

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

นับตั้งแต่ประเทศไทยประสบวิกฤตเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและตกต่ำอย่างรุนแรง เมื่อปี พ.ศ. 2540 สาเหตุหลักของปัญหาเกิดจากการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้เงินตราต่างประเทศไหลเข้าออกได้โดยง่าย จากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อระบบสถาบันการเงินของประเทศ จนก่อให้เกิดการปฏิรูประบบสถาบันการเงินครั้งใหญ่ เพื่อปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทยได้มีการปรับตัวดีขึ้นตามลำดับ โดยมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) สูงถึง 6.9% ในปี พ.ศ. 2546 แต่ในปี พ.ศ. 2548 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัวลงจากปี พ.ศ. 2547 โดยมีการปรับตัวลดลงจากการประมาณการเดิมที่คาดว่าจะขยายตัวได้ร้อยละ 5 ต่อปี ลดลงเป็นร้อยละ 4.25-4.75 ต่อปี โดยมีปัจจัยลบที่สำคัญจากแรงกดดันของปัญหาราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่มีความผันผวนปรับสูงขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี ทำให้ภาระต้นทุนของอุตสาหกรรมและธุรกิจสูงขึ้นอย่างทั่วถึง อีกทั้งแรงกดดันจากปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาเสถียรภาพและความไม่สงบทางการเมือง ทำให้การลงทุนขนาดใหญ่โดยภาครัฐมีการชะลอตัว และปัญหาอัตราดอกเบี้ยในตลาดโลกอยู่ในช่วงขาขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลกระทบต่อการลงทุนภาคเอกชนและการบริโภคของประชาชนเกิดภาวะการเพิ่มสูงขึ้นของอัตราเงินเฟ้อ ทำให้ประชาชนชะลอการตัดสินใจในการใช้จ่าย เป็นการส่งสัญญาณเชิงลบทางเศรษฐกิจและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าจะได้รับผลบวกจากการส่งออกและการใช้จ่ายของรัฐบาลเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญ แต่การจ้างงานและการลงทุนภาคเอกชนยังอยู่ในภาวะที่ชะลอตัวทำให้รายได้รวมของประชาชนไม่เพิ่มสูงขึ้นและอำนาจการซื้อของประชาชนลดลงอย่างมาก ทั้งนี้รวมไปถึงศักยภาพของลูกหนี้ที่มีภาระต้องชำระหนี้ลดลงตามไปด้วย (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 23)

เมื่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศถดถอย มีการปรับลดการลงทุนและการผลิต ส่งผลกระทบต่อเจ้าของปัจจัยการผลิตภายในประเทศ ทำให้ภาคเอกชนธุรกิจส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง มีการลดการจ้างงาน หรือปลดพนักงานออกบางส่วน ภาครัฐบาลประสบปัญหาขาดงบประมาณสำหรับการบริหารประเทศ รวมถึงสถาบันการเงินต่างก็ประสบปัญหาถูกหนีที่ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ จากวิกฤตทางเศรษฐกิจดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบสถาบันการเงินของประเทศ ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงิน ได้กำหนดให้มีการปรับโครงสร้างระบบสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งในการบริหารสินทรัพย์ให้มีคุณภาพ เป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่สถาบันการเงิน และเพื่อยกระดับการกำกับดูแลสถาบันการเงินให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ใหม่เกี่ยวกับการรับรู้รายได้ การกันสำรอง และการจัดชั้นสินทรัพย์ของสถาบันการเงิน ซึ่งผลจากการเปลี่ยนหลักเกณฑ์ของการจัดชั้นหนี้ให้เป็นไปตามความหมายของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นั้น ทำให้ตัวเลขของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นจากเดิม กล่าวคือ ปี พ.ศ. 2548 ธนาคารพาณิชย์มีสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น 457,053 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.85 ของยอดเงินให้สินเชื่อ และปี พ.ศ. 2549 ยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 470,227 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.04 ของยอดเงินให้สินเชื่อ และธนาคารเฉพาะกิจก็เช่นเดียวกัน ปี พ.ศ. 2548 มีสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น 112,237 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.11 ของยอดเงินให้สินเชื่อ และปี พ.ศ. 2549 ยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 115,253 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.73 ของยอดเงินให้สินเชื่อ และจากปัจจัยเชิงลบต่าง ๆ ที่คุกคามต่อสภาพเศรษฐกิจทำให้ในปี พ.ศ. 2549 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารเฉพาะกิจมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549 : 5)

จากสถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินกันทั่วหน้า รวมไปถึงสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพราะการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องหนี้ค้างชำระหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้” (Non Performing Loans : NPLs) อันหมายถึง เงินกู้ หรือหนี้ที่เกิดจากลูกหนี้ที่ค้างชำระหนี้ตั้งแต่ 3 งวดขึ้นไป ซึ่งปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) จะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้อวัดประสิทธิภาพความแข็งแกร่งในด้านฐานะการเงินและความมั่นคงของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2541 : 26)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ประกอบธุรกิจ

ในรูปของการส่งเสริมและช่วยเหลือทางการเงินเพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงิน ไปใช้ประโยชน์ในกิจการเคหะและเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างซึ่งแตกต่างจากสถาบันการเงินอื่น ๆ ทั่วไป ในปัจจุบันธนาคารอาคารสงเคราะห์นอกจากจะนำเงิน ไปใช้ประโยชน์โดยให้ประชาชนแต่ละรายกู้ยืมแล้วยังต้องช่วยเหลือทางการเงินแก่การเคหะแห่งชาติ และเอกชนผู้ลงทุน ประกอบกิจการเคหะในรูปของเงินให้กู้ยืม ตลอดจนให้บริการในด้านการค้าประกัน และการซื้อลดเครดิตที่เกี่ยวกับกิจการเคหะ อีกทั้งธนาคารอาคารสงเคราะห์ยังเป็นสถาบันแห่งหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยฟื้นฟูธุรกิจที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ตามนโยบายของรัฐบาล อาทิ การร่วมมือกับธนาคารออมสินให้สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำ คงที่ 30 ปี การจัดตั้งตลาดรองเงินกู้ที่อยู่อาศัย โครงการสินเชื่อเคหะรวมใจ การจัดทำเว็บไซต์ที่มีข้อมูลบ้านและที่ดินเพื่อใช้เป็นช่องทางอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มีประสงค์ซื้อบ้าน เป็นต้น (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 21)

การให้สินเชื่อหรือการให้กู้ยืมถือเป็นธุรกิจหลักและเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญยิ่งของธนาคารอาคารสงเคราะห์ หากธนาคารอาคารสงเคราะห์ประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินอันมีผลต่อการประกอบการของธนาคาร เพราะจะต้องมีการนำเงินฝากซึ่งมีภาระต้นทุนมากันสำรองในอัตราส่วนที่สูงขึ้น โดยเป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแล ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ไม่สามารถนำเม็ดเงินดังกล่าว ไปปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้ารายใหม่ได้ เมื่อไม่มีเงินปล่อยกู้เข้าไปในระบบเป็นผลทำให้สภาพคล่องเศรษฐกิจลดลง อีกทั้งการเปลี่ยนหลักเกณฑ์ของการจัดชั้นหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทำให้รายได้ของธนาคารลดลงอันเนื่องมาจากระยะเวลาในการตั้งดอกเบี้ยค้างรับสั้นลงจาก 6 เดือน เหลือเพียง 3 เดือน และจะต้องล้างดอกเบี้ยรับที่ตั้งไว้ออกไป ขณะเดียวกันรายจ่ายเพิ่มขึ้น หมายถึง หนี้ปกติต้องกันสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้น ในขณะที่มีปัญหาก็ต้องกันสำรองในอัตราที่สูงขึ้น หากธนาคารอาคารสงเคราะห์ไม่มีผลกำไรจากการประกอบการ ก็ไม่สามารถนำรายได้ของธนาคารส่งให้กับกระทรวงการคลังได้ ผลที่เกิดขึ้นก็คือ กระทรวงการคลังขาดรายได้จากการนำส่งของทางธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทำให้กระทรวงการคลังไม่มีเม็ดเงินไปพัฒนาประเทศหรือนำไปใช้ในงบประมาณประจำปีที่ตั้งไว้สำหรับการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 42)

ผลกระทบอีกด้านหนึ่งสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ แม้ว่าจะมีการนำหลักทรัพย์จำนองมาเป็นหลักประกันการขอสินเชื่อก็ตาม แต่เมื่อมีการบังคับจำนองขายทอดตลาดหลักทรัพย์นั้นมักจะได้รับเงินคืนมาไม่พอชำระหนี้ค้ำที่เกิเกิดขึ้น ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ต้องสูญเสียรายได้ในส่วนที่ควรจะได้รับ ส่งผลให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ต้องเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่มากขึ้น ในขณะเดียวกันก็หาวิธีการและมาตรการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหนี้ค้ำชำระ เพราะหากธนาคารอาคารสงเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยทำให้ลูกหนี้กลุ่มนี้กลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีต่อไป จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ทั้งประโยชน์ที่มีผลต่อลูกหนี้ ได้แก่ ไม่ต้องเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายในการถูกฟ้องบังคับคดีตามกฎหมาย และประโยชน์ที่มีผลต่อเจ้าหนี้ (ธนาคาร) คือ ทำให้มีเม็ดเงินกลับเข้ามาเพื่อจะได้นำไปทำประโยชน์ต่อไป อีกทั้งยังไม่ต้องกันเงินเพื่อตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด อันมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการให้ขยายตัวมากขึ้น ตลอดจนเป็นผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญ เพราะหากสถาบันการเงินของประเทศใดมีสัดส่วนของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูง ย่อมแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพและขาดการควบคุมดูแลจากรัฐบาล โดยจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นทางการเงินของประเทศไทยในที่สุด (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2542 : 3)

ในสภาพการณ์ปัจจุบันส่งผลให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์เริ่มชะลอการปล่อยสินเชื่อ เพราะด้วยความไม่แน่ใจว่าหากปล่อยเม็ดเงินออกไปแล้วจะสามารถเรียกเก็บคืนต้นเงินและดอกเบี้ยได้ตามกำหนดระยะเวลาหรือไม่ เนื่องจากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ ในส่วนของผู้มีรายได้ประจำ ผลกระทบที่เกิดจากค่าครองชีพสูงขึ้นมีผลให้รายจ่ายประจำเพิ่มมากขึ้น รายได้คงเหลือไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ได้ ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อระบบสถาบันการเงินและระบบเศรษฐกิจของประเทศ จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะทำการศึกษาถึงกลยุทธ์จัดการของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีอิทธิพลต่อการลดหนี้ ค้ำชำระของลูกหนี้สินเชื่อที่อยู่อาศัยในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร โดยจะให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงาน ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์นำมาให้บุคลากรปฏิบัติต่อลูกหนี้ ทั้งนี้โดยคาดว่าด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในแง่สถิติ ตัวเลข จากเอกสารและรายงานในลักษณะที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จะช่วยให้สามารถอธิบายถึงเหตุและผลของปัจจัยที่ทำให้เกิดการลดหนี้ค้ำชำระของลูกหนี้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในพื้นที่ศึกษาที่กำหนดไว้นั้น และผลที่ได้จากการวิจัยจะได้นำเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเป็นแผน และกำหนดเป็นนโยบายในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร

อาคารสงเคราะห์ในกลุ่มร้อยแก่นสารและเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาลักษณะการให้
สินเชื่อเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ
7S's McKinsey เพื่อศึกษาหาหนทางที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์
ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร” ผู้วิจัยมีคำถามสำหรับการวิจัย ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey มีผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของ
หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey มาใช้ในการศึกษาหาหนทางที่ไม่
ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
2. เพื่อศึกษาอัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่มีความสัมพันธ์กับ
กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัด
ร้อยแก่นสาร
3. เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงแผน และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณา
ในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ให้มีความเสี่ยง
ต่อการเกิดหนี้เสียให้น้อยที่สุด

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ใน
กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ส่งผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S’s McKinsey เพื่อศึกษาหนี่ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ อันหมายถึง ผู้จัดการสาขาและพนักงานในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร จำนวนทั้งหมด 44 คน ซึ่งประกอบไปด้วย จังหวัดร้อยเอ็ด 15 คน จังหวัดขอนแก่น 18 คน และจังหวัดมหาสารคาม 11 คน และในการเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนั้น เนื่องจากประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S’s Model แม็กคินซี่ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

2. พื้นที่ทำการศึกษา

ทำการศึกษานูคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร จำนวน 44 คน ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคาม

3. ระยะเวลาในการศึกษา

3.1 ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2549 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2550

3.2 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 – เดือนกันยายน พ.ศ.2550

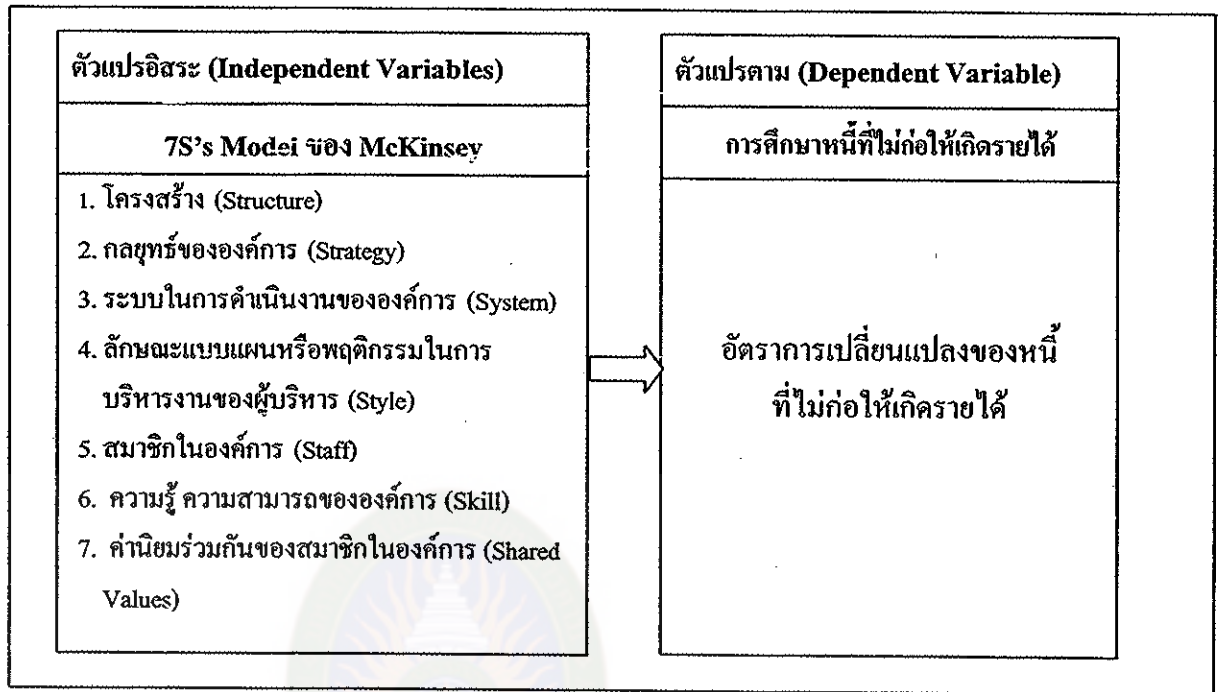
4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการด้วย 7S's Model ของแม็กคินซี อันประกอบไปด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กร ตลอดจนความรู้และความสามารถขององค์กร รวมทั้งค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ อัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey เพื่อศึกษาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ใน กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร” ซึ่งในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี ของ McKinsey ที่ว่าด้วย 7S's McKinsey Model เข้ามาใช้สำหรับในส่วนของการโครงสร้าง จะเป็นเรื่องของการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบของสาขางานต่างๆ อัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายใน องค์กรเป็นไปตามระบบในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้ถูกวางไว้ ให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างเป็น ระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้สามารถดำเนินต่อไป รวมถึงลักษณะแบบ แผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของสมาชิกหรือ พนักงานทุกระดับภายในองค์กร ทั้งนี้องค์กรจะได้เปรียบคู่แข่งขั้นหรือไม่ขึ้นอยู่ กับ ความรู้และความสามารถของพนักงานในองค์กรเช่นเดียวกัน และสิ่งสำคัญหากสมาชิกทุกคน ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกันโดยมุ่งเน้นความสำเร็จ ก็จะทำให้การดำเนินงานการแก้ปัญหาหนี้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่จะนำเสนอให้อยู่ในรูปของแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ดังนั้นงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามคำศัพท์ไว้ ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการ (Strategic management) หมายถึง การจัดการเพื่อแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยการนำทฤษฎี 7S's McKinsey Model เข้ามาบริหารจัดการในส่วนของโครงสร้าง กลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร สมาชิกในองค์กร ความรู้ ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อส่งผลให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคามลดลง

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loans : NPLs) หมายความว่า ลูกหนี้ที่มีปัญหาในการชำระดอกเบี้ยหรือต้นเงินที่ค้างเกินกว่า 3 เดือน นับจากวันครบกำหนด หรือ

ลูกหนี้ที่ค้างชำระดอกเบี้ยหรือต้นเงิน ไม่ถึง 3 เดือน แต่มีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความสามารถในการชำระหนี้คืนต้นเงินหรือดอกเบี้ย

บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานของธนาคาร อาคารสงเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา หัวหน้าสายงานแต่ละฝ่าย และพนักงาน

ลูกหนี้ (Debtor) หมายถึง ลูกหนี้ที่มีปัญหาในการชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นเกินกว่า 3 เดือน นับจากวันครบกำหนด และยังหมายรวมถึงลูกหนี้ที่มีการต่ออายุสัญญา ลูกหนี้ที่ทบดอกเบี้ยเป็นต้นเงินหรือลูกหนี้ที่ได้ปรับปรุงกำหนดการชำระหนี้ใหม่ โดยไม่สามารถแสดงการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ และเหมาะสมเกี่ยวกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

การประนอมหนี้ (Debt negotiation) หมายถึง เมื่อลูกค้ำมีหนี้ค้างชำระและขอประนอมหนี้กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ การรับประนอมหนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงภาระหนี้สิน เหตุผลความจำเป็นของลูกหนี้ และความสามารถในการชำระหนี้ต่อไปได้ รวมถึงแนวทางการแก้ไขให้เป็นลูกหนี้ปกติ โดยให้พิจารณาตามระเบียบและมาตรการประนอมหนี้ของธนาคารในกรณีที่ลูกหนี้มีความจำเป็นต้องขออนุญาต ต่างจากหลักเกณฑ์ปกติของธนาคารฯ ให้พิจารณาเป็นรายๆ ไป ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสมและเกิดประโยชน์กับธนาคาร

การปรับโครงสร้างหนี้ (Debt restructure) หมายถึง การปรับปรุงภาระหนี้สินตามสัญญาของลูกหนี้ต่อเจ้าหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถพ้นจากภาวะการล้มละลายได้ การปรับปรุงนี้รวมถึงการแบ่งสรรภาระหนี้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย

เลื่อนชำระหนี้/พักชำระหนี้ (Delay debt payment) หมายถึง ระยะเวลาที่ได้มีการตกลงกันระหว่างผู้กู้กับผู้ให้กู้ ซึ่งมักเป็นกรณีที่ผู้ให้กู้อนุญาตลูกหนี้เลื่อนการชำระดอกเบี้ย เพราะการที่ลูกหนี้ระงับการจ่ายดอกเบี้ย ส่งผลให้ธนาคารจำเป็นต้องตั้งสำรองหนี้สูญ มีผลต่อระบบบัญชีและรายได้ของธนาคารด้วย

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Government Housing Bank) หมายถึง ธนาคารที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 โดยเป็นธนาคารเฉพาะกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กู้เงินแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร (ROIKHANSAN Province Group) หมายถึง กลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคาม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

จากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าหากสามารถแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้มีจำนวนลดลงได้ตามศักยภาพ ย่อมจะส่งผลดีต่อธนาคารอาคารสงเคราะห์และจะส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดีขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. ทำให้ทราบกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ที่ใช้ในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
2. ทำให้ทราบแนวทางและวิธีการบริหารลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้มีความสามารถในการชำระหนี้คืนธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีผลจากการประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น อันจะส่งผลทำให้สามารถนำรายได้ดังกล่าว ไปสู่การบริหารประเทศในด้านต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ