับตัวในแง่วิสัยทัศน์

ในปี 1991 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการผู้จัดการใหม่เป็นนายบัณฑิต ชูรล้ำชา ขณะนั้น วิสัยทัศน์ของธนาคารกสิกรไทย คือมองว่าในอนาคตจะมีการแข่งขันในธุรกิจธนาคารอันสืบเนื่องมาจากการเปิดการค้าเสรี นโยบายและกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาล<sup>148</sup> ครั้นในปัจจุบัน วิสัยทัศน์ของธนาคารกสิกรไทย รวมทั้งธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ในประเทศไทยขยายกว้างไปกว่าเดิมกล่าวคือ ธนาคารกสิกรไทย มีวิสัยทัศน์ว่า ธนาคารไม่ได้แข่งขันกับธนาคารขนาดใหญ่ภายในประเทศอันได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา<sup>149</sup> อีกต่อไป ธนาคารกำลังมองว่าการแข่งขันจากธนาคารต่างประเทศมาเร็วกว่าเคยคาดคิดไว้ ทุกๆ ธนาคารรวมทั้งธนาคารกสิกรไทย กำลังมองการเคลื่อนไหวต่างๆ ของธนาคารต่างประเทศที่มีศักยภาพมากทั้งทางด้าน ทรัพย์สินมหาศาล สาขาจำนวนมากและการดำเนินงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะธนาคารเอเซีย ABN-Amro<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> กษราพร ช้างแก้ว “บัณฑิตชูรล้ำชาจะทำอะไรต่อไปในแบงก์กสิกรไทย” ผู้จัดการรายเดือน (กุมภาพันธ์ 2535) : 97

<sup>149</sup> รายงานคณะกรรมการและบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2538 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) : 43.

<sup>150</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทยโดยการทำ Focus group

## การปรับตัวทางด้าน Product ใหม่ของธนาคาร

ในปี 1992 นายบัณฑิต ลำซำ ได้สัมภาษณ์ว่า “...การอยู่กับธุรกิจธนาคารพาณิชย์แบบเดิมเพียงอย่างเดียว เป็นเรื่องไม่พออีก และอยู่ด้วยค่าธรรมเนียมแบบของการบริการเดิมๆ ก็อาจจะไม่พอแล้ว ต้องมีธุรกิจใหม่ๆ เข้ามาด้วย ...”<sup>151</sup> ในระหว่างนั้น ธนาคารได้เริ่มปรับปรุง Product ใหม่ของธนาคารให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ทางการเงินที่เปิดกว้างขึ้น คือ นายบัณฑิต ลำซำ ให้สัมภาษณ์ว่า “.. แแบงก์กสิกรฯ มีความพร้อมที่จะทำได้ในช่วงใกล้ๆ นี้คือ การบริหารกองทุนซึ่งธนาคารฯ และบริษัทในเครือได้ยื่นขอเป็นผู้จัดการกองทุนไปแล้ว...”<sup>152</sup> แต่ต่อมาได้ล้มเลิกไป

ครั้งเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศให้มีการประกอบกิจการวิเทศธนกิจ (BIBF) ได้ตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม 1993 อันยังผลให้มีการทำธุรกรรมทางการเงินชนิดต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในสังคมเศรษฐกิจไทย<sup>153</sup> ธนาคารกสิกรไทย ก็

<sup>151</sup> ภัชราพร ช้างแก้ว “บัณฑิต จะทำอะไรต่อไปในแบงก์กสิกรไทย” ผู้จัดการรายเดือน (กุมภาพันธ์ 2535) :97.

<sup>152</sup> เพิ่งอ้าง., : 98

<sup>153</sup> การซื้อขายปริวรรตเงินตราต่างประเทศ (cross-currency) การอาวัล รับรอง และค้าประกันหนี้ใดๆ แก่คู่กรณีนอกประเทศ การทำธุรกรรม L/C ให้แก่ผู้ซื้อ และ/หรือผู้ขายที่อยู่นอกประเทศ การเป็นสื่อกลาง (match maker) หรือเป็น “Lead manager” ในการจัดหาเงินทุนต่างประเทศ รวมทั้งกิจการด้าน investment Banking อื่นๆ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกร เช่น การขายข้อมูลทางการเงิน การจัดหาหรือวิเคราะห์โครงการเพื่อการลงทุน การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การเป็นที่ปรึกษาในการซื้อกิจการ การควบกิจการ หรือ merger การ arrange หรือทำ underwriting ตราสารหนี้ที่ออกจำหน่ายในต่างประเทศ อ้างใน สมภพ มานะ

ได้ปรับตัวทางด้าน Product ใหม่ ของธนาคารให้มากขึ้น โดยเฉพาะภายหลังจากที่ธนาคารฯ ได้รับใบอนุญาตการประกอบกิจการวิเทศธนกิจได้ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 1993 เป็นต้นมา

ธนาคารกสิกรไทย ได้ใช้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ภัทรธนกิจ เป็นตัวนำทางด้านตลาด underwrite ธนาคารฯ มีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ศรีมิตร ดำเนินธุรกิจทางการซื้อขายหลักทรัพย์ และมีเครือข่ายสาขาในต่างจังหวัดเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ธนาคารฯ ยังมีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เอกธนกิจ ให้บริการทางการเงินใหม่ อันได้แก่ การควบกิจการ (M&A) ฯลฯ<sup>154</sup>

ธนาคารกสิกรไทย ได้ให้บริการด้านพาณิชย์ธนกิจ ที่ครอบคลุมไปถึงการให้คำปรึกษาทางการเงิน และการจัดหาสินเชื่อให้แก่โครงการขนาดใหญ่ (Project Financing and Loan Syndication) เช่น โครงการขยายบริการทางโทรศัพท์สองล้านเลขหมายในเขตกรุงเทพมหานคร โครงการขยายบริการทางโทรศัพท์หนึ่งล้านเลขหมายในเขตภูมิภาค โครงการศูนย์การค้าซีคอนสแควร์<sup>155</sup>

ธนาคารได้เป็นผู้จัดการจำหน่ายหุ้นกู้มีประกันมูลค่า 2,500 ล้านบาทของบริษัทผลิตไฟฟ้าระยอง จำกัด ถือเป็นกิจการจำหน่ายหุ้นกู้มีประกันครั้งแรกของประเทศและเป็นหุ้นกู้ที่มีอายุยาวที่สุดถึง 12 ปี ธนาคารกสิกรไทยนับเป็น

---

รังสรรค์ “เศรษฐกิจฟองสบู่” เอกสารประกอบการสัมมนา ประจำปี 2540 เรื่อง เศรษฐกิจไทย : วิฤตและทางออก (ศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540)

<sup>154</sup> กัชรภาพร ช้างแก้ว, อังแล้ว., : 98.

<sup>155</sup> รายงานคณะกรรมการและบุคคล ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2538 ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด : 32.

ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรก ที่สามารถดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายตราสารหนี้ได้ เป็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็วหลังจากที่กระทรวงการคลังอนุญาต<sup>156</sup>

พร้อมกันนั้น ธนาคารกสิกรไทย ได้จัดหลักสูตรการเรียนรู้อยู่ในธนาคาร โดยมีหมวดหลักสูตรใหม่อีก 2 หมวด เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ทางการเงิน ได้แก่ หมวดการบริหารเครดิตและหมวดเชิงธุรกรรม มีพนักงานธนาคารเข้ารับการเรียนรู้เป็นจำนวน 12,556 คน<sup>157</sup>

### การปรับตัวทางด้านพนักงานของธนาคาร

ธนาคารกสิกรไทย มีการปรับตัวทางด้านพนักงาน ทั้งทางด้านปริมาณ (quantitative) และคุณภาพ (quality) ไปพร้อมๆกันเพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ทางการเงินมาโดยตลอด ในแง่การปรับตัวทางด้านปริมาณ ธนาคารเคยรับพนักงานเพิ่มปีละประมาณ 1,200 คน หรือประมาณ 8 % ต่อปี<sup>158</sup> เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของสาขาซึ่งขยายปีละ 30-40 สาขา แต่ในปี 1993 เป็นต้นมา ธนาคารกสิกรไทย ได้หยุดรับพนักงานในลักษณะเดิมแต่รับพนักงานเพิ่มขึ้นเพียงปีละ 100 คน หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นเพียงปีละ 0.61%

<sup>156</sup> เติ้งอ่าง.,

<sup>157</sup> รายงานคณะกรรมการและงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540 ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด : 7.

<sup>158</sup> คัดจากฐานจำนวนพนักงานปี 2536 มีจำนวนพนักงาน 16,330 คน ข้อมูลสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับสูงธนาคารกสิกรไทย โดยการทำ Focus group

นอกจากนี้ยังมีการปรับตัวทางด้านพนักงานในแง่คุณภาพ ในหลายด้านพร้อมๆ กันกล่าวคือเมื่อมีการหยุดรับพนักงานในลักษณะเดิมแต่รับพนักงานเพิ่มเพียง 100 คน ในจำนวน 100 คนที่เพิ่มขึ้นเป็นพนักงานทางด้านเทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในภายหลังของธนาคารอันได้แก่ พวกที่จับทางด้านคอมพิวเตอร์ สถิติ วิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรม<sup>159</sup>

เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ทางการเงิน เมื่อธนาคารมีปัญหาเรื่องคนที่มีความรู้ภาษาอังกฤษ ธนาคารจึงรับคนที่มีความรู้ทางภาษาอังกฤษ ธนาคารได้ให้ทุนพนักงานและบุคคลทั่วไป เป็นการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ ศึกษาภาษาอังกฤษ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ศึกษาฝึกงานและดูงาน ณ ประเทศอังกฤษ ศึกษาต่อระดับปริญญาโทกับสถาบันการศึกษาในประเทศ และศึกษาด้านการธนาคาร ณ สมาคมสถาบันการศึกษากการธนาคาร และสถาบันการเงินในประเทศอีกด้วย

ธนาคารต้องการพนักงานที่ใช้ภาษาจีนได้ในยุคที่ตลาดใหม่ (Emerging Market) เช่น จีน อินโดจีน เปิดตัวออกมา ธนาคารกสิกรไทย จึงมีโครงการให้ทุนการศึกษาภาษาจีน ทุนศึกษาภาษาจีน ณ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนมีระยะเวลาศึกษา 1 ปี และทุนการศึกษาภาษาจีนที่ภาควิชาภาษาตะวันออก คณะ

<sup>159</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของธนาคารกสิกรไทย

อักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับนักศึกษามหาวิทยาลัยปักกิ่ง<sup>160</sup> และ  
โดยโครงการนี้ ธนาคารได้นิสิตเอกภาษาจีนมาทำงานธนาคาร 20 คน<sup>161</sup>

### การปรับตัวทางด้านองค์กรและเทคโนโลยี

ธนาคารกสิกรไทยได้ปรับตัวทางด้านองค์กรเป็นอย่างมาก ธนาคารได้  
ใช้การ reengineering ในการปรับตัวทางด้านองค์กรทั้งหมดโดยหลักคิดพื้นฐาน  
สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

หลักคิดของการ reengineering ในส่วนของธนาคารกสิกรไทย ได้นำมา  
ใช้ใน 2 ส่วนคือ

1. ได้ใช้ในการสร้างกระบวนการทำงานในชั้นลง โดยเฉพาะสาขาซึ่งมี  
อยู่ประมาณ 400 สาขา ในขณะนั้นคือปี 1992 หรือคิดเป็น manpower จำนวน  
2 ใน 3 ของกำลังแรงงานทั้งหมด โดยการ reengineering ที่สาขาสนามเป้าเป็น  
สาขาแรกจนกระทั่งปี 1994 จึงสำเร็จ<sup>162</sup>

2. การ reengineering สำนักงานใหญ่ เดิมระบบการบริหารงานในสำนัก  
งานใหญ่จะเป็นระบบ hierarchy งานขึ้นหนึ่งจะผ่านคน 3 ถึง 4 คนจึงจะถึงหัว  
หน้าโดยไม่รู้ว่างานนั้นสำเร็จโดยใคร เสียเวลาและไม่สร้างความรับผิดชอบจึงมี

---

<sup>160</sup> รายงานคณะกรรมการและงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2538 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

(มหาชน) : 52-53

<sup>161</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทย โดยการทำให้ Focus group

<sup>162</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทย โดยการทำให้ Focus group

การ reengineering สำนักงานใหญ่มาเป็นองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) คือ ยกเลิกสายงานแบบลำดับชั้น (hierarchy) พนักงานนั้นมีอำนาจตัดสินใจได้เลย มีการรู้งานทั้งระบบ มีความรับผิดชอบ รู้นโยบายเร็วกว่าเดิม การปรับโครงสร้างองค์กรนี้ใช้เวลา 2 ปี เสร็จสมบูรณ์เมื่อปี 1997

พร้อมๆ กับการ reengineering กระบวนการทำงานของทั้งสาขาและสำนักงานใหญ่ให้สั้นลง ธนาคารกสิกรไทย ได้แยกบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) ออกมาต่างหากและถือหุ้นเกือบ 100% ใน 4 บริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันได้แก่ บริษัท ศูนย์วิจัย กสิกรไทย จำกัด ทำงานทางด้านการศึกษาและวิชาการ บริษัท โพรเกรส แอมไพร์ซัล จำกัด ที่ทำทางด้านเป็นสำนักงานตรวจสอบบัญชี บริษัท โพรเกรส ซอฟต์แวร์ เป็นบริษัทที่สร้าง ผลิตภัณฑ์ทางด้านซอฟต์แวร์ต่างๆ และบริษัทศูนย์ประมวลผลจำกัด<sup>163</sup> นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทย เล็งเห็นว่า ความแตกต่างทางด้านศักยภาพของการแข่งขันระหว่างธนาคารกสิกรไทย กับธนาคารต่างประเทศรายใหม่ คือ information ที่เหนือกว่ากล่าวคือ ธนาคารจะรู้ว่าลูกค้าคนหนึ่งๆ ใช้บริการของธนาคารด้านใดบ้าง information นั้นหมายความว่าในอีกด้านหนึ่งจะเป็นการ generate รายได้และผลกำไรทั้งของลูกค้าและธนาคารนั่นเอง<sup>164</sup>

ดังนั้น การจะแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศได้ต้องมี 6 แผนประกอบกัน เพื่อให้มี information เกี่ยวกับธุรกรรมของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์คือ

<sup>163</sup> รายงานคณะกรรมการแสดงبود ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) : 77

<sup>164</sup> สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธนาคารกสิกรไทย โดยการทำให้ Focus group

1. ฝ่ายวิศวกรรมสารสนเทศ
2. ฝ่ายประมวลผล
3. ฝ่ายวิจัยและวิชาการ
4. ฝ่ายส่งเสริมการปฏิบัติการ
5. ฝ่ายวิจัยพัฒนากระบวนการ
6. ฝ่ายโทรคมนาคม

ทั้งนี้ ฝ่ายวิจัยและพัฒนากระบวนการ ฝ่ายวิศวกรรมระบบงานสารสนเทศ ฝ่ายประมวลผลระบบงานสารสนเทศ และฝ่ายโทรคมนาคมซึ่งอยู่ในสายงานทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารกสิกรไทยได้ปรับปรุงจนแล้วเสร็จในปี 1996<sup>165</sup>

### ธนาคารกสิกรไทย : การปรับตัวหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

การปรับตัวครั้งใหญ่ทั้ง 4 ด้านของธนาคารกสิกรไทยเป็นระยะๆ ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์และหลังเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจช่วยให้การเผชิญปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และการทำธุรกรรมทางการเงินในอนาคตของธนาคารมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นไปได้สูง

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารได้ปรับลดพนักงานเพื่อลดรายจ่ายของธนาคารเหมือนกับที่ธนาคารอื่นๆ ทำ โดยธนาคารได้ปรับลดพนักงาน

---

<sup>165</sup> รายงานคณะกรรมการและงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2539 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หน้า 6.



ลงอีกคือ -2.35% ในปี 1997 - 2.88% ในปี 1998 และปรับลดพนักงานลงอย่างมากคือ -10.42% ในปี 1999 (ดูตารางอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยปี 1994 - 1999)

มีการปรับปรุงสาขา 40 แห่ง โดยให้มีพนักงานเหลือเพียงแห่งละ 6 - 8 คน โดยให้ผู้จัดการสาขาคนเดียวดูแลสาขาย่อย 3 - 4 แห่ง ทั้งนี้ล่าสุดมีการปรับปรุงไปแล้ว 27 สาขา ในเขตอำเภอรอบนอกซึ่งเมื่อปรับปรุงครบ 40 สาขา จะช่วยลดต้นทุนของธนาคารได้ 20 - 30% แผนงานต่อไปคือให้ผู้จัดการ 27 สาขา โอนเข้าไปทำงานในส่วนงานกลุ่มงานธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งมีการวางแผนจะยุบรวมสาขาและปิดสาขาที่ไม่สร้างกำไรด้วย<sup>166</sup>

ในประการต่อมา ธนาคารได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของธนาคารเองโดยไม่ได้พึ่งความช่วยเหลือของรัฐบาลตามมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 ธนาคารได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 9,800 ล้านบาทเป็น 13,560 ล้านบาท เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 1998<sup>167</sup> และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 26,900 ล้านบาท เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 1999<sup>168</sup>

อาจกล่าวได้ว่า การปรับตัวของธนาคารกสิกรไทย ทั้ง 2 ประการหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ทั้งการปรับลดจำนวนพนักงานและการเพิ่มทุนจดทะเบียนของธนาคารนับเป็นการปรับตัวที่เสริมการปรับตัวครั้งใหญ่อย่างต่อเนื่อง

<sup>166</sup> “กสิกรไทยปรับใหญ่สาขาลดต้นทุน,” กรุงเทพธุรกิจ (29 มีนาคม 2543) : 19.

<sup>167</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2541 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2541)

<sup>168</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

ของธนาคารที่ดำเนินมาตลอด โดยการปรับตัวครั้งใหญ่ดังกล่าวเป็นการรองรับ  
 การเปิดเสรีทางการเงิน ซึ่งจะมีการแข่งขันจากธนาคารและสถาบันการเงิน  
 ต่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นการปรับลดจำนวนพนักงานและการปรับปรุงระบบ  
 การทำงานในสาขาต่างๆ ของธนาคาร หลังเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ จึงเป็น  
 การปรับลดต้นทุนการดำเนินงาน ในขณะที่การเพิ่มทุนจดทะเบียนโดยธนาคาร  
 เองเท่ากับเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยลดพื้นที่จาก  
 การควบคุมอย่างใกล้ชิดจากทางการไปในเวลาเดียวกันด้วย

ไม่เพียงแต่เท่านั้น ธนาคารฯ ได้เพิ่มความสามารถในเชิงการแข่งขันทาง  
 ด้านการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ของธนาคาร ให้สูงขึ้นกว่าเดิมโดยการแต่งตั้ง  
 คณะกรรมการธนาคารที่เป็นชาวต่างชาติอีก 2 คน คือ Mr. Charles L. Coltmon III  
 และ Mr William Mark Evan ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญใน  
 การทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ มาก

Mr. Charles L. Coltmon III เคยเป็น Vice Chairman ของ First Union  
 Corporation มีทั้งประสบการณ์ทางด้าน Risk Management เคยดูแลเรื่อง Latin  
 American Debt crisis และปัจจุบันยังดูแล Asian Debt crisis อีกด้วย ส่วน  
 ประสบการณ์ทางด้าน Financial market เขามีประสบการณ์ทางด้าน Deal  
 Structurer และทำ Merger Negotiation ด้วย<sup>169</sup>

ส่วน Mr. William Mark Evans เคยเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของ  
 Investment Banker ระดับโลก คือ Goldman Sachs ประจำกรุงลอนดอนและ

<sup>169</sup>“More about TFB” [www.tfb.co.th](http://www.tfb.co.th)

ฮ่องกง และเคยเป็นหัวหน้าส่วน Equity Research ของ Goldman Sachs ที่เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกามาแล้ว<sup>170</sup>

ดังนั้น การปรับตัวของธนาคารกสิกรไทย จึงเป็นการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องรับกับสภาพตลาดเงินตลาดทุน ที่เปิดเสรีและมีการแข่งขันจากต่างประเทศมากขึ้นมาตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจแล้ว

#### **ธนาคารไทยพาณิชย์ : การผสมผสานและการประนีประนอม**

หลังจากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี 1997 ธนาคารไทยพาณิชย์ ยังมีสถานะภาพที่เป็นธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดใหญ่ คือ ธนาคารอันดับที่ 4 อยู่ ถัดมาองในแง่ของสินทรัพย์รวม (ดูตารางสถานะของกิจการธนาคารหลังเกิดวิกฤตการณ์) ในช่วงเดือนมิถุนายน 1997 ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์อยู่ในอันดับที่ 4 คือ 563,633 ล้านบาท หรือมี สัดส่วนเป็น 10.55% ของสินทรัพย์ของธนาคารทั้งระบบและครั้งเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจแล้ว จากตัวเลข ณ เดือนธันวาคม 1999 ธนาคารไทยพาณิชย์ก็ยังคงมีสินทรัพย์เป็นอันดับที่ 4 โดยมีสินทรัพย์ที่เพิ่มมากขึ้นคือ 685,017 ล้านบาท หรือคิดเป็น 12.64% ของสินทรัพย์ของธนาคารทั้งระบบ

ครั้งเมื่อดูส่วนแบ่งตลาดของธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้งในแง่สินทรัพย์รวม เงินกู้และเงินฝาก ระหว่างปี 1996 ถึงมิถุนายน 2000 คิดเป็นร้อยละเท่าไรของระบบธนาคารทั้งหมด ปรากฏว่าธนาคารไทยพาณิชย์ ยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดของธนาคารให้อยู่ในอันดับที่ 4 ได้ กล่าวคือ ธนาคารไทยพาณิชย์

<sup>170</sup> "More about TFB" [www.tfb.co.th](http://www.tfb.co.th)

มีสินทรัพย์รวม 12.02% (ในปี 1997) และ 12.76% (ในปี 2000) ธนาคารไทยพาณิชย์ มีเงินกู้รวม 11.55% (ในปี 1997) และ 11.52 (ในปี 2000) และมีเงินฝากรวม 13.69% (ในปี 1997) และ 12.71% (ในปี 2000) (ดูตารางส่วนแบ่งตลาด)

อย่างไรก็ตาม นับว่าธนาคารอันดับที่ 4 ของประเทศเล็กเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ก็ประสบปัญหาอันสืบเนื่อง จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาอย่างรุนแรงมากเหมือนกัน เมื่อศึกษาอัตราการเติบโตของธนาคารเปรียบเทียบระหว่างปี 1996 ถึง 1999 กล่าวคือ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์รวมของธนาคารได้ลดลงอย่างรุนแรงจากเดิมเคยเติบโตสูงที่สุดเปรียบเทียบธนาคารในระบบทุกธนาคารในปี 1997 คือ 32.51% กลายมาเป็นอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ติดลบคือ -2.00% ในปี 1998 และยังคงติดลบอีกคือ -2.54% ในปี 1999 ส่วนอัตราการเติบโตของเงินกู้เคยเพิ่มสูงมากในปี 1997 คือ 23.75% ได้กลายมาเป็น -4.21% ในปี 1998 และกลับยิ่งติดลบมากกว่าเดิมอีกในปี 1999 คือ -10.25% ส่วนแบ่งตลาดที่แสดงความผันผวนของสถานะของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจคือยอดเงินฝากของธนาคาร นับได้ว่าธนาคารมียอดเงินฝากรวมสูงที่สุดโดยเปรียบเทียบกับทุกๆ ธนาคารในปี 1997 คือ ธนาคารมียอดเงินฝากคิดเป็น 39.99% ของยอดเงินฝากทั้งระบบ ในขณะที่บางธนาคารประชาชนขาดความเชื่อมั่นด้านเงินฝากมาก เช่น ธนาคารศรีนคร มียอดเงินฝาก -45.21% ของทั้งระบบธนาคารในปี 1997 แต่ยอดเงินฝากของธนาคารได้ลดลงเหลือเพียง 5.76% ในปี 1998 และลดลงอย่างมากในปี 1999 คือ -4.82%

เมื่อสถานภาพของธนาคารไทยพาณิชย์ ผันผวนอย่างมากเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ปรับตัวเองรับกับภาวะวิกฤตการณ์

ที่เกิดขึ้นอย่างไร ธนาคารฯ ได้เลือกเส้นทางเดียวกันกับธนาคารขนาดใหญ่อันดับ 1 ของคนไทยคือธนาคารกรุงเทพ ที่เลือกการ “คงสภาพเดิม” หรือไม่ หรือเลือกเส้นทาง การ “ปฏิวัติ” ทั้งระบบอย่างธนาคารกรุงศรี ไทย-ต่างประเทศ เป็นประเด็นที่จะศึกษาต่อไป

### การผสมผสานและการประนีประนอม : ความเป็นเจ้าของ

“...ในการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนของธนาคาร เนื่องจากในช่วงเวลานั้น ตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยยังอยู่ในภาวะซบเซา และอาจจะไม่สามารถรองรับ การเพิ่มทุนเป็นจำนวนเงินมากตามที่ธนาคารตั้งเป้าหมายได้ ที่ปรึกษาการเงินจึง ได้เสนอแนะให้ธนาคารเน้นการขายหุ้นเพิ่มทุน แก่ผู้ลงทุนประเภทสถาบันใน ต่างประเทศเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถรักษาสถานะความเป็น ธนาคารไทย และความเป็นธนาคารที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จึงได้มีการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนเป็นเงินประมาณ 9,000 ล้านบาท เพื่อเสนอขายแก่สำนักงานทรัพย์สินฯ และผู้ลงทุนไทยที่จัดอยู่ในข่ายผู้ลงทุน ประเภทสถาบัน ตามประกาศของสำนักงาน กสท.”<sup>171</sup>

นี่เป็นคำชี้แจงการเพิ่มทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 1999 เพื่อตอบโต้และชี้แจงคำอภิปรายของพรรคการเมืองฝ่ายค้านใน สภาที่มีต่อรัฐบาลในการอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาลทั้งหมด เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 1999 อย่างไรก็ตาม คำชี้แจงของธนาคารฯ ครั้งนี้ทำให้เรามองเห็นทิศ

---

<sup>171</sup>“คำชี้แจง การเพิ่มทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” Press Release (18 ธันวาคม 2542) : 2.

ทางการปรับตัวของธนาคารภายหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มุ่งไปสู่ “การผสมผสานและการประนีประนอม” ระหว่างการปรับตัว โดยการปฏิบัติตามเจตนาของรัฐบาลและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ โดยการได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลจากกองทุนชั้นที่ 1 ขอมหาชนเพิ่มทุนแก่นักลงทุนประเภทสถาบันในต่างประเทศ อันจะทำให้ได้เม็ดเงินใหม่เข้ามาพยุงฐานะของธนาคารแต่จะต้องสูญเสียความเป็นเจ้าของ อำนาจบริหารและวิธีการบริหารจัดการไปให้ผู้ถือหุ้นรายใหม่ แต่ธนาคารก็เลือกการเปลี่ยนแปลงเชิงผสมผสาน โดยยังคงไว้ซึ่งความเป็นธนาคารไทย พร้อมๆ กับการปรับโครงสร้างการบริหารและการจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่ระดับบริหารยังเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทยต่อไป

ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ขายหุ้นเพิ่มทุน 3 ครั้ง ในวันที่ 31 ธันวาคม 1997 วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 1998 และ 6 พฤษภาคม 1998 แก่ธนาคารซันวา (The Sanwa Bank Ltd.) ของญี่ปุ่น และธนาคารลองเทอมเครดิต แห่งประเทศญี่ปุ่น (The Long-Term Credit Bank of Japan) จนกระทั่งธนาคารซันวาของญี่ปุ่นมีส่วนการถือหุ้นมากขึ้นคือเพิ่มขึ้นจาก 7.42% ณ วันที่ 31 ธันวาคม 1997<sup>172</sup> เป็น 13.12% ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 1999<sup>173</sup> และเหลือ 8.64% ในวันที่ 14 มีนาคม

<sup>172</sup>แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2540 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2540)

<sup>173</sup>แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

2000<sup>174</sup> โดยที่ก่อนหน้านั้นคือในวันที่ 31 ธันวาคม 1996 ธนาคารชั้ววาถือหุ้นธนาคารไทยพาณิชย์อยู่เพียง 0.58%<sup>175</sup>

การยินยอมให้ต่างชาติถือหุ้นของธนาคารมากขึ้นเป็นการประนีประนอมที่ธนาคารไทยพาณิชย์เลือกใช้เพื่อให้ได้เงินทุนจากต่างชาติเข้ามาใช้อัดฉีดในกิจการธนาคารในภาวะที่ระบบเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะตลาดหลักทรัพย์และคนไทยขาดแคลนเม็ดเงินที่จะซื้อหุ้นเพิ่มทุนของธนาคาร แต่ก็ได้ตัดสินใจขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับต่างชาติที่เป็นพันธมิตรของธนาคารอยู่ก่อนแล้วคือ ธนาคารชั้ววาและธนาคารลองเทอมเครดิตแห่งประเทศไทย ญี่ปุ่น จึงใช้วิธีขายหุ้นเพิ่มทุนประเภทเฉพาะเจาะจงแก่สถาบันไม่ได้ขายหุ้นให้กับบุคคลทั่วไป ดังนั้นธนาคารจึงประนีประนอมโดยการให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นของธนาคารได้มากขึ้นคือสุดท้าย ณ วันที่ 14 มีนาคม 2000 ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างชาติอยู่ที่ระดับ 45.28%<sup>176</sup> แต่ในจำนวนนี้ก็เป็นผู้ถือหุ้นต่างชาติที่เป็นพันธมิตรของธนาคารอยู่ก่อนแล้ว

นอกจากการประนีประนอมโดยการให้มีผู้ถือหุ้นต่างชาติที่ผนวกรวมด้วยผู้ถือหุ้นต่างชาติที่เป็นพันธมิตรของธนาคารแล้ว ธนาคารฯ ยังประนี

---

<sup>174</sup>แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2543 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543)

<sup>175</sup>แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2539 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2539)

<sup>176</sup>The major shareholders as at March 14, 2000, www.scb.co.th และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), หน้า 44.

ประนอมต่อแนวทางการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และการแก้ปัญหาหนี้สินของธนาคาร และสถาบันการเงินของรัฐบาลในขณะนั้น และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) โดยธนาคาร เป็นธนาคารแห่งแรกของประเทศเข้าโครงการรับความช่วยเหลือในการเพิ่มทุนของรัฐบาลตามมาตราการ 14 สิงหาคม 1998<sup>177</sup> โดยธนาคารฯขายหุ้นบริมสิทธิเพิ่มทุนจำนวน 1,250 ล้านหุ้น ให้กับกระทรวงการคลัง ทำให้ ณ วันที่ 14 มีนาคม 2000 กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่อันดับที่ 1 ของธนาคาร คือเพิ่มจากเดิม 2.58% เป็น 38.82%<sup>178</sup> การดำเนินการดังกล่าวเป็นการแสวงหาทางเลือกโดยเป็นการประนีประนอมกับแนวทางแก้ปัญหาของรัฐบาล และได้รับการปกป้องจากรัฐบาลไปในตัว คือยอมทำธนาคารให้เป็นของรัฐหรือ nationalization แต่ยังมีความเป็นอิสระในการบริหารเพราะมีผู้บริหารที่ประสานการทำงานกับกระทรวงการคลังได้ (ดูได้จากการผสมผสานและการประนีประนอมด้านการบริหารต่อไป) วิธีการเช่นนี้ในขณะนั้นไม่มีธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของไทยรายใดเลยดำเนินการเช่นว่านี้ ดังจะเห็นได้จากกรณีธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ที่กล่าวไปแล้วและธนาคารกสิกรไทย ซึ่งจะกล่าวต่อไป

### การผสมผสานและการประนีประนอม: การบริหารและการจัดการ

เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 1999 ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้เปลี่ยนผู้บริหารใหม่โดยแต่งตั้ง นายชุมพล ณ ลำเลียง กรรมการและกรรมการบริหารดำรง

<sup>177</sup> กรุงเทพฯธุรกิจ (3 กุมภาพันธ์ 2542), หน้า 4.

<sup>178</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)



ตำแหน่งกรรมการ และประธานกรรมการบริหารแทน นายประจิดร ยศสุนทร นอกจากนี้ ยังแต่งตั้ง นางชฎา วัฒนศิริธรรม ดำรงตำแหน่งกรรมการ และกรรมการบริหารของธนาคารเพื่อให้นางชฎา วัฒนศิริธรรม ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคาร แทน ดร.โอฬาร ชัยประวัติ<sup>179</sup>

การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงของธนาคารครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึง การผสมผสานและการประนีประนอมของธนาคารไทยพาณิชย์ ระหว่างการแก้ปัญหาทางการเงินของธนาคารและปรับบทบาทของธนาคาร ต่อบทบาทของรัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ไปในตัวด้วย กล่าวคือ ในเมื่อธนาคารได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจจนสถานภาพของธนาคารหลังในแง่ทรัพย์สิน เงินกู้ เงินฝากลดต่ำลงมาก ประกอบกับธนาคารเองก็เคยประสบปัญหา การลงทุนที่ผิดพลาดเหมือนกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ในประเทศไทยที่โหม ขยายการลงทุนในช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟู โดยธนาคารได้กระจายการลงทุน (Diversification) มากจนเกินไป จากการลงทุนดั้งเดิมคือธนาคารและ อุตสาหกรรมการผลิต ในกลุ่มปูนซีเมนต์ - วัสดุก่อสร้างและอุตสาหกรรมรถยนต์ ไปสู่ธุรกิจใหม่อันได้แก่ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจ สื่อสารมวลชนและสารสนเทศ<sup>180</sup> ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารชุดเดิมนับเป็น การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการยอมรับข้อผิดพลาดทางด้านการลงทุน ในอดีตของธนาคาร พร้อมทั้งแสวงหาบุคคลที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน กับบทบาทของรัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่รายใหญ่ของธนาคาร

<sup>179</sup> กรุงเทพธุรกิจ (3 กุมภาพันธ์ 2542)

<sup>180</sup> วัฒนชัย วินิจจะกุล, “ทุนเก่าในสถานการณ์กรุงเทพ,” Thaicon (ธันวาคม 2541)

ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารใหม่ of ธนาคารฯ เป็นผู้บริหารของธนาคารดั้งเดิมที่เคยทำงานร่วมกันกับ นายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ รัฐมนตรีกระทรวงการคลังที่เคยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์อยู่ก่อนแล้ว ทั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่คนก่อนคือ ดร.โอฬาร ชัยประวัติก และนางชฎา วัฒนศิริธรรม กรรมการผู้จัดการคนใหม่ ครั้นเมื่อนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ ไปแล้ว ดร.โอฬาร ชัยประวัติก เจ้าหน้าที่บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่เคยทำงานร่วมกับนายธารินทร์มาก่อนก็ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งแทน ส่วนนางชฎา วัฒนศิริธรรม ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการด้านการวางแผนและกิจการระหว่างประเทศระหว่างที่นายธารินทร์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารฯ และเธอได้รับความไว้วางใจจากนายธารินทร์ โดยได้ทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อช่วยนายธารินทร์ ในการรณรงค์ทางการเมืองเมื่อนายธารินทร์ก้าวเข้าสู่งานการเมืองเมื่อปี 1992<sup>181</sup>

นั่นหมายความว่าแนวทาง “ผสมผสานและประนีประนอม” ของธนาคารไทยพาณิชย์ได้นำมาสู่การยอมเป็นธนาคารของรัฐ ได้รับการปกป้องจากรัฐมีเม็ดเงินอุดหนุนเข้ามาสู่ธนาคาร แต่ผู้ถือหุ้นเดิมและเจ้าหน้าที่บริหารชุดเดิมยังคงมีอำนาจอิสระในการบริหารธนาคารต่อไป

ในลำดับต่อมา การปรับโครงสร้างการบริหารได้สะท้อนให้เห็นการเลือกแนวทางการปรับตัวของธนาคารฯ ในแนว “ผสมผสานและการประนี

<sup>181</sup> Jiwamol Kanoksilp, “SCB to have woman chief,” *The Nation* (3 February 1999) : A2.

ประណอม” ได้อย่างชัดเจนมาก กล่าวคือ แม้ว่าธนาคารฯ ได้ยินยอมให้ธนาคารฯ มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติเพิ่มขึ้นเป็น 45.28% แล้วก็ตาม แต่ผู้ถือหุ้นต่างชาติเหล่านั้นคือธนาคารชั้นนำ และธนาคารลงทุนเคเรดิท แห่งประเทศญี่ปุ่นล้วนเป็นพันธมิตรของธนาคาร ที่เข้ามาช่วยอัดฉีดเงินมากกว่าเข้ามาครอบครองกิจการธนาคาร และปรับเปลี่ยนการบริหารตามสิทธิของผู้ถือหุ้นมากขึ้น แนวโน้มอันนี้เป็นแนวโน้มเดียวกับบทบาทของกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคาร ดังนั้นเมื่อธนาคารฯ ตัดสินใจเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำงานประสานกับกระทรวงการคลังได้เป็นอย่างดีแล้ว ธนาคารฯ ยังได้จัดโครงสร้างการบริหารใหม่ ในลักษณะของระบบธนาคารสมัยใหม่ แต่หาได้มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นชาวต่างประเทศเหมือนกับธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศไม่ ธนาคารฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ ด้วยการจัดกลุ่มโครงสร้างองค์กรในสำนักงานใหญ่ใหม่ตามกลุ่มลูกค้าและลักษณะงานเป็น 6 กลุ่มเหมือนกับโครงสร้างใหม่ของธนาคารไทยทั้งหลาย หลังเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจคือ<sup>182</sup>

1. กลุ่มงานธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate Banking Group)
2. กลุ่มงานธุรกิจต่างประเทศและตลาดเงินตลาดทุน (International Banking and Markets Group)

<sup>182</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

3. กลุ่มงานลูกค้าบุคคลและธุรกิจขนาดย่อม (Retail Banking & SME Group)
4. กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนองค์กร (Risk Management of Corporate Service Group)
5. กลุ่มงานบริหารทรัพย์สิน (Asset Management Group)
6. กลุ่มงานเทคโนโลยีและปฏิบัติการ<sup>183</sup>

แต่เพิ่งสังเกตว่า คณะผู้บริหารธนาคารระดับรองกรรมการผู้จัดการที่ดูแลกลุ่มงาน 6 กลุ่มงานตามโครงสร้างใหม่นี้เป็นผู้บริหารคนไทย และมีประสบการณ์ทางการบริหารธุรกรรมการเงินในตลาดการเงินไทยภายในธนาคารไทยพาณิชย์เองทั้งสิ้น โดยไม่มีผู้บริหารใหม่ที่เป็นชาวต่างชาติเลย

นายชัชวาล พรรณลาภ รองผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานธุรกิจขนาดใหญ่ นายเกรียง เกียรติเฟื่องฟู รองผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานธุรกิจต่างประเทศและตลาดเงินตลาดทุน นายวิรัตน์ รัตนารณณ์ รองผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานลูกค้าบุคคลและธุรกิจขนาดย่อม นายวิจิต อมรวิรัตน์สกุล รองผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานเทคโนโลยีและปฏิบัติการ และนายสถาพร ชินะจิตร รองผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานบริหารความ

---

<sup>183</sup>พร้อมกันนั้นธนาคารฯ ได้ปรับการทำงานสอดคล้องกับภาวะตลาดที่ธนาคารทุกธนาคารเน้นการทำธนาคารผู้บริโภค (Consumer Banking) โดยการขยายเวลาทำการ โดยเปิดให้บริการนอกเวลาทำการปกติในบางสาขา ทั้งในช่วงเช้า-เย็นและวันเสาร์และยังเปิดศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเพิ่มขึ้นอีก 6 แห่ง รวมเป็น 44 แห่ง

เสียงและสนับสนุนองค์กร<sup>184</sup> คือผู้บริหารคนไทยในโครงสร้างการบริหารใหม่ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ สร้างขึ้นมาให้ทำหน้าที่บริหารธนาคารที่เป็นของรัฐบาลไปแล้ว อันเป็นแนวทางการปรับตัวในเชิงผสมผสานและประนีประนอม ของธนาคารไทยพาณิชย์หลังเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ



สถาบันวิทยบริการ

<sup>184</sup>“รายละเอียดประวัติโดยย่อของผู้บริหารธนาคาร” อ้างใน แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542)

ตารางส่วนแบ่งตลาด

(% ของอุตสาหกรรมธนาคารทั้งหมด)

ธนาคาร	สินทรัพย์รวม				เงินกู้รวม				เงินฝากรวม			
	1997	1998	1999	นิ.ย.00	1997	1998	1999	นิ.ย.00	1997	1998	1999	นิ.ย.00
ธ.กรุงเทพ	23.61	23.00	21.82	21.91	21.85	21.27	20.90	18.05	23.18	22.07	21.79	21.94
ธ.กรุงไทย	20.55	19.35	18.31	21.38	22.87	21.38	21.19	18.29	19.90	18.29	18.29	18.64
ธ.กสิกรไทย	13.33	12.79	13.42	13.82	12.39	12.37	11.13	11.56	14.41	13.19	13.86	14.00
ธ.ไทยพาณิชย์	12.02	12.76	12.64	12.76	11.55	12.15	11.08	11.52	13.69	13.46	12.81	12.71
ธ.ศรีอยุธยา	8.28	8.77	8.15	7.97	8.27	8.26	8.04	7.85	9.53	9.19	8.11	8.05
ธ.ทหารไทย	6.51	6.46	6.18	6.05	6.17	6.49	6.40	6.32	6.31	6.40	5.92	5.71
ธ.นครหลวงไทย	4.43	5.07	4.98	4.76	4.75	5.43	5.31	5.65	3.87	4.75	4.91	5.12
ธ.ศรีนคร	3.19	3.22	2.98	2.90	3.82	4.04	4.10	4.35	1.97	3.80	3.54	3.54
ธ.เอเชีย	2.59	2.70	2.89	2.79	2.73	2.80	2.85	3.06	1.96	2.63	2.84	2.89
ธ.ดีมีเอสไทยทุน	2.17	2.41	1.99	1.98	2.36	2.40	2.24	2.24	2.20	2.48	2.03	1.63
ธ.ไทยธนาคาร *	1.23	1.23	4.35	4.23	1.17	1.24	5.47	5.70	1.19	1.42	3.87	3.81
ธ.แมสตันคาร์ด ชาร์จเคอร์ด นครธน	1.24	1.34	1.17	1.27	1.22	1.21	1.22	1.36	1.15	1.39	1.10	1.07
ธ.ยูโอบี รัตนสิน	0.86	0.88	1.12	1.10	0.86	0.96	0.08	0.09	0.65	0.92	0.96	0.90
ธนาคาร 6 อันดับแรก	84.30	83.13	80.53	80.97	83.10	81.92	78.74	77.55	87.01	82.60	80.75	81.04
ทั้งอุตสาหกรรม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ทั้งอุตสาหกรรม (พื้นล้านบาท)		5,507	5,420	5,384		4,479	4,409	4,137		4,393	4,392	4,479

ที่มา : งบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

\* ไทยธนาคาร รวมกับสถาบันการเงินอื่นในปี 1998

## อัตราการเติบโตของธุรกิจธนาคาร

(% ของอุตสาหกรรมธนาคารทั้งหมด)

ธนาคาร	สินทรัพย์รวม				เงินกู้รวม				เงินฝากรวม			
	1997	1998	1999	นิ.ช. 00	1997	1998	1999	นิ.ช. 00	1997	1998	1999	นิ.ช. 00
ธ.กรุงเทพ	21.95	(10.06)	(6.64)	(4.30)	9.98	(11.34)	(3.24)	(20.29)	12.19	2.45	(1.30)	2.12
ธ.กรุงไทย	8.34	(13.11)	(6.83)	(4.53)	12.81	(14.87)	(2.44)	(3.01)	(8.30)	(1.07)	(0.20)	0.71
ธ.กสิกรไทย	23.12	(11.45)	3.29	0.10	9.91	(9.08)	(11.46)	(12.98)	12.55	(1.54)	5.07	4.94
ธ.ไทยพาณิชย์	32.51	(2.00)	(2.54)	(3.23)	23.75	(4.21)	(10.25)	(8.27)	39.99	5.76	(4.82)	(2.84)
ธ.ศรีอยุธยา	19.03	(2.18)	(8.59)	(7.37)	15.04	(8.98)	(4.21)	(11.75)	14.39	3.81	(11.83)	(2.65)
ธ.ทหารไทย	16.50	(8.46)	(5.81)	(3.24)	6.38	(4.15)	(2.89)	(7.31)	(0.16)	9.14	(7.56)	(1.98)
ธ.นครหลวงไทย	12.82	5.75	(3.49)	(7.04)	20.98	4.06	(3.77)	(1.71)	(6.43)	32.03	3.41	18.36
ธ.สินนคร	(0.66)	(6.76)	(9.10)	(3.09)	16.39	(3.63)	(0.00)	1.59	(45.21)	107.54	(6.89)	1.71
ธ.เอเชีย	22.23	(3.62)	5.31	(5.13)	23.59	(6.52)	0.21	0.48	(7.95)	44.38	7.88	1.50
ธ.ซีบีอีทีไทยทุน	8.46	2.50	(18.99)	(9.80)	15.18	(7.12)	(8.09)	(9.94)	9.27	21.41	(18.18)	(24.81)
ธ.ไทยธนาคาร *	13.52	(7.31)	247.14	(5.34)	9.85	(3.85)	335.44	(3.16)	6.68	28.99	172.42	5.99
ธ.แอสตราลิตี้ ชาร์เตอร์ด นครธน	14.40	0.37	(14.25)	18.03	9.05	(9.73)	(1.13)	7.51	(0.62)	30.36	(21.04)	(5.06)
ธ.ยูไอบี รัตนสิน	24.29	(5.45)	25.30	12.04	30.82	2.27	(91.94)	(91.79)	(10.65)	52.03	3.97	(4.69)
ธนาคาร 6 อันดับแรก	19.12	(8.98)	(4.67)	(3.70)	12.70	(10.21)	(5.38)	(11.01)	9.33	2.14	(2.27)	0.67
ทั้งอุตสาหกรรม	17.82	(7.70)	(1.58)	(3.71)	13.60	(8.92)	(1.56)	(9.86)	5.86	7.59	(0.02)	1.02
ทั้งอุตสาหกรรม (พันล้านบาท)		5,507	5,420	5,384	4,479	4,409	4,137		4,393	4,392	4,479	

ที่มา : งบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว (หลักฐานการวิเคราะห์แห่งประเทศไทย)

\* ไทยธนาคาร รวมกับสถาบันการเงินอื่นในปี 1998

ตารางสถานะของกิจการธนาคารหลังเกิดวิกฤตการณ์

ธนาคาร	ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ (13 ธ.) มี.ย. 1997		หลังเกิดวิกฤตการณ์ (13 ธ.)					
			ธ.ค. 99		มี.ค. 2000		มี.ธ. 2000	
	ทรัพย์สินรวม		ทรัพย์สินรวม		ทรัพย์สินรวม		ทรัพย์สินรวม	
	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%
ธ.กรุงเทพ	1,215,597	22.75 1/	1,182,878	21.82	1,163,590	21.60	1,179,649	21.91 1/
ธ.กรุงไทย	728,709	13.64 2/	992,668	18.31	986,562	18.32	993,506	18.45 2/
ธ.กสิกรไทย	703,537	13.17 1/	727,438	13.42	740,375	13.75	743,868	13.82 1/
ธ.ไทยพาณิชย์	563,633	10.55 1/	685,017	12.64	969,664	12.94	687,192	12.76 1/
ธ.กรุงศรีอยุธยา	432,296	8.09 1/	441,594	8.15	435,646	8.09	429,283	7.97 1/
ธ.ทหารไทย	349,790	6.55 1/	335,002	6.18	333,084	6.00	325,782	6.05 1/
ธ.สธธนาคาร **	274,666	5.14 1/	-	-	-	-	-	-
ธ.กรุงเทพพาณิชย์ชัวร์ **	162,214	3.04 1/	-	-	-	-	-	-
ธ.นครหลวงไทย	254,405	4.76 1/	269,665	4.98	262,052	4.87	256,301	4.76 2/
ธ.สิรินคร	202,722	3.79 1/	161,271	2.98	159,933	2.97	156,135	2.90 2/
ธ.เอเชีย	138,413	2.59 1/	156,839	2.89	156,472	2.91	150,133	2.79 3/
ธ.ทีบีเอสไทยทง	138,802	2.41 1/	107,709	1.99	101,322	1.88	106,815	1.98 3/
ธ.ไทยธนาคาร *	71,968	1.35 1/	236,030	4.35	233,177	4.33	227,772	4.23 2/
ธ.เกษตรการค้า ชาร์ลส์ร็อด นครธน	70,596	1.32 1/	63,481	1.17	65,756	1.22	68,125	1.27 3/
ธ.ยูไอวีวิวัฒน์	45,713	0.86 1/	60,512	1.12	61,181	1.14	59,424	1.10 3/
ธ.ธนาคารพาณิชย์เอกชน 1/	4,614,352	86.36	3,371,929	62.21	3,359,359	62.37	3,365,774	62.51
ธ.ทหารของรัฐ 2/	728,709	13.64	1,659,634	30.62	1,641,724	30.48	1,633,715	30.34
ธ.ทหารอุตสาหกรรม ต่างประเทศ 3/	-	-	388,540	7.17	384,732	7.14	384,496	7.14
ธ.ทหาร 6 อันดับแรก	3,993,561	74.74	4,364,598	80.53	4,345,920	80.69	4,359,281	80.97
ทั้งหมดรวม	5,343,060	100.00	5,420,103	100.00	5,385,814	100.00	5,383,985	100.00

ที่มา : งบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

\*\* สุทธิธนาคารและธนาคารกรุงเทพพาณิชย์ชัวร์รวมกิจการกับธนาคารกรุงไทย ในปี 1998

\* ธนาคารไทยธนาคารรวมกิจการกับบริษัทเงินทุนอื่นๆ ในปี 1998-1999

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

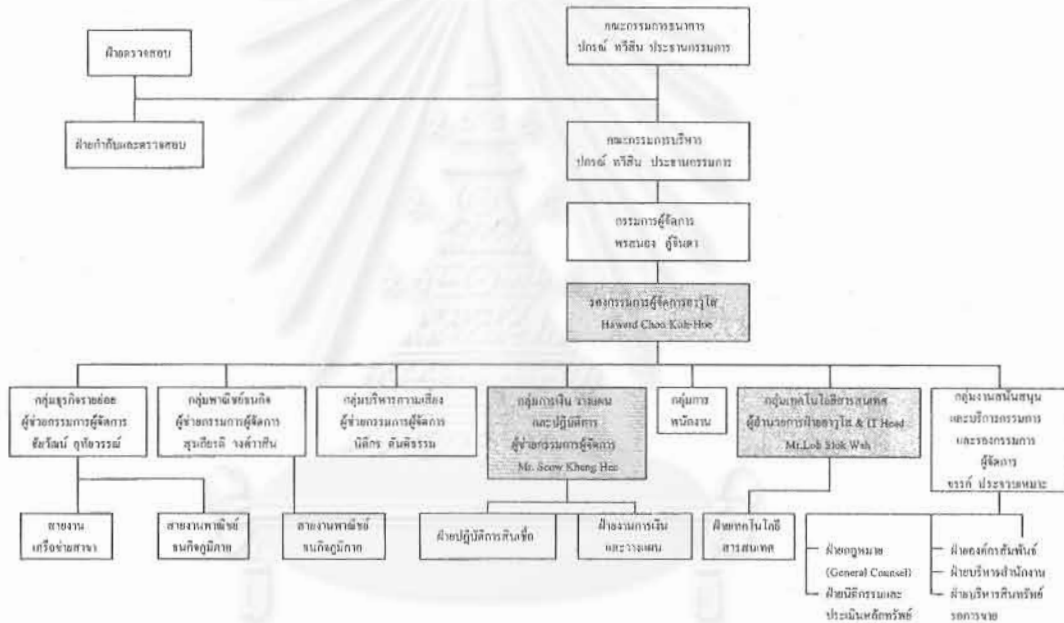


ตารางข้อมูลการเพิ่มทุน  
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
ทุนจดทะเบียน

วันที่คณะกรรมการมีมติ	จำนวนทุนที่เพิ่ม (ล้านบาท)	จำนวนทุนทั้งหมด (ล้านบาท)	ทุนจดทะเบียนบ้านชำระแล้ว (ล้านบาท)	ทุนจดทะเบียนยังไม่ชำระ (ล้านบาท)	จำนวนที่จัดสรร (หุ้น)	จำนวนที่จัดสรร (พันบาท)	ทุนเรียกชำระแล้วที่เพิ่มขึ้น (ล้านบาท)
30 ก.ย. 1977	200,000	500,000	300,000	200,000	1,500,000	150,000	150,000
22 ธ.ค. 1978	500,000	1,000,000	350,000	650,000	-	-	-
29 ธ.ค. 1978	0	1,000,000	350,000	650,000	500,000	50,000	50,000
12 ม.ค. 1980	0	1,000,000	350,000	650,000	1,500,000	150,000	150,000
04 ต.ค. 1982	0	1,000,000	500,000	500,000	2,000,000	200,000	200,000
01 ธ.ค. 1983	0	1,000,000	700,000	300,000	1,500,000	150,000	150,000
09 มี.ค. 1984	2,000,000	3,000,000	940,000	2,060,000	2,000,000	200,000	200,000
20 พ.ค. 1987	0	3,000,000	1,200,000	1,800,000	2,000,000	200,000	200,000
19 ต.ค. 1987	0	3,000,000	1,400,000	1,600,000	2,500,000	250,000	250,000
18 มี.ค. 1988	0	3,000,000	1,650,000	1,350,000	3,500,000	350,000	350,000
03 เม.ย. 1989	0	3,000,000	2,000,000	1,000,000	5,000,000	500,000	500,000
05 ม.ค. 1990	0	3,000,000	2,500,000	500,000	5,000,000	500,000	500,000
26 ก.ค. 1990	5,000,000	8,000,000	3,000,000	5,000,000	-	-	-
02 พ.ค. 1991	0	8,000,000	3,000,000	5,000,000	10,000,000	1,000,000	1,000,000
30 เม.ย. 1996	0	8,000,000	4,000,000	4,000,000	100,000,000	1,000,000	1,000,000
25 ก.พ. 1998	15,000,000	20,000,000	5,000,000	15,000,000	1,500,000,000	15,000,000	5,000,000
22 ม.ค. 1999	10,020,000	20,020,000	10,090,000	10,020,000	1,100,000,000	10,000,000	8,500,000
24 มี.ค. 2000	37,000,000	55,503,250	18,500,000	37,003,250	3,700,000,000	37,000,000	-

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

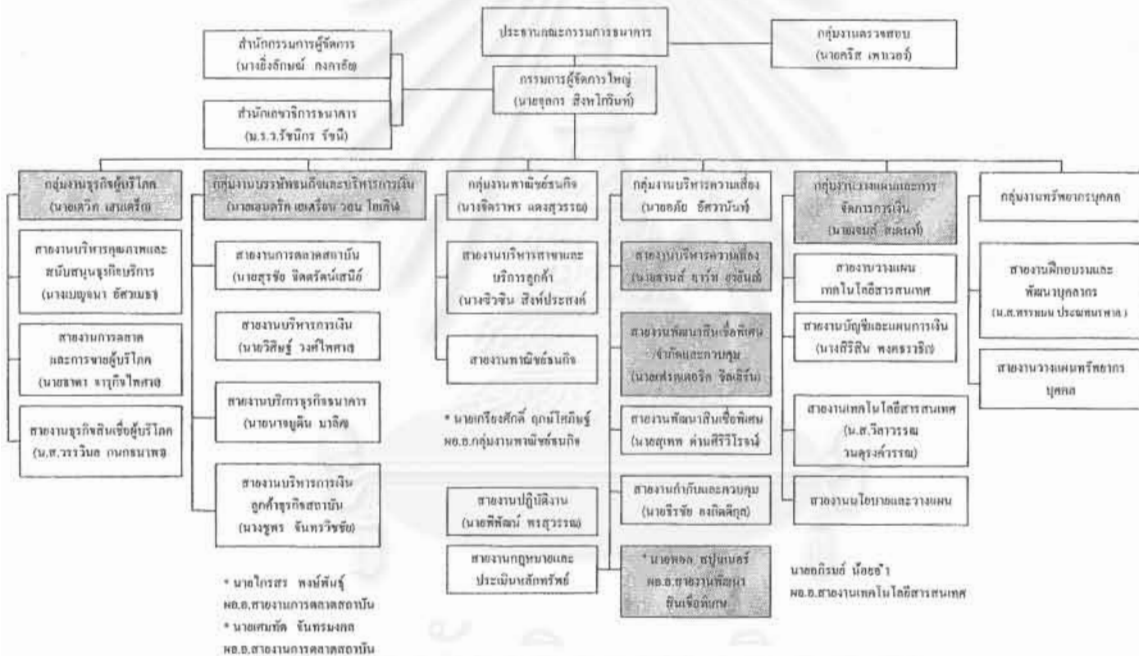
# โครงสร้างการจัดการธนาคารคิปีเอสไทยทุน จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้จัดการรายเดือน พฤศจิกายน 2542, หน้า 151.

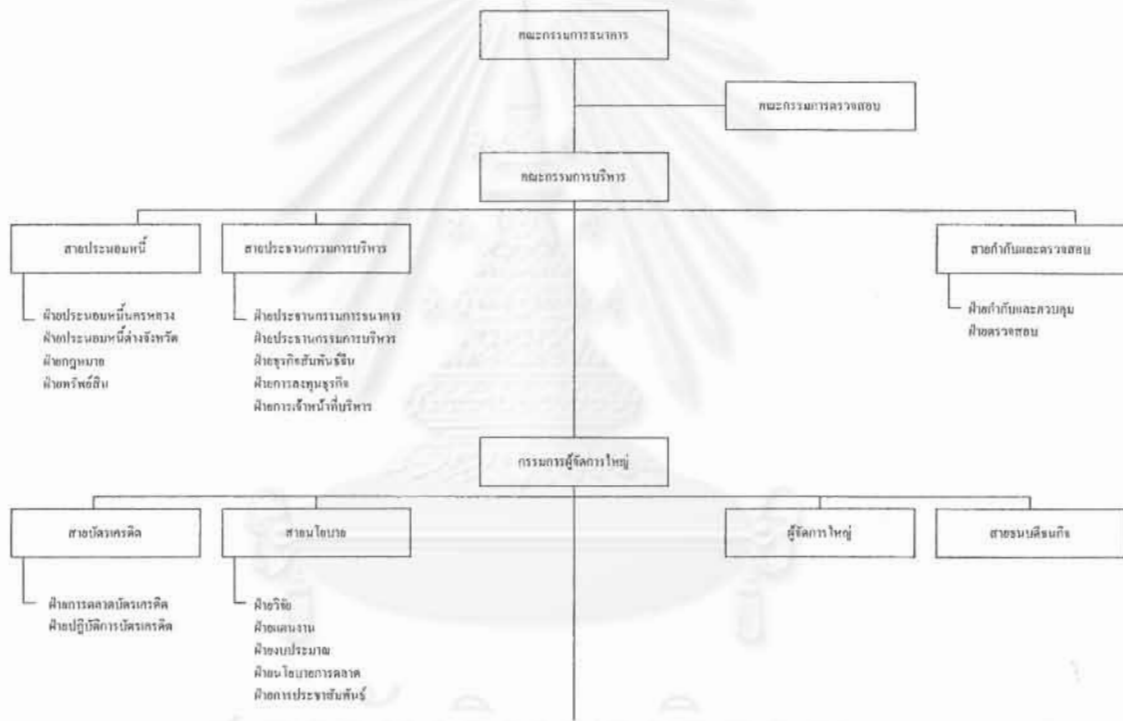
\* สีเหลืองแสดงผู้บริหารชาวต่างประเทศ

### โครงสร้างการจัดการธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ธนาคารเอเชีย (มหาชน) จำกัด ประจำปี 2542  
 \* สีเทาแสดงถึงผู้บริหารชาวต่างประเทศ

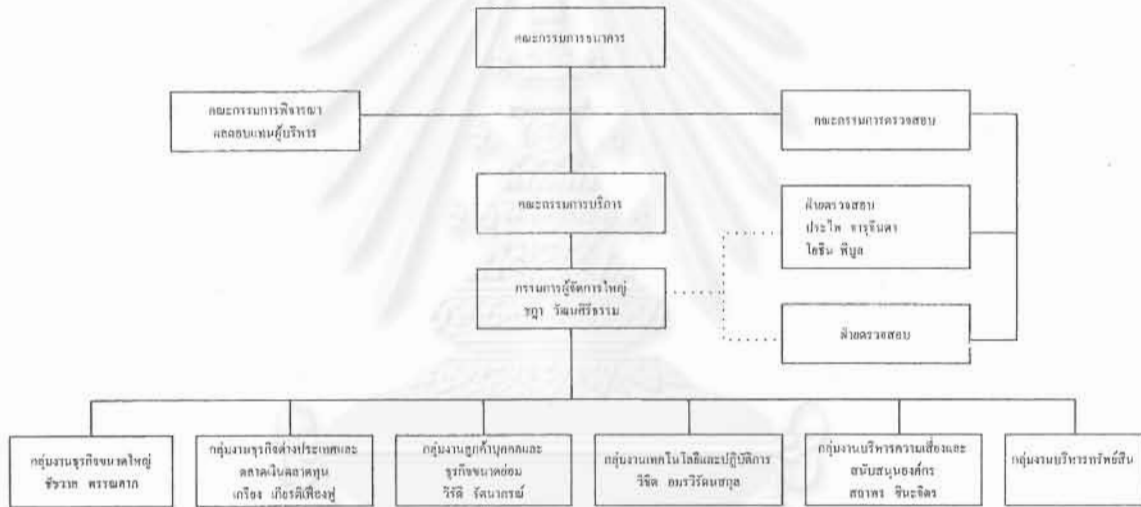
# โครงสร้างการจัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ปี 1999





ที่มา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ประจำปี 2542

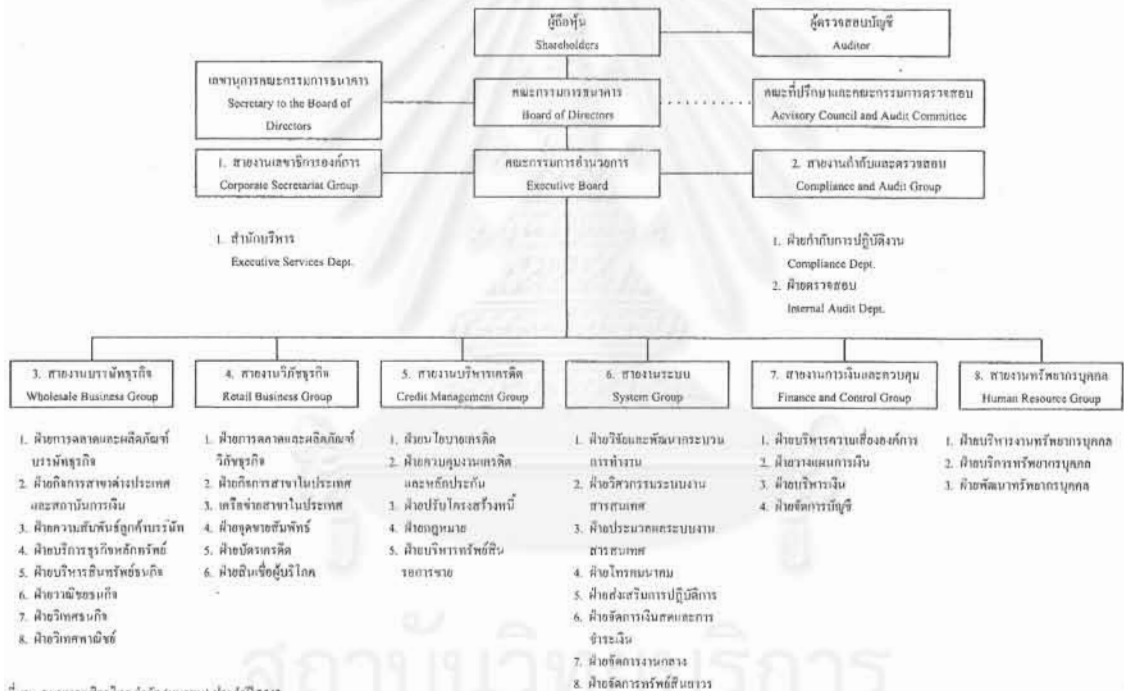
## โครงสร้างการจัดองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปี 1999



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542)

# โครงสร้างการจัดการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

## Thai Farmers Bank public Company Limited Organization Chart





# วิกฤตเศรษฐกิจกับคนตกงานในสถาบันการเงิน

## และธนาคาร

### วิกฤตเศรษฐกิจกับคนตกงานในสถาบันการเงิน 56 แห่ง

จากการศึกษาของ สุรพล เพชรไกร ธรรมนิษฐ์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสุบุตร<sup>15</sup> ได้ชี้ให้เห็นว่า วิกฤตเศรษฐกิจที่กระทบต่อคนตกงานในสถาบันการเงินเกิดขึ้นตั้งแต่ปี 1996 คือก่อนที่ประเทศไทยจะประสบกับวิกฤตการณ์เศรษฐกิจและก่อนที่ประเทศไทยตัดสินใจเข้ารับการช่วยเหลือ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศอย่างน้อย 1 ปี โดยในที่สุดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจได้กระทบต่อสถาบันการเงินทั้ง 91 แห่งอันนำมาสู่การปิดกิจการสถาบันการเงินทั้งสิ้น 56 แห่งและมีพนักงานตกงานทั้งสิ้น 12,502 คน จากจำนวนพนักงานของสถาบันการเงินทั้งสิ้น 24,596 คน ซึ่งเท่ากับว่ามีการตกงานของพนักงานมากถึงร้อยละ 49.17 อย่างไรก็ตาม งานศึกษาดังกล่าวพบว่า แม้จะยังไม่มีปัญหาการเลิกจ้างเกิดขึ้นในส่วนของธนาคารพาณิชย์ แต่ธนาคารพาณิชย์เกือบทั้งหมดได้นำมาตรการหลายๆ อย่างมาใช้ ซึ่งกระทบต่อการจ้างงาน และปัญหาเศรษฐกิจสังคมต่อพนักงานและลูกจ้างของธนาคารแล้วด้วย

<sup>15</sup>สุรพล เพชรไกร, ธรรมนิษฐ์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสุบุตร "ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน." วารสารบริหารธุรกิจรังสิต ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2541) : 94-107



ในส่วนของผลกระทบต่อพนักงานและลูกจ้างสถาบันการเงินทั้ง 56 แห่ง งานศึกษาดังกล่าวพบว่า ประเภทของพนักงานที่ถูกเลิกจ้างมีจำนวนเพศชาย และเพศหญิงเท่าๆ กัน และมีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีเงินเดือนประมาณ 10,000-20,000 บาทและเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีอายุงานระหว่าง 1-3 ปี<sup>186</sup>

เราจะเห็นได้ว่า พนักงานสถาบันการเงินที่ตกงานทั้งหมดล้วนเป็นคนชั้นกลางมีอายุอยู่ในวัยหนุ่มสาว มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีและเพิ่งเริ่มต้นทำงานอีกทั้งอยู่ในวัยของการสร้างครอบครัวใหม่ด้วยกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม พนักงานสถาบันการเงินที่ตกงาน และมีฐานะของคนชั้นกลางนี้มีการใช้ความรู้แรงและต่อต้านรัฐบาลน้อยมาก กล่าวคือ มีการประท้วงรัฐบาลเพียงไม่กี่ครั้งก็เลิก<sup>187</sup> สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเป็นเพราะว่า การเข้ามาทำงานในสถาบันการเงินดังกล่าวพนักงานต่างมีความพึงพอใจต่ออัตราการว่าจ้าง และผลตอบแทนอื่นๆ ที่สูงอยู่แล้ว ประกอบกับสถาบันการเงินเหล่านี้ ไม่เคยมีสหภาพแรงงานมาก่อนเลยและไม่ได้สำนึกถึงความสำคัญของสหภาพแรงงานเลย ดังนั้นในขณะที่มีการสั่งปิดสถาบันการเงินทั้ง 56 แห่ง สหภาพแรงงานธนาคารที่มีการรวมตัวอยู่ก่อนแล้วและมีพลังในการต่อรองสูงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ แต่พนักงานสถาบันการเงินที่ตกงานเหล่านั้นไม่ได้ให้ความสนใจการช่วยเหลือนั้นมากนัก โดยได้

<sup>186</sup> เติ้งอ๋าง.,

<sup>187</sup> สัมภาษณ์พนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เจ้าพระยา บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ I

ใน 56 แห่งที่ถูกทางการสั่งปิด

คิดต่อกลับไปยังผู้นำสหภาพแรงงานธนาคารต่างๆ ว่าสามารถจัดการกับปัญหาของตัวเองได้<sup>188</sup>

ถึงอย่างไรก็ตาม ยังมีผลกระทบทางเศรษฐกิจ-สังคมและปัญหาความรุนแรงจากการประท้วงต่างๆ จากพนักงานสถาบันการเงินในเวลาต่อมาด้วย เหตุผลอย่างน้อย 2 ประการกล่าวคือ

ประการที่ 1 แม้ว่าพนักงานที่ตกงานจากสถาบันการเงินเหล่านี้จะได้รับการตอบแทนหลักๆ ภายหลังจากการถูกเลิกจ้างคือ เงินชดเชยตามกฎหมายและเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่พนักงานที่ตกงานเหล่านี้ก็ได้รับผลกระทบไม่น้อย โดยเฉพาะครอบครัวที่ทั้งสามีและภรรยาถูกเลิกจ้างทั้งคู่<sup>189</sup>

ประการที่ 2 ประกอบกับท่าทีและบทบาทขององค์กรจัดตั้งของพนักงานสถาบันการเงินบางส่วน และธนาคาร โดยเฉพาะสหภาพแรงงานธนาคาร กำลังมองแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของรัฐบาล เจ้าของกิจการ และฝ่ายจัดการของสถาบันการเงินและธนาคาร ในประเด็นการปลดพนักงานออก โดยอ้างสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ การปรับรีอูโครงสร้างองค์กร (reengineering) และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในสถาบันการเงินและธนาคารพาณิชย์ ซึ่งทาง

---

<sup>188</sup> สัมภาษณ์พนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เจ้าพระยา บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 1 ใน 56 แห่งที่ถูกทางการสั่งปิด

<sup>189</sup> สุรพล เพชรไกร, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสูบุตร, อ้างแล้ว., : 95

ติดต่อกลับไปยังผู้นำสหภาพแรงงานธนาคารต่างๆ ว่าสามารถจัดการกับปัญหาของตัวเองได้<sup>188</sup>

ถึงอย่างไรก็ตาม ยังมีผลกระทบทางเศรษฐกิจ-สังคมและปัญหาความรุนแรงจากการประท้วงต่างๆ จากพนักงานสถาบันการเงินในเวลาต่อมาด้วย เหตุผลอย่างน้อย 2 ประการกล่าวคือ

ประการที่ 1 แม้ว่าพนักงานที่ตกงานจากสถาบันการเงินเหล่านี้จะได้รับผลตอบแทนหลักๆ ภายหลังจากการถูกเลิกจ้างคือ เงินชดเชยตามกฎหมายและเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่พนักงานที่ตกงานเหล่านั้นก็ได้รับผลกระทบไม่น้อย โดยเฉพาะครอบครัวที่ทั้งสามีและภรรยาถูกเลิกจ้างทั้งคู่<sup>189</sup>

ประการที่ 2 ประกอบกับท่าทีและบทบาทขององค์กรจัดตั้งของพนักงานสถาบันการเงินบางส่วน และธนาคาร โดยเฉพาะสหภาพแรงงานธนาคาร กำลังมองแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงและนโยบายของรัฐบาล เจ้าของกิจการ และฝ่ายจัดการของสถาบันการเงินและธนาคารในประเด็นการปลดพนักงานออก โดยอ้างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การปรับรีอ โครงสร้างองค์กร (reengineering) และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในสถาบันการเงินและธนาคารพาณิชย์ ซึ่งทาง

<sup>188</sup> สัมภาษณ์พนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เจ้าพระยา บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 1 ใน 56 แห่งที่ถูกทางการสั่งปิด

<sup>189</sup> สุรพล เพชรไกร, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และทีพัฒน์ ภาสบุตร, อ้างแล้ว., : 95

สภาพแรงงานธนาคารยอมรับแนวโน้มอันนี้ไม่ได้ และจะต่อต้านแนวโน้มอันนี้ อย่างรุนแรง ต่อไปในภายหน้า<sup>190</sup>

### คนตกงานในธนาคารพาณิชย์

เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นมา ในแง่ภาพรวม ทุกธนาคารต่างลดขนาดขององค์กรลง (Downsizing) โดยการปรับลดพนักงานลงเป็นจำนวนมาก ดังจะเห็นได้จากตารางการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมด และค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ ระหว่างปี 1994 ถึง 1996 จะเห็นได้ว่าถ้าดูอัตราค่าใช้จ่ายพนักงานธนาคารกสิกรไทย นับเป็นธนาคารแรกของธนาคารทั้งหมดที่ลดจำนวนพนักงานลงอย่างมาก จนกระทั่งอัตราค่าใช้จ่ายพนักงานเป็นลบคือ -6.36% ในปี 1996 ทั้งนี้เป็นเพราะมีการปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงาน โครงสร้างการบริหาร การรับพนักงาน การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ และการทำธุรกรรมการเงินใหม่ๆ เข้ามาใช้ตั้งแต่ปี 1993 อันเป็นช่วงเริ่มต้นการทำ reengineering ของธนาคาร ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วอัตราค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ได้เริ่มชะลอตัวลดลงตั้งแต่ปี 1996 แล้ว กล่าวคือ ในปี 1996 อัตราค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารกรุงเทพ เพิ่มขึ้นเพียง 8.06% เปรียบเทียบกับปี 1995 ธนาคารกรุงไทย 17.59% เปรียบเทียบกับปี 1995 ธนาคารไทยพาณิชย์ เพิ่มขึ้นเพียง 7.51% เมื่อเทียบกับปี 1995 ซึ่งค่าใช้จ่ายของพนักงานของแต่ละธนาคารนี้มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้านั้นทั้งสิ้น (ดูส่วนที่เป็นตารางค่าใช้จ่ายของพนักงาน)

<sup>190</sup> สัมภาษณ์ผู้นำสภาพแรงงานธนาคารแห่งหนึ่ง โดยการทำ Focus group

การลดลงของจำนวนพนักงานและค่าใช้จ่ายพนักงานธนาคารได้ลดลงอย่างมากและเห็นเด่นชัดเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 พหุปี 1998 อัตราส่วนของการลดลงของค่าใช้จ่ายพนักงานธนาคารลดลงอย่างมาก จนเป็นสัดส่วนที่ติดลบเกือบทุกธนาคารทั้งธนาคารพาณิชย์ไทย และธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศ

จากตารางเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมด และค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ปี 1994-1990 เมื่อศึกษาค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 1998 เกือบทุกธนาคารจะมีอัตราลดลงอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน กล่าวคือ ธนาคารกรุงเทพ -11.32% ธนาคารกรุงไทย -3.13% ธนาคารกสิกรไทย -14.05% ธนาคารไทยพาณิชย์ -25.64% ธนาคารกรุงศรีอยุธยา -12.65% ธนาคารทหารไทย -22.37% ธนาคารนครหลวงไทย -15.76% ส่วนธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเศก็มีแนวโน้มค่าใช้จ่ายพนักงานลดลงเช่นกัน คือ ธนาคารเอเชีย เอบีเอ็มเอ็มโร -2.99% ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด -9.28% ธนาคารทีบีเอสไทยทูน -8.78% และธนาคารยูโอบีรัตนสิน -2.36%

พึงสังเกตได้ว่า จะมีเพียง 2 ธนาคารเท่านั้นที่มีค่าใช้จ่ายพนักงานยังมีอัตราสูงอยู่ในปี 1998 คือ ธนาคารศรีนคร 56.78% และธนาคารไทยธนาคาร 26.68% แต่ในเวลาถัดมาเพียงปีเดียว ค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารศรีนคร และธนาคารไทยธนาคารก็ลดลงอย่างมโหฬาร คือในปี 1999 ค่าใช้จ่ายพนักงานธนาคารศรีนคร -52.80% ธนาคารไทยธนาคาร -20.94%

สัดส่วนการลดค่าใช้จ่ายพนักงาน ที่ลดลงอย่างมากสอดคล้องกับอัตราการลดลงของจำนวนพนักงานของธนาคาร โดยเฉพาะจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในช่วงปี 1996-1999 จนในที่สุดในปี 1999

ธนาคารพาณิชย์เกือบทุกธนาคารมีอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานที่ลดลงมาก กล่าวคือ ธนาคารกรุงเทพ -5.66% ธนาคารกรุงไทย -1.37% ธนาคารกสิกรไทย -10.42% ธนาคารไทยพาณิชย์ -14.33% ธนาคารกรุงศรีอยุธยา -17.86% ธนาคารทหารไทย -4.16% ธนาคารนครหลวงไทย -4.66% ธนาคารศรีนคร -8.82% และธนาคารยูโอบีรีตตินสิน -1.56% (ดูตารางอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ปี 1994 - 1996)

ถึงอย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างองค์กรโดยการลดจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ นับเป็นมหกรรมอันมหึมาอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในประวัติศาสตร์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดูจากอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดในปี 1999 ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารยกเว้นธนาคารไทยธนาคาร ได้ลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดของธนาคารลงเป็นอย่างมาก อันรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การลดจำนวนสาขาลง การลดค่าใช้จ่ายการดำเนินการอื่นๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายพนักงานลงด้วย ดังนั้นค่าใช้จ่ายทั้งหมดของธนาคารจึงมีปริมาณลดลงมาก จนกระทั่งมีอัตราที่ติดลบในสัดส่วนที่สูงมาก คือ -30 กว่าเปอร์เซ็นต์ ถึง -50 กว่าเปอร์เซ็นต์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ธนาคารกรุงเทพ -37.11% ธนาคารกรุงไทย -29.83% ธนาคารกสิกรไทย -30.04% ธนาคารไทยพาณิชย์ -45.40% ธนาคารกรุงศรีอยุธยา -46.18% ธนาคารทหารไทย -50.19% ธนาคารนครหลวงไทย -46.65% ธนาคารศรีนคร -53.30% ธนาคารไทยธนาคาร 1.83% ธนาคารเอเชียเอบีเอ็นเอ็มโร -48.76% ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด -32.96% ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 -40.07% ซึ่งหมายถึงมีพนักงานธนาคารถูกออกจากงานเป็นจำนวนมาก ในวิธีการต่างๆ เช่น เกษียณอายุก่อนครบกำหนด การให้ออกจากงานการปิดกิจการ (หมายถึงกรณีธนาคาร

กรุงเทพพาณิชย์การ) ดังนั้นค่าใช้จ่ายพนักงานธนาคารจึงลดลงมากคือติดลบ  
นั่นเอง และธนาคารยูโอบีรีตันสิน -42.83% (ดูตารางการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมด  
และค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ปี 1994-1999)

**ผลกระทบต่อคนตกงานในธนาคารพาณิชย์ : ศึกษากรณีธนาคาร  
กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)**

การปิดกิจการสถาบันการเงิน 56 แห่ง การควบกิจการ การขายกิจการ  
การแปรรูปกิจการธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 แห่ง และโดยเฉพาะการปิดกิจการ  
ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ นับเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนใน  
ประวัติศาสตร์สถาบันการเงินไทย คือมีผลต่อทั้งเจ้าของกิจการธนาคาร เจ้าของ  
สถาบันการเงิน ผู้บริหารสถาบันการเงิน และลูกจ้างในธนาคารและสถาบัน  
การเงินอย่างเฉียบพลันทันที

ในส่วนของเจ้าของกิจการสถาบันการเงิน โดยเฉพาะกิจการธนาคาร  
จำนวนและบทบาทของผู้ถือหุ้นเดิมในกิจการธนาคารซึ่งมีอิทธิพลทั้งทาง  
เศรษฐกิจ และการเมืองต่อสังคมไทยมานานมากกว่า 3 ทศวรรษ หรือบางรายมี  
มากกว่า 50 ปีได้หมดสิ้นลงอย่างเฉียบพลันทันที

เช่น ธนาคารศรีนคร และตระกูลเดอะไพบูลย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารสหธนาคาร ธนาคารเหล่านี้เคยเป็นธนาคารที่ทรง  
อิทธิพลและอยู่ใน “กลุ่มผู้ยิ่งใหญ่ทั้ง 5” ซึ่งมีบทบาทในสังคมเศรษฐกิจไทยตั้งแต่

ช่วงทศวรรษ 1950<sup>191</sup> มาจนถึงปัจจุบันก็ได้จับสืบทบาทของตนในระบบสถาบันการเงินของประเทศไทย ด้วยผลของมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 ของรัฐบาล ในขณะนั้น

มาตรการ 14 สิงหาคม 1998 ประกอบด้วย

1. คงเหลือธนาคารพาณิชย์ที่รัฐยังไม่ได้แทรกแซงทั้งสิ้น 8 ธนาคาร และถ้าธนาคารใดไม่สามารถเพิ่มทุนได้ รัฐบาลดำเนินมาตรการช่วยเพิ่มทุนด้วยการจัดตั้งกองทุนชั้นที่หนึ่ง (Tier-1 Capital) และเงินทุนชั้นที่สอง (Tier -2 Capital)

2. ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่เหลือ รัฐเข้าแทรกแซงดังต่อไปนี้

ก. การผนวกสถาบันการเงินของรัฐเข้าด้วยกันโดยให้สถาบันการเงินที่มีมั่นคงกว่าเข้าไปครอบงำสถาบันการเงินที่อ่อนแอจนกว่า

กระทรวงการคลังกำหนดให้ธนาคารกรุงไทย เป็นแกนในการผนวกธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และธนาคารมหานคร โดยวิธีการผนวกแตกต่างกันในกรณีธนาคารมหานคร ธนาคารกรุงไทยรับโอนทรัพย์สิน หนี้สิน และเงินฝากรวมทั้งตลอดจนสาขาและพนักงานทั้งหมด แต่ในกรณีธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ธนาคารกรุงไทยรับโอนเฉพาะทรัพย์สินส่วนที่ตี เงินฝากหนี้สินที่เป็นภาระผูกพันล่วงหน้าและหนี้สินอื่นๆ คงเหลือสินเชื่อด้อยคุณภาพแก่ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ซึ่งต้องแปลงสถานะเป็นบริษัทบริหารทรัพย์สิน

<sup>191</sup> ดูใน Akira Suehiro "Capitalist development in postwar Thailand : commercial bankers, industrial elite and agribusiness groups" Ruth McVey (ed.) *Southeast Asian Capitalists* (Southeast Asia Program, Cornell University, 1992) : 42-44.



(บพส.) ทั้งนี้ธนาคารกรุงไทย มิได้รับโอนสาขาและพนักงานของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ

ข. การโอนสถาบันการเงินของเอกชนมาเป็นของรัฐ โดยให้ธนาคารรัตนสิน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงไทยชนกิจเป็นแกน ทั้งนี้ธนาคารรัตนสิน เข้าไปครอบธนาคารแหลมทอง และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงไทยชนกิจ เข้าไปครอบสหธนาคาร และบริษัทเงินทุน 12 แห่ง<sup>192</sup> โดยมีแผนที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นธนาคารพาณิชย์ในภายหลัง

ค. การถ่ายโอนสถาบันการเงินของรัฐไปสู่ภาคเอกชน (Privatization) วิธีนี้ใช้กับธนาคารศรีนคร และธนาคารนครหลวงไทย ก่อนจะขายให้แก่เอกชนจะมีการเสริมฐานะการเงินให้แข็งแกร่ง เงินที่ธนาคารทั้งสองกู้จากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินจะถูกแปลงเป็นทุน จะตั้งเงินสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญให้ครบถ้วนโดยทันทีตามเกณฑ์ ปี ค.ศ. 2000 ของธนาคารแห่งประเทศไทยและจะมีการเพิ่มทุนในธนาคารทั้งสอง<sup>193</sup>

ส่วนสถาบันการเงินและธนาคารอื่นๆ ที่ไม่ต้องปิดตัวเอง ไม่ต้องควมกิจการไม่ต้องขายกิจการ ปรากฏว่าผู้ถือหุ้นเดิมล้วนได้สูญเสียบทบาทของตนไปให้กับผู้ถือหุ้นรายใหม่ที่เป็นต่างชาติ เช่น ธนาคารเอเซีย ผู้ถือหุ้นใหญ่ คือธนาคาร ABN-Amro ของเนเธอร์แลนด์ ธนาคารไทยทุน มีธนาคารจากสิงคโปร์

---

<sup>192</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าไปแทรกแซง 7 แห่ง ในเดือนพฤษภาคม 1998 และอีก 5 แห่งเมื่อ 14 สิงหาคม 1998

<sup>193</sup> รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ “แบบจำลอง 14 สิงหาคม 2541,” ผู้จัดการรายวัน (20 สิงหาคม 2541) : 17.

คือ ธนาคาร Development Bank of Singapore เข้ามาร่วมทุน (ดูตารางธนาคารพาณิชย์ไทย ระหว่างปี 1997-1999) เป็นต้น

การควบกิจการ การขายกิจการ การแปรรูปกิจการธนาคารพาณิชย์ 5 แห่งและโดยเฉพาะการปิดธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ อย่างเฉียบพลันตามมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 มีผลอย่างไรก็ลูกจ้างและพนักงานของสถาบันการเงินเหล่านั้น

รายงานวิจัยส่วนนี้มีเป้าหมายดังต่อไปนี้คือ

ศึกษาคนตกงานในธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ซึ่งเป็นคนตกงานจากธนาคาร ทั้งธนาคารจำนวน 5,309 คน โดยฉบับพลันทันทีในประเด็นดังต่อไปนี้

ก. ศึกษาว่าวิกฤตการณ์ทางการเงินครั้งนี้ มีผลกระทบต่อคนตกงานในธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การอย่างไร ?

ข. ผลกระทบดังกล่าวสัมพันธ์กับคนตกงานในธนาคาร และสถาบันการเงินอื่นๆ อย่างไร โดยจะศึกษาว่าคนตกงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสถาบันการเงินไทยที่กำลังดำเนินการอยู่ คือเป็นส่วนหนึ่งของการปรับขนาดองค์กรให้เล็กลงของธนาคาร และสถาบันการเงินไทยหรือไม่ ? และอย่างไร ?

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลกระทบต่อคนตกงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การและผลกระทบต่อเชิงโครงสร้าง (structural implication)

### ผลกระทบต่อคนตกงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ

จากมาตรการ 14 สิงหาคม 1998 มีธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) เพียงธนาคารเดียวใน 6 ธนาคารที่รัฐบาลเข้าไปแทรกแซง (ดูตารางธนาคารพาณิชย์ไทยระหว่างปี 1997-1999) ที่ถูกปิดกิจการ ธนาคารฯ จะเลิกจ้างพนักงานในวันที่ 1 ธันวาคม 1998 (แม้ว่าพนักงานจำนวนหนึ่งจะถูกโอนไปทำงานกับบริษัท บริหารสินทรัพย์ (บบส.) ที่จะตั้งขึ้นใหม่ภายใต้ชื่อ “บริษัท กรุงเทพพาณิชย์การ”)<sup>194</sup> แต่พนักงาน 5,309 คนที่ถูกเลิกจ้างนับเป็นการตกงานจำนวนมากและครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์สถาบันการเงินไทย และที่สำคัญเป็นการตกงานพร้อมกับพนักงานสถาบันการเงิน 56 แห่ง จำนวนประมาณ 20,000 คน<sup>195</sup> ซึ่งเกิดขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงเวลาเดียวกัน ประเด็นที่จะศึกษาต่อไปคือ มีผลกระทบต่อคนตกงานของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ อย่างไร?

ในตารางข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงาน ที่ตกงานของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ตั้งแต่พนักงานระดับกลางลงมาจนถึงพนักงานชั้นล่าง จะพบว่า

---

<sup>194</sup> “บริษัท กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ซากปรักหักพังบนตำนาน บีบีซี” ผู้จัดการรายวัน (8 ตุลาคม 2541) : 12

<sup>195</sup> สัมภาษณ์ รศ.แล ดิลกวิฑริณี อาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ที่ตกงานมีปัญหาและมีข้อจำกัดในการหางานใหม่มาดั่งต่อไปนี้คือ

### พนักงานระดับกลาง

1. อายุของพนักงานระดับกลางและอายุการทำงานคือ อายุของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุมากแล้วคือ อายุอยู่ระหว่าง 40 - 50 ปี นอกจากนั้นพนักงานระดับกลางยังทำงานในธนาคารมานานคือ 10 ปีขึ้นไป และมีบางรายที่ทำการสัมภาษณ์ มีอายุการทำงานในธนาคารฯ มานานถึง 22 ปี

2. ปัญหาเฉพาะของพนักงานระดับกลางคือ ปัญหาหนี้สิน ซึ่งเป็นหนี้สินพื้นฐานของพนักงานธนาคาร และสถาบันการเงินทั่วไป กล่าวคือ พนักงานธนาคารทุกๆ คนที่ให้สัมภาษณ์จะตอบตรงกันว่าการทำงานในธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าธนาคารอื่น แต่มีความมั่นคง (stability) ดังนั้นพนักงานเกือบทั้งหมดจึงหาหลักประกันให้กับชีวิตด้วยการกู้เงินสวัสดิการของธนาคารเพื่อซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ และถ้าเป็นพนักงานระดับกลางระดับหัวหน้าส่วน จะมีหนี้สินอีก 3 ประเภทคือ ก) หนี้ที่เกิดจากการกู้ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ สาขาอื่น ข) หนี้สินที่เกิดจากการค้าประกันคนอื่นด้วยวงเงินที่สูงคือ ประมาณ 500,000 - 700,000 บาท<sup>196</sup> และ ค) หนี้สินที่เกิดจากบัตรเครดิตซึ่งจะมี

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>196</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับกลาง ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำ Focus group

หนี้ค้างอยู่ในบัตรเครดิตใบละประมาณ 50,000 บาท ซึ่งถ้าเป็นระดับหัวหน้าส่วนจะมีบัตรเครดิตจำนวนมากถึง 4 ใบ<sup>197</sup>

3. พนักงานระดับกลางของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ มีพื้นฐานทางสังคม คือเป็นคนชั้นกลางที่มีฐานอยู่กรุงเทพฯ (Bangkok - based Middle Class) เป็นหลัก และไม่มีความสัมพันธ์กับชนบทหรือต่างจังหวัดเลยหรือมีอยู่น้อยมาก พนักงานระดับกลางแม้ไม่ได้เกิดในกรุงเทพฯ แต่เรียนหนังสือในกรุงเทพฯ มีบ้านอยู่ตามหมู่บ้านชานเมืองในกรุงเทพฯ เมื่อทำงานในธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การแล้ว บางรายเรียนต่อในระดับปริญญาตรี และปริญญาโทต่อในกรุงเทพฯ และต้องการทำงานในธนาคารฯ ต่อไปจนเกษียณ นอกจากนั้นยังแต่งงานกับพนักงานในธนาคารฯ หรือบุคคลอื่นภายนอก และตั้งรกรากเป็นครอบครัวใหม่ในกรุงเทพฯ

ความที่เป็นคนชั้นกลางที่มีฐานอยู่กรุงเทพฯ เป็นหลัก นับเป็นความอุดมต้นทางสังคมและเศรษฐกิจ พนักงานธนาคารฯ ที่ตกงานจะไม่มีหลังอิงในชนบทดังที่รัฐบาลหรือหน่วยงานราชการ เชื่อว่าการกลับชนบทจะเป็นทางออกทางหนึ่งของพนักงานธนาคาร และสถาบันการเงินอื่นๆ ที่ตกงาน

4. การหางานใหม่ของพนักงานระดับกลางซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานธนาคาร และสถาบันการเงินมานาน และอยากทำงานในธนาคาร และสถาบันการเงินต่อไป ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลว่า บางรายได้ตัดสินใจเรียนต่อในระดับปริญญาโท สาขาการเงินการธนาคารแล้ว ในมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐบาล

---

<sup>197</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับกลาง ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำ Focus group

และเอกชน แต่เมื่อกลับมาทำงานปรากฏว่าธนาคารฯ ถูกทางการปิดและธนาคาร และสถาบันการเงินอื่นๆ ทั้งระบบมีขนาดเล็กถึงจึงมีโอกาการทำงานเดิม และที่ได้เรียนเพิ่มเติมน้อยลง

นอกจากนี้พนักงานระดับกลาง เกือบทุกรายที่ตกงานและได้ไปสมัครงานใหม่ที่ธนาคาร และสถาบันการเงินอื่นกำลังประสบปัญหาใหม่ คือความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของระบบธนาคาร และสถาบันการเงินในประเทศไทย คือการใช้เทคโนโลยีใหม่ และภาษาอังกฤษเข้ามาแทนที่ระบบการทำงานในระบบธนาคาร และสถาบันการเงินเดิมคือ ใช้คนและระบบ Manual

5. ที่สำคัญที่สุดการตกงานของพนักงานในสถาบันทางเศรษฐกิจที่มีความมั่นคง เช่นธนาคารจึงหมายถึงความล่มสลายของครอบครัวทั้งครอบครัวที่หัวหน้าครอบครัวและคู่สมรสที่ทำงานอยู่ธนาคารแห่งเดียวกันผู้เป็นเสาหลักได้ตกงานอย่างฉับพลัน ครอบครัวกำลังผ่อนบ้าน ผ่อนรถยนต์ ครอบครัวเพิ่งมีลูกคนแรกและบางรายคนที่ 2 การตกงานของหัวหน้าครอบครัวและคู่สมรส ซึ่งเป็นพนักงานธนาคารเดียวกัน จึงเป็นการตกงานทั้งครอบครัว

#### พนักงานระดับล่าง

พนักงานระดับล่าง ซึ่งกลุ่มที่ให้สัมภาษณ์คือ แม่บ้าน พนักงานขับรถ ยามรักษาความปลอดภัย มีปัญหาแตกต่างไปจากพนักงานระดับกลางของธนาคารฯ คือ พนักงานระดับล่างเหล่านี้ ไม่มีปัญหาหนี้สินจากการค้าประกันและบัตรเครดิตแบบพนักงานชั้นกลาง แต่มีหนี้สินจากการกู้เงินสวัสดิการของธนาคาร เพื่อซื้อบ้านหลังแรกและหลังเดียวของครอบครัว ในรายที่สัมภาษณ์กู้เงินสวัสดิการธนาคารมาซื้อบ้านด้วยวงเงิน 600,000 บาท และผ่อนไปได้ประมาณ

100,000 บาทเท่านั้น ซึ่งหนี้สินเหล่านี้จะถูกหักออกจากเงินชดเชยที่ทางธนาคารฯ จะจ่ายเมื่อครบกำหนดการว่าจ้างพนักงานในวันที่ 1 ธันวาคม 1998

พนักงานระดับล่างบางรายมีบ้านเดิมอยู่ต่างจังหวัด และพ่อแม่ยังทำนาอยู่ แต่เมื่อได้งานที่มั่นคงในธนาคารแม้จะเป็นแม่บ้านหรือพนักงานขับรถ พนักงานธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การก็เป็นเสาหลักและผู้ค้ำจุนครอบครัวเดิม พ่อแม่และญาติในต่างจังหวัดทั้งการส่งเงินกลับไปให้การช่วยเหลือรับภาระในการผ่อนชำระหนี้สินของครอบครัว เช่น ที่ดินของครอบครัวเดิมในต่างจังหวัด<sup>198</sup>

ทางออกและอนาคตของพนักงานระดับล่างของธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ มีไม่มากนักโดยเฉพาะในสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำขณะนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทำความสะอาดและแม่บ้านหางานได้ยากมาก เพราะบริษัทรับจ้างทำความสะอาดที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีปริมาณงานน้อยลง เพราะตึกและอาคารที่สร้างเสร็จมีน้อยลง บริษัทรับจ้างทำความสะอาดมีแต่จะเอาพนักงานออกไม่รับพนักงานเพิ่ม

เช่นเดียวกับพนักงานชั้นล่างที่เป็นชาย การหางานใหม่ด้วยการขับรถทำได้ยากเพราะอายุมาก พนักงานชั้นล่างชายรายที่มีอายุน้อยได้ทดลองขับมอเตอร์ไซด์รับจ้าง ปรากฏว่าในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้คนใช้บริการมอเตอร์ไซด์รับจ้างน้อยลง ในขณะที่รถรับจ้างมีอยู่เป็นจำนวนมาก

---

<sup>198</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานขับรถ ธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ โดยการทำ Focus group

ในทำนองเดียวกันกับพนักงานระดับกลาง การตกงานของหัวหน้าครอบครัวที่เป็นเสาหลักของครอบครัว ได้ส่งผลกระทบอย่างมหาศาลต่อครอบครัว ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นพนักงานชั้นล่างครอบครัวยังมีสมาชิกจำนวนมาก พนักงานชั้นล่างมีภาระต้องส่งเสียลูก ซึ่งยังเรียนหนังสืออยู่ และมีหลานหรือญาติอยู่ในอุปการะอีกหลายคน<sup>199</sup>

### พนักงานธนาคารตกงาน : ระบบศักดินาและผลกระทบเชิงโครงสร้างสถาบันการเงินไทย

จะเห็นได้ชัดว่า การปิดธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และพนักงานตกงานมีความรุนแรง (Violence) สูงมาก พนักงานในต่างจังหวัด ช็อก แท้งลูก ตกงานทั้งครอบครัว 5 คน มีการเขียนใบปลิวโจมตี ค่าทอรัฐบาล กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย มีการจัดชุมนุมประท้วงแต่งกายไว้ทุกข์ ทุกๆ วันศุกร์ มีการเดินขบวนไปเรียกร้องรัฐบาลที่ทำเนียบรัฐบาลและบ้านพักของนายกรัฐมนตรี ฯลฯ

ความรุนแรงเหล่านี้เป็นความรุนแรง ที่มาจากพื้นฐานทางสังคม และเศรษฐกิจ (socio-economic fundamental) ของความเป็นพนักงานธนาคารและสถาบันการเงิน ดังที่อธิบายจากข้อมูลที่มาจากการสัมภาษณ์ข้างต้น นอกจากนั้น ยังเป็นปัญหาพัฒนาการ (development) ของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ที่มี

<sup>199</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานแม่บ้าน ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำ



ลักษณะเป็นระบบศักดินาในภาคสมัยใหม่ (modern sector) และผลกระทบในเชิงโครงสร้างของธนาคาร และสถาบันการเงินในประเทศไทยด้วย

รศ.แฉะ คิลกวิทย์รัตน์ ได้ชี้ให้เห็นว่า ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การเป็นระบบศักดินาในภาคสมัยใหม่ (modern sector)<sup>200</sup> คือ ในพัฒนาการของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ พนักงานธนาคารกับฝ่ายจัดการ นายจ้างและผู้ถือหุ้นมีความอุปถัมภ์ (patronage system) และความภักดีระหว่างกันที่เคร่งครัดและแน่นแฟ้นมาก โดยเริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัครงานจะดูตั้งแต่รุ่นพ่อว่าพ่อของพนักงานที่จะเข้าใหม่มีความซื่อสัตย์สุจริตหรือไม่ พนักงานจึงพินอบพิเนาพนักงานที่สูงกว่าตามลำดับชั้นอย่างเคร่งครัดและแน่นแฟ้นมาก ไม่เคยมีการรวมตัวเรียกร้องใดๆ มีความพยายามในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน (Labour Union) ในธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การมานานโดยแรงสนับสนุนจากสหภาพแรงงานของธนาคารอื่นๆ หลายครั้งหลายหนแต่ทำไม่สำเร็จ<sup>201</sup> และไม่มีสหภาพแรงงานเลขจนธนาคารถูกสั่งปิดและเมื่อเปิดแล้วการรวมตัวเรียกร้องก็ทำได้ยากมีความหวาดกลัวและระแวงระหว่างพนักงานธนาคารและสหภาพพนักงานธนาคารอื่น ต้องมาเกลี้ยกล่อมอย่างมากจึงมีการรวมตัวสำเร็จที่เรียกว่า ‘ศูนย์ประสานงานเรียกร้องขอความเป็นธรรมให้กับพนักงาน BBC. ที่ถูกเลิกจ้าง’ (สรช.) การปิดธนาคารลงโดยทางการพนักงานไม่เคยโจมตีเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้นแต่โจมตีรัฐบาลและกระทรวงการคลัง

<sup>200</sup> สัมภาษณ์ รศ.แฉะ คิลกวิทย์รัตน์ อาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>201</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพแรงงานธนาคารอื่นๆ หลายสหภาพ จำนวน 5 ท่าน

ระบบดังกล่าวนี้เรียกได้ว่ามีธนาคารฯ ความเป็นอนุรักษ์นิยม (conservative) สูง มีการเปลี่ยนแปลงน้อย และซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่มาจากการสัมภาษณ์

ในแง่ของพัฒนาการ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ เป็นธนาคารเก่าแก่ ก่อตั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2489 (ค.ศ. 1946) เป็นธนาคารเก่าแก่รุ่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่นๆ คือ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารกสิกรไทย<sup>202</sup> ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ เป็นธนาคารของครอบครัวพินิจชนคดี อินทรชุต และชาติจันทร์<sup>203</sup> ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนธนาคารถูกสั่งปิดนาน 53 ปี และก็เป็นธนาคารที่เปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหาร การจัดการ และเทคโนโลยีน้อยและช้ามาก

ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การเป็นธนาคารที่เติบโตมากในต่างจังหวัด เป็นธนาคารที่มีสาขามากถึง 177 สาขา ความเติบโตในต่างจังหวัดเป็นความเติบโตที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของธนาคาร โดยเฉพาะผู้จัดการสาขากับลูกค้า<sup>204</sup> ผู้จัดการสาขาและพนักงานเป็นคนท้องถิ่น ผูกพันกับท้องถิ่น ผูกพันกับชุมชนและบุคคล

<sup>202</sup> สำราญ รอดเพชร และ ชรินทร์ แซ่มสาคร ประวัติศาสตร์ธนาคารไทย (กรุงเทพ : บริษัท สมาพันธ์ จำกัด, 2541) : 40-42

<sup>203</sup> รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ “ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) : ปลิงดูดเลือดสังคมไทยตัวสุดท้าย ?” ใน รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ วิกฤติการณ์การเงินและเศรษฐกิจการเงินไทย (กรุงเทพ : โครงการจัดพิมพ์คบไฟ 2541) : 424-428

<sup>204</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำ Focus group

ธนาคารฯ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหาร การจัดการและเทคโนโลยีไม่น้อยและซ้ำมาก ธนาคารฯ มีระบบ ATM หลังธนาคารอื่นทั้งหมด มีระบบการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ตามหลังธนาคารอื่นทั้งหมด<sup>205</sup>

ลักษณะอนุรักษ์นิยมอันหมายถึงความเปลี่ยนแปลงช้าทางด้านการบริหารและการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การนำเอาเทคโนโลยี คือเครื่อง ATM มาใช้ช้ากว่าธนาคารอื่นใดทั้งหมดของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ รวมทั้งความเกาะเกี่ยวกันอย่างเหนียวแน่น เพราะมีระบบเครือญาติเกิดขึ้น จากระบบเครือญาติ (kinship) ที่เกิดขึ้นภายในธนาคารได้พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวางและสืบเนื่องต่อมาท่ามกลางการพัฒนาของธนาคาร

นอกจากระบบเงินค้ำประกัน ที่ต้องมีก่อนการเข้าทำงานของพนักงานใหม่ พนักงานที่ให้สัมภาษณ์จะมีพ่อแม่ พี่น้อง ญาติ คนรู้จักที่ทำงานอยู่ในธนาคารอยู่ก่อนแล้ว ฝากงานที่ธนาคารฯ ให้ และเมื่อได้เข้ามาทำงานในธนาคารฯ แล้ว ได้เกิดระบบครอบครัวภายในธนาคารฯ มีการแต่งงานระหว่างพนักงาน มีการชักชวนและเกื้อหนุนให้คู่สมรสเข้ามาทำงานในธนาคารฯ ตามสามีหรือภรรยาที่ทำงานอยู่ก่อน มีการชักชวนและเกื้อหนุนให้พ่อแม่ลูกทำงานในธนาคารเดียวกัน มีการชักชวนและเกื้อหนุนให้พี่น้องเข้ามาทำงานในธนาคารเดียวกัน จึงปรากฏว่ามีสามีภรรยา 265 คู่ ทำงานในธนาคารฯ มีบิดา-มารดา-ลูก 70 ครอบครัว ทำงานในธนาคารฯ มีพี่น้อง 230 คนทำงานในธนาคารฯ<sup>206</sup>

<sup>205</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำ Focus group

<sup>206</sup> ตารางสรุปพนักงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วจะไม่ไปทำงานที่อื่น ในช่วงปี ค.ศ. 1987 อันเป็นช่วงที่เศรษฐกิจไทยกำลังเฟื่องฟู โดยเฉพาะภาคการเงินและตลาดหุ้น พนักงานธนาคารฯ มีการออกไปหรือถูกซื้อตัวน้อย มีแต่คนที่จบปริญญาตรีและปริญญาโทมาสมัครงานที่ธนาคารมากขึ้น เพราะพนักงานส่วนใหญ่จบวุฒิปวส. ปวช.<sup>207</sup>

พนักงานที่ทำงานในธนาคารฯ อยู่ก่อนแล้วจะไม่ไปทำงานอื่น พนักงานได้รับเงินเดือนน้อยแต่มีความมั่นคง มีสวัสดิการดี พนักงานมีโอกาสเลื่อนหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะมีการอนุญาตให้พนักงานไปทำการศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวุฒิและตำแหน่งงานได้ แม้แต่พนักงานระดับแม่บ้านยังไปเรียนสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช<sup>208</sup> เพื่อหวังเปลี่ยนตำแหน่งงาน

การที่พนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ตกงานและพนักงานสถาบันการเงิน 56 บริษัท จำนวน 20,000 คนตกงานมีผลกระทบในเชิงโครงสร้างของพัฒนาการธนาคารและสถาบันการเงินไทย เพราะเป็นการต่อสู้และขัดแย้งระหว่างพนักงานกับแนวโน้มการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้แทนพนักงาน การปรับองค์กร และการลดขนาดขององค์กรเพื่อเอาพนักงานออก

---

<sup>207</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับกลางฝ่ายบริหารงานบุคคลธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำให้ Focus group

<sup>208</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับแม่บ้าน ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ โดยการทำให้ Focus group

มีการปรับองค์กรของธนาคารตั้งแต่เริ่มมีการเปิดเสรีทางการเงินคือ ตั้งแต่ระบบกรุงเทพวิเทศธนกิจ (Bangkok International Banking Faculty - BIBF) ในปี 1993 จะเห็นได้ว่าธนาคารขนาดใหญ่ เช่น ธนาคารกรุงเทพ มีการปรับลดพนักงานหลายครั้งอย่างต่อเนื่อง จาก 200-300 คน จาก 600-700 คนบ้าง จนกระทั่งในเดือนมิถุนายน 1998 มีการปรับลดพนักงานมากที่สุดคือ 2,500 คน ซึ่งรวมทั้งหมดธนาคารกรุงเทพ ในปัจจุบันมีการปรับลดพนักงานไปแล้ว 3 พันกว่าคน<sup>209</sup>

แล้วปรากฏว่ามีการจ้างงานใหม่ แต่เป็นพนักงานที่เรียนจบปริญญาโท จากต่างประเทศ รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดการสมัยใหม่ในธนาคารและสถาบันการเงิน<sup>210</sup>

เทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับธนาคารและสถาบันการเงินคือ การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ (On line) เครื่องเอทีเอ็ม การบริหารงานสมัยใหม่และที่สำคัญเมื่อมีการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเมื่อนำมาใช้แล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และพนักงานเก่าของธนาคารและสถาบันการเงินไม่สามารถทำงานกับระบบที่ใช้ภาษาอังกฤษได้<sup>211</sup> ระบบที่ใช้มือทำคือระบบ manual จะหมดไป แนວໂນ້ມคือ ธนาคารจะเหลือพนักงานทำงานสาขาละ 5-6 คนเท่านั้น<sup>212</sup>

<sup>209</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน

<sup>210</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพธนาคารแห่งหนึ่ง จำนวน 2 คน

<sup>211</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพธนาคารแห่งหนึ่งจำนวน 3 คน

<sup>212</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพธนาคารแห่งหนึ่ง โดยการทำ Focus group

นี่เป็นแนวโน้มที่ไปในทิศทางเดียวกัน กับธนาคารขนาดใหญ่อีกแห่งหนึ่ง คือ ธนาคารกสิกรไทย ก็มีการปรับองค์กร มีการใช้แนวความคิด Reengineering และทำ Branch Banking ธนาคารกรุงไทย ก็มีแนวโน้มให้มีการเลิกจ้างก่อนวัยเกษียณ (early retire)<sup>213</sup> เหมือนกัน

การตกงานของพนักงานสถาบันการเงิน 56 แห่ง และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ มีสาเหตุมาจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ หากแต่ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และระบบการจ้างงานในธนาคาร และสถาบันการเงินไทยตั้งแต่ยุคเปิดเสรีการเงินปี ค.ศ. 1993 พอดี ดังนั้นความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่ายคือระหว่างรัฐบาล กระทรวงการคลังกับพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จึงมีอยู่สูงและรุนแรงมาก

ผู้นำสหภาพพนักงานสถาบันการเงินแห่งหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า ลัทธิสหภาพ (Unionism) ยอมรับทิศทางหรือแนวโน้มอันนี้ไม่ได้ เพราะรัฐและฝ่ายเจ้าของธนาคาร-สถาบันการเงิน และฝ่ายจัดการคิดอย่างเดียวกันคือ เมื่อทำกับพนักงานสถาบันการเงิน 56 บริษัท และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ก็จะทำกับธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นได้เหมือนกัน โดยอ้างปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำและเงินเฟ้อที่จะขายสถาบันการเงินให้กับต่างประเทศจึงต้องเอาพนักงานออก คือมีการทำแผนปรับลดพนักงานธนาคาร 20% เพื่อขายธนาคารและสถาบันการเงินให้กับต่างประเทศ<sup>214</sup>

<sup>213</sup> ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพ ธนาคารกสิกรไทย จำนวน 3 คน

<sup>214</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพแรงงานแห่งหนึ่ง โดยการทำ Focus group

ในปัจจุบัน เริ่มมีการตั้งคำถามจากฝ่ายเจ้าของและฝ่ายจัดการธนาคาร และสถาบันการเงินว่าทำไมจึงต้องมีการจ่ายเงิน early retire เพราะมีการจ่ายเงินชดเชยอยู่แล้ว<sup>215</sup> นั้นหมายความว่า แนวโน้มคนตกงานจากธนาคาร และสถาบันการเงินอันสืบเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นส่วนหนึ่งของแนวโน้มคนตกงานในธนาคาร และสถาบันอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงใหญ่ของทางเทคโนโลยีการป้องกันภัย และการลดขนาดองค์กรของธนาคาร และสถาบันการเงินนั่นเอง ทั้งนี้ความรุนแรงย่อมมีสูงมากแน่นอน เพราะพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของพนักงานธนาคารและสถาบันการเงินคือ ชนชั้นกลางที่มีฐานอยู่กรุงเทพฯ มีความมั่นคงและมีหนี้สินตามสภาพทั่วไปของพนักงานธนาคาร และสถาบันการเงิน ทางออกทางสังคมเศรษฐกิจของพนักงานธนาคารที่ตกงานจึงไม่มี

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>215</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหภาพแรงงานแห่งหนึ่ง โดยการทำ Focus group

## สรุป

ในแง่ของสถาบันการเงินทั้ง 56 แห่งที่ถูกปิดกิจการในปี 1998 ความจริงแล้วสถาบันการเงินในระบบทั้งหมดคือ 92 แห่ง ได้เริ่มลดจำนวนพนักงานลงตั้งแต่ปี 1996 เมื่อเข้าของกิจการ และผู้บริหารสถาบันการเงินตระหนักว่าเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะย่ำแย่ และเมื่อมีการปิดกิจการจริงๆ ปรากฏว่ามีพนักงานตกงานไปทั้งสิ้น 12,502 คน จากจำนวนพนักงานสถาบันการเงินทั้งสิ้น 24,596 คน หรือเป็นการตกงานสูงถึง 49.17% ของพนักงานทั้งหมด พนักงานและลูกจ้างของสถาบันการเงินส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีอายุงานระหว่าง 1-3 ปี มีเงินเดือนประมาณ 10,000 - 20,000 บาท

เนื่องจากค่าตอบแทนต่อพนักงานสถาบันการเงินสูง และพนักงานไม่สนใจหรือตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแรงงานเลย เมื่อตกงานการใช้ความรุนแรงและการต่อต้านรัฐบาล และธนาคารแห่งประเทศไทยน้อย แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานดังกล่าวต่างประสบกับความยากลำบากในการหางานทำใหม่ โดยเฉพาะจากสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์แห่งอื่นๆ ซึ่งมีแต่เอาคนออกจากงาน

ในแง่ของธนาคารพาณิชย์ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจทุกๆ ธนาคารต่างลดขนาดองค์กรลงมาโดยการปรับลดพนักงานลงเป็นจำนวนมาก เพราะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งนี้กระทบต่อธนาคารหลายด้านด้วยกัน คือ กระทบทั้งกำไรของธนาคาร โครงสร้างธนาคารซึ่งเดิมเป็นโครงสร้างที่ครอบงำโดยธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ไม่กี่รายมาเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่



ธนาคารของรัฐบาลและธนาคารลูกครึ่งไทย-ต่างประเทศ นอกจากนั้นระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ยังมีการปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงาน โครงสร้างการบริหาร การรับพนักงาน การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ และการนำนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ ด้วย

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยมีผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์โดยตรงแต่เป็นปรากฏการณ์ใหม่ต่อพนักงานธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นคนชั้นกลางของสังคมไทยกล่าวคือ

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งนั้นได้ก่อให้เกิดการตกงาน (dismissal) ของพนักงานธนาคาร โดยนับพลันทันทีและขนาดใหญ่ทั้งธนาคาร พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับกลางและระดับล่างต่างได้รับผลกระทบจากการตกงานเหมือนกัน ถึงอย่างไรก็ตาม ความรุนแรงของปัญหาการตกงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ มีมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุผลอีกอย่างน้อย 3 ประการ กล่าวคือ

ก) พัฒนาการของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยมสูง ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การเป็นธนาคารที่เติบโตดีในต่างจังหวัด มีการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีน้อย มีการขยายตัวของการทำงานในระดับเครือข่ายที่เกิดขึ้นในระดับต่างๆ อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง นอกจากนี้ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การไม่มีสภาพแรงงาน ซึ่งเป็นองค์กรทางสังคมเป็นทางเลือกอื่นๆ ที่รองรับระบบความสัมพันธ์ในระบบเครือข่ายดั้งเดิมภายในธนาคารด้วย พัฒนาการของธนาคารฯ ดังกล่าวแล้ว ดังนั้นพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การจึงมีศักยภาพในการประกอบอาชีพอื่นน้อยมาก

ข) การตกงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ไม่ใช่การตกงานของพนักงานธนาคารที่เป็นกรณีใดๆ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการลดขนาดองค์กรของธนาคารและสถาบันการเงินในรูปของการปรับโครงสร้างองค์กร การนำเอาเทคโนโลยีแบบใหม่มาใช้แทนระบบ manual รวมทั้งระบบการเกษียณอายุเก่ากำหนดมาใช้ ดังนั้นในสภาวะการณ์อย่างนี้ การหางานทำในระบบธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นๆ จึงแทบจะหาไม่ได้เลย

ค) จากการสัมภาษณ์ และการสำรวจภูมิหลังของพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนชั้นกลาง ซึ่งขาดความสัมพันธ์กับชนบทไปหมดแล้ว พนักงานที่อยู่ในกรุงเทพฯ โดยเฉพาะพนักงานที่สำนักงานใหญ่ล้วนเป็นคนชั้นกลางทั้งสิ้น ส่วนพนักงานธนาคารที่เป็นคนต่างจังหวัดคนเหล่านี้เติบโต มีบ้าน ประกอบอาชีพและมีวิถีชีวิตแบบคนเมืองไปหมดแล้ว

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมดและค่าใช้จ่ายพนักงานของธนาคารพาณิชย์ ปี 1994-1999

ธนาคาร	ค่าใช้จ่ายพนักงาน (ล้านบาท)					%การเปลี่ยนแปลง					ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ล้านบาท)					%การเปลี่ยนแปลง						
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
กรุงเทพ	6,519.88	6,288.91	10,034.58	10,535.72	9,342.58	7,292.54	6.99	8.08	4.99	-11.32	-21.94	60,527.87	66,026.86	95,430.01	117,708.30	134,347.12	94,465.26	-40.48	12.24	23.38	14.14	-37.11
กรุงไทย	4,295.38	4,959.99	5,831.48	6,029.64	5,640.08	6,269.82	21.38	17.59	3.40	-3.13	41.39	36,545.79	54,467.76	82,713.43	68,476.16	89,301.26	62,869.07	48.01	15.16	8.00	34.34	-28.83
กสิกรไทย	4,854.85	6,681.34	6,143.81	6,608.26	5,593.64	6,180.74	35.18	-6.36	5.03	-14.05	10.14	36,197.41	61,587.41	57,785.72	61,637.44	69,251.12	62,448.23	-42.82	12.02	7.01	44.35	-30.04
ไทยพาณิชย์	3,187.77	3,829.11	4,116.78	5,812.02	4,173.16	4,780.09	20.12	7.51	39.32	-35.84	14.76	27,363.20	37,369.92	46,441.00	58,209.07	63,276.40	45,470.08	38.87	74.27	27.49	40.88	-45.40
กรุงศรีอยุธยา	2,380.78	3,017.28	3,467.04	3,921.06	3,424.97	4,357.13	26.20	14.91	13.10	-12.55	27.22	20,804.39	30,571.81	38,975.33	47,982.37	63,116.88	33,972.18	62.84	16.10	23.11	31.54	-48.18
ทหารไทย	1,931.98	2,219.83	2,368.11	2,473.34	1,920.17	1,844.63	14.86	6.60	4.63	-22.37	1.27	16,836.89	25,197.01	29,936.46	38,420.63	48,048.00	23,930.80	51.45	18.81	38.54	24.86	-50.19
นครหลวงไทย	1,329.71	1,664.58	1,789.48	1,912.12	1,581.30	1,489.55	18.02	12.10	11.48	-15.78	-9.74	11,781.13	16,142.03	21,196.36	29,393.70	40,429.48	21,569.36	53.99	16.84	38.87	37.54	-48.85
สินธร	1,020.09	1,164.43	1,308.62	1,382.70	2,136.60	1,008.39	18.11	10.32	4.28	58.78	-52.00	10,297.03	16,128.60	18,783.09	25,157.36	30,823.51	14,441.48	67.00	16.48	33.94	22.02	-63.30
ไทยนคร	607.98	682.59	724.14	691.25	876.66	692.27	12.27	8.09	-1.54	38.88	-20.94	3,760.14	4,427.29	6,342.59	6,639.60	15,767.32	16,076.65	-43.57	16.87	34.63	84.87	1.83
เอเชีย	778.96	831.83	911.54	935.37	907.42	1,081.22	6.79	8.58	2.81	-2.59	19.15	6,083.15	9,334.19	10,792.88	15,068.74	20,682.19	10,597.70	63.95	15.63	39.62	37.28	-48.76
ธนาคารค้า	418.44	474.50	574.91	692.04	627.83	1,017.68	13.40	21.16	20.37	-9.28	62.29	3,402.79	5,023.96	6,026.58	8,053.21	9,987.68	6,501.39	47.84	19.94	33.65	23.42	-32.98
ทีบีเอส ไทยยู	798.69	861.01	1,086.88	1,220.66	831.05	1,063.36	12.01	23.79	-4.24	4.78	13.13	5,567.86	7,987.75	10,686.13	14,614.38	19,052.73	11,441.46	57.94	33.77	36.77	30.64	-40.07
ยูบีอี ฟิลิปปิน	211.83	273.84	348.49	394.38	385.87	378.05	29.27	27.20	13.34	-2.36	-2.76	2,078.51	3,097.59	4,174.41	6,388.54	7,829.73	4,831.61	49.17	33.15	55.14	23.88	-42.83

ที่มา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ปี 1994-1999 ธนาคารแห่งประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ

ตารางอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ปี 1994-1999

ธนาคาร	จำนวนพนักงาน (คน)						%การเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงาน				
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
กรุงเทพ	25,355	26,310	26,218	25,000	21,659	20,434	3.77	-0.35	-4.65	-13.36	-5.66
กรุงไทย	16,650	16,655	16,561	16,252	18,422	18,169	0.03	-0.56	-1.87	13.35	-1.37
กสิกรไทย	16,363	16,094	15,740	15,370	14,927	13,372	-1.64	-2.20	-2.35	-2.88	-10.42
ไทยพาณิชย์	12,736	12,935	12,904	12,679	12,220	10,469	1.56	-0.24	-1.74	-3.62	-14.33
กรุงศรีอยุธยา	9,604	10,935	11,339	12,322	12,159	9,988	13.86	3.69	8.67	-1.32	-17.86
ทหารไทย	8,387	8,387	8,400	8,149	7,889	7,561	0.00	0.16	-2.99	-3.19	-4.16
นครหลวงไทย	5,390	5,687	6,110	6,130	5,752	5,484	5.51	7.44	0.33	-6.17	-4.86
ศรีนคร	5,461	5,669	5,806	5,760	5,421	4,943	3.81	2.42	-0.79	-5.89	-8.82
ไทยธนาคาร	2,957	3,020	2,880	2,721	2,271	3,047	2.13	-4.64	-5.52	-16.54	34.17
เอเชีย	2,700	2,793	2,370	2,319	2,202	2,480	3.44	-15.15	-2.15	-5.05	12.62
สแตนดาร์ดชา	1,615	1,825	2,028	2,149	2,022	1,942	13.00	11.12	5.97	-5.91	-3.96
ดีบีเอส ไทยทูน	2,925	3,248	3,434	3,410	3,271	2,840	11.04	6.73	-0.70	-4.08	-13.18
ยูโอบี รัตนสิน	819	898	1,023	1,177	1,282	1,262	9.65	13.92	15.05	8.92	-1.56

ที่มา : Commercial Banks In Thailand ปี 1995-2000 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ ธนาคารไทยธนาคารปี 1994-1997 ใช้จำนวนพนักงานของธนาคารสหธนาคาร

ธนาคารยูโอบีรัตนสินปี 1994-1997 ใช้จำนวนพนักงานของธนาคารแหลมทอง

ตารางข้อมูลสัมภาษณ์พนักงานที่ตกงานของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) : ผลกระทบต่อครอบครัว หนี้สินและการหางานใหม่

ชื่อหน่วยงาน	อายุปัจจุบัน (ปี)	อายุเมื่อมีหนี้ (ปี)	รายได้เมื่อมีหนี้ (บาท)	สมาชิกครอบครัว (คน)	หนี้สิน				จำนวนปีรวมหนี้	ทราบหนี้สินแล้วกี่ครอบครัว	อนาคต
					บ้าน	รถยนต์	ค่าประกัน	บัตรเครดิต			
พนักงานระดับกลาง											
จำพรณีส่วน	46	22	1	3	/	/	/	/	4	ไม่มี	จ้างเด็กซีพีอีส์ สาขาของ
จำพรณีส่วน	27	9	-	3	/	/			4	ไม่มี	สมัครงานใหม่ที่ธนาคารอื่น-มีปัญหากับวงเงินกู้ยืมจาก IMF
จำพรณีส่วน	38	11	2	5	/		/	/	4	ไม่มี	สมัครงานใหม่ที่ธนาคารอื่น-มีปัญหากับวงเงิน
ไม่จำพรณีส่วน	29	6	1	3	/				3	ไม่มี	สมัครงานใหม่ที่ธนาคารอื่น-มีปัญหากับวงเงิน
ไม่จำพรณีส่วน	25	4	-	2		/		/	1	ไม่มี	ขอยกวงเงินสินเชื่อใหม่
พนักงานชั้นล่าง											
ณัฐกัน*	47	6	3	4						ไม่มี	ขยของสมัครงานใหม่
ณัฐกัน*	31	3	3	5						/	ขยของสมัครงานจากบริษัทอื่น

\*เป็นคู่สามี-ภรรยาที่ตกงานทั้งคู่

ข้อมูลสัมภาษณ์จากกรรทำ Focus group 3 กลุ่ม คือ ก. กลุ่มหัวหน้าส่วน ข. กลุ่มต่ำกว่าหัวหน้าส่วน ค. กลุ่มพนักงานชั้นล่าง

สรุปจำนวนพนักงานธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)  
 ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน  
 ข้อมูล ณ วันที่ 28 สิงหาคม 1998

สังกัด	สามี-ภรรยา (คู่)	บิดา-มารดา-บุตร (ครอบครัว)	พี่น้อง (คน)
สำนักงานใหญ่	87	10	87
สาขาในเขตกรุงเทพฯ และสำนักงาน เขต	14	4	17
สาขาต่างจังหวัดและสำนักงานเขต	164	56	126
รวม	265	70	230

ที่มา : ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

# สรุป : จากความทุกข์ยากของพนักงานผู้ปัญหาใหม่ ของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 1997 ได้ก่อให้เกิดปัญหาต่อธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นสองด้านใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ ต่อพนักงานของธนาคารและต่อระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กล่าวคือ

### จากความทุกข์ยากของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ในแง่ของพนักงานของธนาคาร วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดภาวะการตงงานครั้งใหญ่ (massive dismissal) ต่อพนักงานธนาคารอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนปัญหาการไม่มีงานทำอย่างฉับพลัน การล่มจมของครอบครัว หนี้สินจากการกู้ยืมในสถานที่ทำงาน การเกิดขึ้นของระบบการจ้างงานตัวเอง (self-employment) รวมทั้งธุรกิจขายตรง (direct sale) ที่เฟื่องฟูขึ้นภายหลังการตงงานครั้งใหญ่ รวมทั้งลักษณะอันด้าหลังของพนักงานธนาคารโดยการทำงานทั้งครอบครัว อันเป็นประเด็นความรู้ใหม่ที่ได้รับการวิจัยในส่วนของพนักงานธนาคาร

ความรู้ใหม่ตรงนี้บอกแก่เราว่าภายใต้การปกป้องคุ้มครองจากภาครัฐตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา มีธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวนหนึ่งที่มีความล้าหลังทางการบริหารธุรกิจธนาคารเป็นอย่างมาก ธนาคารเหล่านี้ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธนาคาร ฝ่ายบริหารและลูกจ้างเป็นความสัมพันธ์ที่ดียิ่ง ฝ่ายลูกจ้างมีความ

พินอปปิเทาทือเกี่ยวกันอย่างมาก เจ้าของธนาคารและฝ่ายบริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธนาคารทางด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเงินใหม่น้อย แต่ได้รับผลกำไร ขยายสินเชื่อและสาขาของธนาคารอย่างมั่นคงภายใต้สภาพการการแข่งขันและแรงกดดันจากธนาคารต่างประเทศน้อยมาก เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคการเปิดเสรีทางการเงิน การลงทุนที่ไม่ชำนาญเสี่ยงและผิดพลาดเกิดขึ้นต่อระบบธนาคารเหมือนๆ กันแต่ได้หมักหมมปัญหาเอาไว้เป็นเวลานาน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นมา ปัญหาหนี้สินและการลงทุนที่ไม่ชำนาญต่างๆ จึงปรากฏขึ้นมาและยากที่จะเยียวยา และนำมาสู่การตกงานของพนักงานธนาคาร การลดขนาดองค์กรและเอาพนักงานออกจากงานเป็นจำนวนมาก

### ปัญหาใหม่ของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน

ความรู้ใหม่ ที่ได้จากการศึกษาการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจก็คือธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้งหมดกำลังเผชิญกับปัญหาที่ทำทายกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก

ในอดีตที่ผ่านมา ในจังหวะที่ธนาคารยุโรปหลายแห่งถอนตัวออกไปในช่วงทศวรรษ 1950 นักธุรกิจกลุ่มใหม่ได้รวมตัวกันก่อตั้งธนาคารขึ้นมาหลายแห่งด้วยการรวบรวมทรัพย์สินของพ่อค้าระดับเล็กและระดับกลางในชุมชนนักธุรกิจชาวจีนในกรุงเทพฯ ธนาคารเหล่านี้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจากการให้บริการต่างๆ ทางการเงินและอื่นๆ แก่ชุมชนนักธุรกิจชาวจีน พร้อมกันนั้น การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ภาคอุตสาหกรรมใหม่ และการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างข้าราชการและทหารล้วนแต่เป็นรากฐานสำคัญของการเจริญเติบโตของธนาคารในช่วงนั้น



ครั้นเมื่อระบบเศรษฐกิจไทยก้าวเข้าสู่ยุคการเปิดเสรีทางการเงินนับตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา การลงทุนในภาคเศรษฐกิจใหม่อันได้แก่ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ การทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ภายใต้แผนพัฒนาระบบการเงินของทางการโดยการจัดตั้งกรุงเทพวิเทศธนกิจหรือ BIBF ได้สร้างผลกำไรอย่างรวดเร็วให้กับธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินหลายแห่ง แต่ในอีกด้านหนึ่งได้สร้างความเสียหายทางการเงินในภายหลัง เพราะการลงทุนใหม่เหล่านั้นเป็นการลงทุนที่ธนาคารขาดความชำนาญ เป็นการลงทุนเพื่อการเก็งกำไร และเป็นการลงทุนที่ผิดพลาด อันนำมาซึ่งวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ในปี 1997

อย่างไรก็ตาม หลังวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่นั้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้งหมดกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ซึ่งท้าทายกว่าและมีผลกระทบมากกว่าในอดีตนั่นคือ

ก. ขณะนี้ความเสียหายทางเศรษฐกิจและการเงินที่เกิดขึ้นได้ผลักดันให้เกิดการรวมตัวกันเองของอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งมีความต้องการการอัดฉีดเงินทุนภายในระบบการเงิน ปรากฏว่าธนาคารพาณิชย์ไทยขณะนี้ขาดความสามารถในการอัดฉีดเงินทุนเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรม และได้ปล่อยโอกาสนี้ไปให้กับเจ้าของธนาคารพาณิชย์ของชาวต่างชาติ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ธนาคารลูกครึ่งไทย - ต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง มีบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญทางด้านการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ มีประสบการณ์ทั้งในระดับภูมิภาค และนานาชาติประกอบกับโครงข่าย ชื่อเสียง และเงินทุนสนับสนุนจากธนาคารต่างประเทศที่เป็นธนาคาร

แม้ยอมทำให้ความสามารถในการแข่งขันของธนาคารถูกครึ่งไทย - ต่างประเทศมีมากกว่าและเข้ามาแสดงบทบาทของธนาคารพาณิชย์ที่สามารถและกระตือรือร้นภายใต้สภาวะแวดล้อมใหม่ที่มีความต้องการเงินทุนเป็นจำนวนมากได้มากกว่า

ข. สภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้อีกประการหนึ่ง คือ ความพยายามในการเพิ่มทุนใหม่ของสถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจและภาครัฐบาล อันเป็นผลให้เกิดความต้องการที่กว้างขวางขึ้นต่อผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ในตลาดทุน ปรากฏว่าขณะนี้ตลาดทุนของไทยยังไม่มีความแข็งแกร่งเพียงพอ ทั้งนี้แม้ว่ารัฐบาลปัจจุบันจะมีนโยบายพัฒนาตลาดเงินตลาดทุน โดยส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจที่ดีและมีศักยภาพส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แต่ปรากฏว่ายังไม่ได้มากนักในขณะนี้ เมื่อเป็นเช่นนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยจึงได้รับแรงกดดันให้นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ สู่อตลาด แต่ธนาคารพาณิชย์ไทยมีความรู้จำกัดทางด้านนี้

ค. สภาพแวดล้อมใหม่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-bank) ซึ่งเข้ามามากในระยะหลัง องค์กรธุรกิจเหล่านี้สามารถให้กู้ยืมเงินต่อธุรกิจโดยตรง เช่น GE Capital, Ford GM, Microsoft, Intel<sup>215</sup> เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมใหม่ที่นำมาสู่การแข่งขันที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ง. สภาพแวดล้อมใหม่ประการสุดท้ายคือความเปลี่ยนแปลงผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ทั้งในสถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจหน่วยงาน

<sup>215</sup> Pakom Vichanond, op.cit., pp. 24-25.

ตรวจสอบและควบคุมธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

นโยบายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น การจัดตั้งธนาคารประชาชน การจัดตั้งธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย<sup>216</sup> ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะตอบสนองนโยบายใหม่ๆ จากผู้นำรุ่นใหม่ๆ ทั้งในภาครัฐบาลและองค์กรธุรกิจเหล่านี้ได้อย่างไร ถ้าทำไม่ได้จะเกิดอะไรขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

---

<sup>216</sup> แนวความคิดใหม่ๆ จากคนรุ่นใหม่ในรัฐบาล และองค์กรธุรกิจไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย ประเทศอื่นๆ ก็มีให้เห็นที่น่าสนใจมากคือ แนวคิดเรื่อง Regulatory State ในเกาหลีใต้ อันหมายถึงแนวนโยบายใหม่ที่ต้องการให้รัฐเป็นรัฐที่เคารพต่อกลไกของตลาด และเป็นรัฐที่พยายามสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อดูแลบริษัทสำคัญในตลาด เป็นรัฐซึ่งให้อำนาจอิสระต่อธนาคารกลางของประเทศ เป็นต้น ดู Kap-Young Jeong and Yeon-ho Lee "Convergence or Divergence? : The South Korean State after the Asian Financial Crisis" *Global Economic Review*. Vol.30 No. 3 (2001) : 51-72.

## บรรณานุกรม



ภาษาไทย

ข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธนาคารกรุงเทพ

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2541 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2541).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2542).

รายงานประจำปี 2542 (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน, 2542).

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2541 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2541).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน)

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารดีบีเอสไทยท努 จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

**ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)**

ข้อมูลกรรมการและผู้บริหาร, รายงานประจำปี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ปีพ.ศ.  
2543 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543).

**ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2539 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2539).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2540 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2540).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2543 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543).

**ธนาคารยูโอบีรีตนสิน จำกัด (มหาชน)**

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารยูโอบี รีตนสิน จำกัด (มหาชน)  
(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

**ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)**

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน  
จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

## วิกฤติเศรษฐกิจ

### ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2540 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2540).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2542 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2542).

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2543 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2543).

### หนังสือ วารสารและหนังสือพิมพ์

กรุงเทพธุรกิจ (3 กุมภาพันธ์ 2542).

“กสิกรไทย ปรับใหญ่สาขาลดต้นทุน.” กรุงเทพธุรกิจ (29 มีนาคม 2543).

“ก้าวที่น่ากลัวของธนาคารลูกครึ่ง...” มติชนสุดสัปดาห์ (25 มกราคม 2543).

ข้อมูลจากหน่วยว่าจ้าง ส่วนบริหารงานบุคคล ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)

คณะกรรมการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร.) รายงานผลการวิเคราะห์ และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ (พฤษภาคม 2541).

“คำชี้แจงการเพิ่มทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” Press Release (18 ธันวาคม 2542).

“ความได้เปรียบของแบงก์เทศร่งให้แบงก์ไทยต้องปรับตัว” กระแสทรรศน์  
(ธนาคารกสิกรไทย) ปีที่ 6 ฉบับที่ 829 วันที่ 20 เมษายน 2543.

ฐานเศรษฐกิจ (1-4 พฤศจิกายน 2541).

ฐานเศรษฐกิจ (13-15 สิงหาคม 2541).

ฐิติเมธ โภคชัย. “ธนาคารดีบีเอสไทยทุน : ยังต้องปรับตัวอีกมาก.” ผู้จัดการราย  
เดือน (พฤศจิกายน 2542).

ณัฐวดี รุ่งวงษ์. ปล้นแบงก์ บี.บี.ซี. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์ 2539.

นภาพร เรืองสกุล. นโยบายแก้ปัญหาวิกฤตในธนาคารพาณิชย์ไทย (Research  
Monograph No.2 มุฉินธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,  
2532).

“DBS คั่นร่นหารายได้เพิ่ม.” ประชาชาติธุรกิจ (2-5 มีนาคม 2543).

บริษัทกรุงเทพฯ พาณิชยการ จำกัด (มหาชน) “ซากปรักหักพังบนตำนาน บี.บี.ซี.”  
ผู้จัดการรายวัน (8 ตุลาคม 2541).

“แบงก์เอเชียเปิดสาขาที่อปส์.” ผู้จัดการรายวัน (28 มีนาคม 2543).

ผาสุก พงษ์ไพจิตร และ คริส เบเกอร์. เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 2539.

แผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน วันที่ 14 สิงหาคม 2541 (กระทรวงการคลังและ  
ธนาคารแห่งประเทศไทย).

พรรณี บัวเล็ก. วิเคราะห์นายทุนธนาคารพาณิชย์ของไทย พ.ศ. 2475-2516.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยาม, 2543.

ภัชราพร ช้างแก้ว “บัณฑิต จะทำอะไรต่อไปในแบงก์กสิกรไทย” ผู้จัดการราย  
เดือน (กุมภาพันธ์ 2535)

มติชน (19 สิงหาคม 2541).

มติชน (21 สิงหาคม 2541).

มติชน (24 พฤศจิกายน 2541).

รายงานคณะกรรมการและงบบุคณ วันที่ 31 ธันวาคม 2538 ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน)

รายงานคณะกรรมการและงบบุคณ วันที่ 31 ธันวาคม 2539 ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน)

รายงานคณะกรรมการและงบบุคณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540 ธนาคารกสิกรไทย  
จำกัด (มหาชน)

“รายงานสถานการณ์การเลิกจ้างและแนวโน้ม” สรุปผลการประชุมคณะ  
กรรมการรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายเศรษฐกิจ ข่าวนโยบายรัฐบาล กอง  
งานโฆษก สำนักนายกรัฐมนตรี วันที่ 9 พฤศจิกายน 2541.

รังสรรค์ ธาระพรพันธุ์. “แบบจำลอง 14 สิงหาคม 2541.” ผู้จัดการรายวัน (21  
สิงหาคม 2541).



168 วิกฤติเศรษฐกิจกับคนตกงานในสถาบันการเงินและธนาคาร

รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์. วิกฤติการณ์การเงินและเศรษฐกิจการเงินไทย. กรุงเทพฯ :  
โครงการจัดพิมพ์คบไฟ, 2541.

วรวิทย์ เจริญเลิศ และธีรนาถ กาญจนอักษร. “วิกฤติการณ์เศรษฐกิจ ปัญหาการ  
ว่างงานและความยากจน.” ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (บรรณาธิการ).  
วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง (เพื่อชุมชน) ฉบับที่ 7 (ตุลาคม 2541).

วารสารการเงินธนาคาร (กุมภาพันธ์ 2541).

วารสารการเงินธนาคาร (กันยายน 2541).

วารสารการเงินธนาคาร (กันยายน 2542).

วัฒน์ชัย วินิจจะกุล. “ทุนเก่า ในสถานการณ์กรุงแตก.” *Thaicoon* (ธันวาคม  
2541).

สำราญ รอดเพชร และ ชรินทร์ แซ่มสาคร. ประวัติศาสตร์ธนาคารไทย.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมพันธ์ จำกัด, 2541.

สัมภาษณ์ นายชาติรี โสภณพนิช. ใน “เจ้าสัวชาติรีระงูเศรษฐกิจทรุดเกินคาด...”  
มติชนสุดสัปดาห์ (2 มิถุนายน 2541).

“สัมภาษณ์ โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์.” วารสารการเงินธนาคาร (กุมภาพันธ์ 2542).

สุธี ประศาสน์เศรษฐ. “ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับวิกฤติการณ์เศรษฐกิจไทยปี  
2540.” กติยัคกับหายนะเศรษฐกิจไทย. โครงการวิถิทรทัศน์ สำนักงาน  
กองทุนสนับสนุนงานวิจัยและมูลนิธิภูมิปัญญา 2541.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุรพล เพชรไกร, ชรรมนิตย์ วราภรณ์ และระพีพัฒน์ ภาสบุตร. "ปัญหาการเลิกจ้างในประเทศไทย: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการเงิน." วารสารบริหารธุรกิจรังสิต ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2541).

หนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 2 วันที่ 25 พฤศจิกายน 2540 ข่าวก่อนหน้า  
รัฐบาล กองงาน โฆษกสำนักนายกรัฐมนตรี วันที่ 25 พฤศจิกายน 2540.

หนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 3 มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541.

## ภาษาอังกฤษ

Akira Suehiro, **Capital accumulation in Thailand 1855-1985**. Tokyo: Centre for East Asian Cultural Studies, 1989.

Akira Suehiro, "Capitalist development in postwar Thailand : commercial bankers, industrial elite and agribusiness groups." Ruth McVey (ed) **Southeast Asian Capitalists** (Southeast Asia Program, Cornell University, 1992).

Ammar Siamwalla. "Can a developing democracy manage its macroeconomy ? The case of Thailand." in **Thailand Boom and Bust : Collected papers** (Thailand Development Research Institute, December 1997).

Ammar Siamwalla and Orapin Sobchokchai, **Responding to Thai Economic Crisis** (a paper prepared for the United Nations Development Program, presented at the High-Level Consultative Meeting." Policy Response to the Economic Crisis and Social Impact in Thailand" 22 May 1998, Bangkok).

Bello, Walden. "Thailand under IMF suzerainty?" **Third World Network Features** (1651/1997).

Bello Walden. "The Asian financial crisis : causes, dynamics and prospects." paper presented at the conference on "Assessing the Asian Crisis Economics, Politics and Society," Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, 7 April 1998.

Brown, Rajeswary Ampalavanar. "Sino-Thai corporate profligacy and the financial turmoil of 1997." **South East Asia Research**. Vol. 8 No. 2 (July 2000).

Casserley, Dominic et al. **Banking in Asia : The End of Entitlement** (New York : John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 1999).

**Commercial Banks in Thailand 1994-2000** (Research Department Bangkok Bank).

"DBS hopes takeover can cut costs" **Bangkok Post** (17 January 2000).

"DBS Bank brief history." (The Development Bank of Singapore limited)

Dobson, Wenday and Pierre Jacquet. **Financial Services Liberalization in the WTO**. Washington: Institute for International Economics, 1998.

**Far Eastern Economic Review** (18 June 1998).

Granitsas, Alkman. "On the move." **Far Eastern Economic Review** (18 June 1998).

Handley, Paul and Jonathan Friedland. "The giant stirs." **Far Eastern Economic Review** (13 April 1989).

Hewison, Kevin, "Thailand's capitalism before and after the economic crisis" in Richard Robison et. Al (ed.) **Politics and Markets in the wake of Asian Crisis** (London : Routledge, 1999).

Hewison, Kevin, **Bankers and Bureaucrats : Capital and the Role of the State in Thailand**. New Haven : Yale University, Southeast Asian Studies, 1989.

Ivory Tower. "Mexico 1994 versus Thailand 1997." in **Thailand's Boom and Bust : collected papers** (Thailand Development Research Institute, December 1997).

Jacques-Chai Chomthongdi. **Overview of social impacts of the Economic crisis** (a paper prepared for the Thai Development Support Committee and Focus on the South Thailand, October, 1998).

Jiwamol Kanoksilp. "SCB to have woman chief." *The Nation* (3 February 1999).

Knor, Martin. "IMF policies leading to foreign control?" *Third World Network Features* No. 1696/97

Laurids S. Lauridsen. "Thailand : causes, conduct, consequences" in Jomo K.S. (ed) *Tigers in Trouble : Financial Governance, Liberalisation and Crises in East Asia*. Hong Kong University Press, IPSR Books Ltd., White Lotus, Zed Books Ltd., 1998.

"More about TFB." [www.tfb.co.th](http://www.tfb.co.th).

Nicola Bullard, Walden Bello and Kamal Malhotra. "The wrong stuff : Thailand under IMF." *The Nation* (1 April 1998).

Nicola Bullard, Walden Bello and Kamal Malhotra. "IMF tames the economics tiger." *The Nation* (2 April 1998).

Nicola Bullard, Walden Bello and Kamal Malhotra. "Americanisation of Thai economy." *The Nation* (1 April 1998).

Pakorn Vichyanond, *Financial Reform in Thailand* (Thailand Development Research Institute, 2000)

Pandey, Umesh and Cholada Ingsrisawang. "Canadian Bank to take over NTB." *Bangkok Post* (16 January 1999).

Sakulrat Montreevat. **Impact of Foreign entry on the Thai Banking sector: Initial Stage of Bank Restructuring.** Singapore : Institute of Southeast Asian Studies, 2000.

Suthiphan Chirativat. "Is the crisis a watershed in Thailand's political development and is a recovery forthcoming?" a paper prepared for the International Symposium on Asian perspectives on the economic crisis, organized by the Asia-Pacific Center for Security Studies, Hawaii, August 18-20, 1998.

**Thailand : Select Issue** (IMF Staff Country Report No. 00/21 February 2000).

"The major shareholders as at March 14, 2000." [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th).

The social impact of the Asian financial crisis Technical report for discussion at the High-Level Tripartite Meeting on Social Responses to the Financial Crisis in East and Southeast Asian Countries, Bangkok, 22-24 April 1998, ILO Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok.

UOB Brief History (United Oversea Bank Limited).

Yos Vajaragupta and Pakorn Vichyanond. "Thailand financial evolution and the 1997 crisis." **East Asia's Financial systems: Evolution of crisis** edited by Seiichi Masugama et al. (Nomura Research Institute, Institute of Southeast Asian Studies, 1999).

## ประวัติผู้เขียน

อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์ ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ และ นักวิจัย (ชำนาญการ 8) สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานทางวิชาการต่างๆมากมายได้แก่

### ผลงานที่ได้รับรางวัล

-ไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (ได้รับรางวัลหนังสืออ่านประกอบของ สปช. ประจำปี 2540)

### ผลงานวิจัย

-ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของกลุ่มประเทศนิกสีในประเทศไทย (2537)

-การศึกษาทางสังคมวิทยาว่าด้วยบริษัทอสังหาริมทรัพย์ร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น (2538)

-การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของสหรัฐอเมริกาต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจไทย :

ทศวรรษ 1960 และ 1990 (2542)

-วิกฤตการณ์เศรษฐกิจและการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (2546)

### ผลงานทางวิชาการ

-อาเซียนใหม่ (บรรณาธิการ) พิมพ์ครั้งที่ 1, 2

-เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กระบวนการเป็นประชาธิปไตยและการเมืองสมัยใหม่ (บรรณาธิการ) พิมพ์ครั้งที่ 1,2

-“ภาคธุรกิจเอกชน-รัฐ : ความสัมพันธ์แบบเก่าในการเมืองไทยแบบใหม่” ใน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กระบวนการเป็นประชาธิปไตยและการเมืองสมัยเก่า

-“Is the Bangkok Bank a model of a Thai Commercial Bank's success in the 1997 Economic Crisis” a paper presented to the 8<sup>th</sup> International Conference on Thai Studies, Nakorn Phanom 9-12 January 2002

-“The resurgence of US influences on Thai economic and Southeast Asia Policy” International Seminar on Hegemony and Problem of Technocracy organized bt Center for Southeast Asia Studies, Kyoto University, 25-26 March 2002

### ผลงานที่ได้รับตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศ

-“Thaksin Shinawatra group a studies of relationship between Money and Politics in Thailand” *Copenhagen Journal of Asian Studies* Vol. 13 (October 1998)

-“Globalization and Democratic Developments in Thailand : the New Path of Military, Private Sector and Civil Society” **Contemporary Southeast Asia** Vol. 23 No. 1 (April 2001)

**อาจารย์รับเชิญ (Guest Lecturer)**

-Department of Asian Studies, Faculty of Humanities, Copenhagen University

(1997)

**นักวิจัยรับเชิญ (visiting fellow)**

-Department of Antropology and History, University of Tsukuba, Japan(1995)

-Center for Southeast Asian Studies, Kyoto University, Japan(2001)

-Center for Southeast Asian Studies, Kyoto University, Japan(2002)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย