

Dec.  
2010

Money & Banking Magazine

# การเงินธนาคาร

www.moneyandbanking.co.th

อุปสรรค  
ท้าทาย  
ให้เกียรติธนาคาร  
ทีบีที แข็งแกร่ง  
มั่นคง  
ด้วยทีมบริหาร  
ที่เข้มแข็ง  
ใส่ใจ และไว้ใจได้

ด้วยผลงาน



SET Awards 2010  
ด้านรายงานบริษัทมหาชน



ระดับดีเลิศ (ห้าดาว)  
พลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน  
ประจำปี 2553

# 500

## เศรษฐกิจหุ้นไทย

# 2010

Exclusive Interview  
**อาคม เต็มพิกษาไพสู**  
**เลขาธิการ สภาพัฒน์**  
**3 แนวทางขับเคลื่อนประเทศไทย**



**ธนาคาร**  
**เกียรติธนาคาร**  
 KIATNAKIN BANK

## นักรการเงินแห่งปี 2553

ISSN 0125 7597  
 9 770125 759701  
 (MM)  
 1012107 80-

นักการเงิน  
แห่งปี  
2553

ลักษณ์ วจนานวัช  
ผู้จัดการ ธ.ก.ส.



“ธ.ก.ส.จะเป็นสถาบันการเงินที่ปลี่ยนกันพรมแดนระหว่างภาคการเงินในชนบทกับภาคการเงินในเมือง เส้นกันความแตกต่างนี้จะหายไป สำหรับชาวบ้านแล้วการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจะสำคัญมาก ให้เขามีความมั่นใจว่ามีแหล่งเงินทุนที่เขาสามารถใช้ได้ ส่วนเราก็มีหน้าที่สร้างความรู้ ใส่มิติใหม่ๆ เข้าไปให้ลูกค้าไม่มุ่งที่ประเด็นลูกหนี้กับเจ้าหนี้อย่างเดียว เอามิติความรู้เข้าไปจากปราชญ์ชาวบ้าน และผู้ที่มีความรู้”

โครงการธนาคารชุมชน ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเบื้องต้น 6,000 ล้านบาท เพื่อให้สินเชื่อทั้งกับสมาชิกรายคนและรายกลุ่มจำนวน 300,000 รายทั่วประเทศ ในระยะแรก ช่วงปี 2553-2555 จะให้สินเชื่อแก่สมาชิกรายคนวงเงินสูงสุดไม่เกิน 50,000 บาท คิดเฉลี่ยรายละไม่เกิน 20,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน และแบ่ง สินเชื่อเป็น 5 ประเภท

โครงการธนาคารชุมชนเปิดดำเนินการไปแล้วในเดือนมิถุนายน 2553 ที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานธนาคารชุมชน นอกจากจะทำหน้าที่ปล่อยกู้แล้ว ยังคอยให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ลูกหนี้อีกด้วย ส่งผลให้ ณ 30 กันยายน 2553 สามารถสนับสนุนสินเชื่อจำนวน 33.32 ล้านบาท

นอกจากนี้ ลักษณะยังมีนโยบายสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันในลักษณะของวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิต ผ่านการให้สินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต พร้อมกับสนับสนุนด้านความรู้ทั้งการทำการเกษตรและสินเชื่อ ด้วยการให้พนักงานเป็นศูนย์กลางทั้งในด้านความรู้ทางการพัฒนาพืชผล และการอบรมด้านการบริหารจัดการ การจัดทำบัญชี ให้แก่เกษตรกร

นอกเหนือจากพนักงานแล้ว ธ.ก.ส. ยังได้ดึงผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน นักวิชาการ เกษตรกรต้นแบบ เข้าร่วมเป็นเครือข่าย เพื่อให้ความรู้และฟื้นฟูเกษตรกรทั่วประเทศ เป็นการสร้างฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผ่านหลักสูตรการอบรม 4 หลักสูตรหลัก ประกอบด้วย 1. หลักสูตรวิถีชีวิต สอนให้เกษตรกรลด ละ เลิกสิ่งที่ไม่ดี สอนให้ทำบัญชีครัวเรือน จัดพนักงาน ธ.ก.ส.เข้าไปสอน 2. หลักสูตรวิถีทำกิน จะถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิต เช่น ผลิตปุ๋ยชีวภาพ 3. หลักสูตรวิถีทางเลือกเป็นหลักสูตรเพื่อสร้างงานให้กับ ลูกหลานของเกษตรกร โดยจะประสานงานกับสถาบันแรงงานในประเทศในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเยาวชน และ 4. หลักสูตรการพึ่งพาซึ่งกันและกัน จะคัดเลือกชุมชนที่มีความเข้มแข็งเป็นต้นแบบให้กับชุมชนรอบข้าง

## ส่งมอบหนี้ก้อนนี้ครัวเรือน สร้างภูมิคุ้มกันก้อนระบบ

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนในชนบทต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อนในการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และความ เป็นอยู่ ทำให้เกิดความเลื่อมล้ำในสังคม โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและผู้ด้อยโอกาส ซึ่งยังไม่สามารถเข้าถึงบริการจากสถาบันการเงินในระบบได้อย่างสมบูรณ์ ธ.ก.ส.จึงจัดทำโครงการอาสาสมัครที่ปรึกษาทางการเงินครัวเรือน (หมอหน้) ขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ นอก

ระบบในระยะยาวและครบวงจร

หมอหน้เป็นอาสาสมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากชุมชน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต คนในชุมชนยอมรับนับถือและไว้วางใจ โดยจะเน้นไปที่ผู้หญิง เนื่องจากมีความละเอียดรอบคอบ มีความเข้าใจพื้นฐานการทำบัญชีครัวเรือน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการหนี้ในอนาคต มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำด้านการจัดการทางการเงินในครอบครัวและการแก้ไขปัญหาหนี้สินในครัวเรือน ด้วยการทำบัญชีครัวเรือน พร้อมกับทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างคนในชุมชนกับองค์กรทางการเงินชุมชนหรือสถาบันการเงินในระบบ

การดำเนินงานของหมอหน้ จะเริ่มจากพื้นที่ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ธ.ก.ส. และพื้นที่ให้บริการสินเชื่อกองทุนหมู่บ้านจำนวน 26,000 แห่งทั่วประเทศ โดยขณะนี้ได้มีการคัดเลือกผู้แทนจากชุมชนเพื่อเข้าอบรมตามโครงการอาสาสมัครที่ปรึกษาการเงินครัวเรือน (หมอหน้) แล้ว จำนวน 650 ราย จาก 13 จังหวัด และจะทยอยอบรมชุดต่อไป จนครบตามเป้าหมายภายในปี 2554

## บริหารสมดุลนโยบายรัฐ ดันธุรกิจธนาคารลุย

โดย ธ.ก.ส. ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินของรัฐแห่งหนึ่ง มักจะได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการใหญ่ของรัฐบาลเป็นประจำ ลักษณะจึงได้แบ่งการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ออกเป็น 2 ส่วนคือ การทำงานสนองนโยบายรัฐบาลและการทำงานตามนโยบายการบริหารงานของธนาคาร ในปี 2552 การสนองนโยบายรัฐบาลมี 3 โครงการใหญ่คือ 1. โครงการประกันรายได้เกษตรกรในพืช 3 ชนิด ได้แก่ ข้าวข้าวโพด มันสำปะหลัง ซึ่งงบประมาณจากโครงการไทยเข้มแข็งของรัฐบาล สอง โครงการแก้หนี้นอกระบบ โดย ธ.ก.ส.รับลูกหนี้มาดูแล 570,000 ราย มูลค่าทั้งหมด 60,400 ล้านบาท สาม โครงการอำนวยความสะดวกสินเชื่อเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจไทย (Fast Track) เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการในสถานการณ์ที่ธนาคารพาณิชย์ทั่วไปเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ

การดำเนินการทั้ง 3 โครงการ ใน 2 โครงการแรกคือโครงการประกันรายได้และโครงการแก้หนี้นอกระบบจะมีการแยกบัญชีของจากบัญชีปกติของ ธ.ก.ส. ส่วนโครงการสินเชื่อ Fast Track จะไม่มีการแยกบัญชีเพราะเป็นเงินของธนาคารโดยตรง อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 โครงการประสบความสำเร็จ โดยการให้สินเชื่อเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยปี 2552 ที่มีอยู่ 3 ด้านนั้นได้ปล่อยกู้ตามแผนไทยเข้มแข็งจำนวน 3,597,214 ราย มูลค่า 470,000 ล้านบาท ขณะที่สนับสนุนสินเชื่อ Fast Track รวม 4 ผลิตภัณฑ์ มูลค่า 22,000 ล้านบาท จำนวน 282,496 ราย ส่วนโครงการประกันรายได้ให้แก่เกษตรกร ปีการผลิต 2552/2553 มีเกษตรกรได้รับประโยชน์ทั้ง 3 พืชหลักรวม 5,086,254 ราย จำนวนเงิน 54,663,000,000 บาท

การแก้หนี้นอกระบบของเกษตรกรและผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล ได้เจรจาประนอมหนี้ ร่วมกับภาครัฐและภาค

คณะกรรมการสรรหานักการเงินแห่งปี มีมติเอกฉันท์ ตัดสินให้ ลักษณะ วจนานวัช พุฒิตการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รับริางวัล “นักการเงินแห่งปี 2553” คุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ การพิจารณา 4 ด้าน มุ่งสร้างฐานการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

**S**างวัล นักการเงินแห่งปี เป็นรางวัลที่ การเงินธนาคาร รับริงสรรค้ขึ้นมาตั้งแต่ปี 2525 เพื่อยกย่อง นักการเงิน ที่มี ความโดดเด่นในแวดวงการเงินธนาคาร โดยมีคณะ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองและพิจารณาอย่างเข้มข้น ยึด หลักเกณฑ์การพิจารณานักการเงินแห่งปี ใน 4 ด้าน ที่การเงิน ธนาคารกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกนักการเงินแห่งปี

ในรอบปี 2553 คณะกรรมการสรรหานักการเงิน ได้ติดตาม ผลงานและการพัฒนาที่เกิดขึ้นในวงการธนาคารและการเงิน พร้อม กับได้พิจารณาผู้บริหารระดับสูงตามหลักเกณฑ์ควบคู่ไปกับการให้ คะแนนในแต่ละด้าน คณะกรรมการจึงมีมติเป็นเอกฉันท์ มอบ รางวัลนักการเงินแห่งปีให้ **นายลักษณะ วจนานวัช ผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)** ที่ได้ คะแนนรวมสูงสุด แสดงให้เห็นการเป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหาร องค์กรจนประสบความสำเร็จ

ลักษณะ วจนานวัช นับเป็นผู้บริหารธนาคารรัฐรายแรก ที่ ได้รับรางวัล นักการเงินแห่งปี ในรอบ 28 ปี ตั้งแต่การเงิน ธนาคารริเริ่มรางวัลเกียรติยศนี้ขึ้น ด้วยคุณสมบัติครบถ้วนตาม หลักเกณฑ์การคัดเลือก นักการเงินแห่งปี ทั้ง 4 ข้อ

**1. เป็นนักการเงินที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและทันสมัย**

ลักษณะได้ประกาศชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ว่ามุ่งเป็น ธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัยเพื่อยกระดับ คุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท ลดช่องว่างการเข้าถึงแหล่ง เงินระหว่างคนในเมืองกับชนบท ภายใต้แนวคิด ธ.ก.ส.ให้มากกว่า ลินเชื่อ พร้อมกับนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็น ยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนธุรกิจให้สอดคล้องกับฐานลูกค้าที่อยู่ในภาค เกษตรเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ ไม่เพียงจะตอบสนองลูกค้าเกษตรกรแล้ว ยังได้รับการยอมรับจาก ประชาชนทั่วไปที่ใช้บริการอีกด้วย รวมไปถึงส่งเสริมให้ประชาชน มีวินัยทางการเงินมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อสังคมในระยะยาว

**2. เป็นนักการเงินมืออาชีพ ที่มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ**

ภาวะผู้นำเด่นชัดของลักษณะในการนำพาคณะกรรมการ ด้วยการ บริหารความสมดุลระหว่างบทบาทการเป็นสถาบันการเงินของรัฐ ที่ต้องสนองนโยบายรัฐกับการเป็นสถาบันการเงินที่ต้องดำเนิน ธุรกิจธนาคาร อีกทั้งรัฐบาลชุดปัจจุบันได้ผลักดันนโยบายออกมา มากมาย เพื่อช่วยเหลือประชาชนทั้งในภาคเกษตรและนอกภาค เกษตร โดยเฉพาะประชาชนผู้มีรายได้น้อย ซึ่ง ธ.ก.ส.ก็ประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการตามนโยบายของรัฐ ขณะ เดียวกัน ด้านการดำเนินงานธนาคารปกติได้มีการจัดระบบการ

ดูแลลูกค้าทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง และผลักดันนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายจากการใช้ บริการมากขึ้น

**3. เป็นนักการเงินที่สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร**

ผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. แสดงถึงผลกำไร มีการเติบโต อย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2552 ล้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2553 ธ.ก.ส.มีสินทรัพย์รวม 764.94 ล้านบาท และในไตรมาส แรกของปีงบประมาณ 2553 ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2553 ธ.ก.ส. มีกำไรสุทธิ 1,671.37 ล้านบาท

**4. เป็นนักการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม**

ธ.ก.ส. เป็นอีกธนาคารหนึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สังคม ด้วยแนวคิดที่ต้องการพัฒนาภาคเกษตรและชนบทให้มีความมั่นคงแข็งแรงอย่างยั่งยืน แนวทางและกิจกรรมเพื่อสังคม จึงเริ่มต้นจากฐานลูกค้าแล้วขยายไป สู่ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับการที่ส่งเสริมให้ พนักงานเป็นมีส่วนร่วม ส่งผล ให้การทำประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมของ ธ.ก.ส.มีความต่อเนื่อง

**ให้มากกว่าสินเชื่อ ยกระดับพลผลิต**

ลักษณะ ได้เข้าทำหน้าที่ ผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552 และด้วย ประสบการณ์ในชนบทและภาคเกษตรมากกว่า 30 ปี จึงปรับ ธ.ก.ส.ให้มีบทบาทเป็นมากกว่าธนาคาร และ “ให้มากกว่าสินเชื่อ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” เพื่อการพัฒนาชนบทและภาคเกษตร ของไทยที่ยั่งยืน พร้อมกับสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อ สร้างมิติใหม่ในการมัดใจลูกค้า รวมทั้งยังได้สร้างเครือข่ายภาคี อาชีพ เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการ พัฒนาในระยะยาวและการดำเนินงานมีความราบรื่น

ลักษณะมองว่า การเข้าถึงแหล่งเงินในระบบ จะช่วยให้ผู้มีราย ได้น้อยมีโอกาสยกระดับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิต ให้ดีขึ้น ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ จึงได้สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบของผู้มีรายได้น้อยในชนบทและชุมชนเมือง ด้วยการริเริ่ม “โครงการธนาคาร ชุมชน” เพื่อให้บริการทางการเงิน ที่ไม่เน้นปริมาณเงิน แต่จะเน้น การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้มีรายได้น้อยและด้อย โอกาส ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนในระดับชุมชน เน้นให้ความรู้แก่ สมาชิก

ประชาสังคมสำเร็จจำนวน 355,664 ราย มีผู้ประสงค์จะกู้เงินจำนวน 343,607 ราย ได้จ่ายเงินกู้จำนวน 199,736 ราย รวมจำนวนเงิน 20,275 ล้านบาท

### จัดระบบดูแลลูกหนี้ ให้โอกาสฟื้นตัว

ทางด้านการดำเนินงานปกติของธนาคารนั้น ลักษณะได้ริเริ่มจัดระบบในการดูแลลูกค้าย่างทั่วถึงทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้าชั้นดีและลูกค้าที่มีปัญหาในการชำระหนี้ เพื่อส่งเสริมให้คนในสังคมมีวินัยทางการเงิน ควบคู่ไปกับการดูแลคนที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนอย่างถูกต้องและตรงจุด โดยการดูแลกลุ่มลูกค้าชั้นดีซึ่งมีจำนวน 3.6 ล้านรายมี 3 มาตรการ ประกอบด้วย **มาตรการด้านสินเชื่อ** ที่เตรียมวงเงินเพื่อสนับสนุนสินเชื่อจำนวน 25,000 ล้านบาท แบ่งเป็น สินเชื่อ A-Cash หรือวงเงินกู้ฉุกเฉินจำนวน 15,000 ล้านบาท ซึ่งลูกค้าสามารถขออนุมัติใช้วงเงินกู้ดังกล่าวได้ในวงเงิน รายละ 50,000 บาท เพื่อนำไปใช้จ่ายในยามที่จำเป็นซึ่งจะช่วยลดปัญหาการกู้เงินนอกระบบ

ลักษณะยังได้พัฒนา “บัตรเกษตรกร” ขึ้น ต่อยอดจากวงเงินกู้ฉุกเฉินที่มีให้ โดยจะเริ่มนำมาใช้ในเร็วๆ นี้ บัตรเกษตรกรจะเป็นบัตรที่เกษตรกรสามารถนำมาเบิกเงินกู้ได้หากต้องการใช้เงินเร่งด่วน ซึ่งจะมีความสะดวก ไม่ต้องมาทำสัญญาเงินกู้อีก

**มาตรการต่อมาคือ การดูแลลูกค้า** จัดให้มีการอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นรูปแบบการเรียนรู้ด้านเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตการตลาดและการลดต้นทุน โดยมีวงเงินดำเนินการประมาณ 120 ล้านบาท และสุดท้าย **มาตรการด้านสวัสดิการ** ได้แก่ การทำประกันชีวิตให้กับลูกค้าตามจำนวนที่เป็นหนี้แต่ไม่เกินรายละ 100,000 บาท โดย ธ.ก.ส.เป็นผู้จ่ายค่าเบี้ยประกันให้ฟรี เพื่อแบ่งเบาภาระของครอบครัวกรณีลูกค้าเสียชีวิต

เพื่อสร้างกำลังใจให้กับลูกค้าชั้นดี ลักษณะยังได้ปรับระยะเวลาการทำสัญญาเงินกู้เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน สำหรับเกษตรกรที่มีรูปแบบการชำระต้นเงินพร้อมดอกเบี้ย หลังจากที่ขายผลผลิตจากเดิมที่ต้องกำหนดวงเงินทุกปี และต้องมาทำเรื่องของกู้ใหม่ทุกปี เป็นกำหนดวงเงินครั้งเดียวแต่มีอายุสัญญาเงินกู้ยาวนาน 5 ปี แนวทางนี้ นอกจากจะเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าแล้วธนาคารยังสามารถต้นทุนดำเนินงานด้านเอกสารอีกด้วย

นอกจากจะช่วยลดการพึ่งพาหนี้นอกระบบแล้ว เพราะไม่ต้องไปชวนชวนหาเงินทุนนอกระบบในช่วงสิ้นระหว่างที่ยังไม่เก็บเกี่ยวพืชผลเพื่อมาชำระหนี้ ขณะเดียวกัน จะเสริมกำลังใจให้กับลูกค้าดี เพราะเมื่อมีรายได้มาชำระหนี้ วงเงินกู้ก็จะเปิดให้ใช้ในฤดูกาลต่อไป

“เมื่อเปิดโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินในระบบแล้ว การสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินให้กับลูกค้าก็เป็นสิ่งจำเป็น ลูกค้าของเราก็จะมีภูมิคุ้มกันที่สูงขึ้น เพราะงวดการชำระหนี้ของเราอาจจะไม่ตรงกับกรขายผลผลิตของเกษตรกรก็ได้ เดิมเรามีมาตรการที่

ค่อนข้างจะเข้มงวด ลูกค้าต้องหาเงินมาชำระหนี้ให้ได้ ก็จะต้องไปรวบรวมเงินมาจากแหล่งต่าง ๆ แต่ต่อไปนี้ไม่ต้องสามารถที่จะเลื่อนจ่ายวันหลังได้ คิดว่าตรงนี้จะช่วยให้ลูกค้าไม่ต้องไปชวนชวนหาเงินทุนนอกระบบ”

สำหรับแนวทางการจัดการกับลูกหนี้ NPLs นั้น ลักษณะยึดหลัก 3 ป. คือ ปลด ปรับ เปลี่ยน โดยได้ปลดลูกหนี้เดิมที่อยู่มานานประเมินแล้วว่าไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็จะทำนายหนี้ในส่วนนี้ไป ซึ่งปี 2552 ปลดลูกหนี้ไปแล้ว 10,000 คน ส่วนการปรับคือ การปรับโครงสร้างหนี้ เช่น การยืดระยะเวลาชำระหนี้ การลดดอกเบี้ย และการเปลี่ยนคือ การยินยอม ให้ลูกหนี้ของ ธ.ก.ส.ที่มีอายุมากแล้ว และคิดว่าไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้โอนหนี้มาให้กับลูกหลานที่มีศักยภาพในการรับช่วงหนี้ต่อ

### อิงเครือข่ายชุมชน เสริมจุดบริการ

ในส่วนของการดำเนินงานปกติของ ธ.ก.ส.นั้น ลักษณะ มีแผนที่จะขยายจำนวนจุดบริการเพิ่มขึ้น โดยการขยายจำนวนจุดบริการวางเป้าเพิ่มให้ได้ 3,000 จุด ภายใน 4 ปี ระหว่าง 2553-2556 ด้วยการเพิ่มจำนวนสาขาจาก 900 แห่ง เป็น 1,200 แห่ง เพิ่มจุดบริการเอทีเอ็มจาก 600 จุด เป็น 1,200 จุด จัดให้มีโมบายยูนิทที่เป็นหน่วยบริการเคลื่อนที่ ทั้งที่เป็นรถยนต์เคลื่อนที่และหน่วยบริการเคลื่อนที่ไปตั้ง ชุมตามจุดต่างๆ ซึ่งจะเป็นการบริการแบบไม่ประจำ จำนวน 100 หน่วย

นอกจากนี้ ได้ทำงานกับกลุ่มเครือข่ายชุมชน อาทิ กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มสหกรณ์ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นหน่วยบริการรับฝากและจ่ายเงินกู้แทน ธ.ก.ส.อีกประมาณ 500 จุด โดย ธ.ก.ส.จะตรวจสอบและคัดเลือกกองทุนหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็ง พร้อมกับพัฒนาระบบบริหารจัดการและการทำบัญชี ในปี 2553 มีแผนที่จะทำได้ 45 กองทุนหมู่บ้าน ซึ่งหากกองทุนหมู่บ้านทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนในการเดินทางมาใช้บริการของลูกค้าก็ จะลดลง และเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

“ผมคิดว่ารูปแบบนี้ถ้าทำได้ เราก็คจะเป็นธนาคารที่ครอบคลุมมากที่สุดในภาคชนบทของไทย

แผนงานของลักษณะใน 2553 คือ เร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใน 3 ด้านด้วยกัน ระบบธนาคารหลัก (Core Banking) การพัฒนาระบบโครงข่ายสื่อสารภายใน ให้มีช่องทางการรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่กว้างขึ้น และการพัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลทางด้านบัญชี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการใกล้เคียงกับเอกชน และรองรับการเจริญเติบโตต่อไปได้”

### ปี 52 สิ้นทรัพย์ 7 แสนล้าน กำไรไตรมาสแรก 1.6 พันล้าน

ผลการดำเนินงานในรอบปี 2552 สิ้นสุด 31 มีนาคม 2553 ของทั้ง ธ.ก.ส มีผลกำไรสุทธิ 7,821.58 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 6,918.25 ล้านบาท กำไรต่อหุ้นพื้นฐาน 17.58 บาท เพิ่มขึ้นจาก

16.91 บาท จากระยะเดียวกันปีก่อน โดยค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยลดลง เป็น 9,216.11 ล้านบาท จาก 9,998.31 ล้านบาท รายได้ดอกเบี้ยสุทธิหลังหักหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ มีจำนวน 17,669.22 ล้านบาท ลดลงจาก 17,874.85 ล้านบาท แต่รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นมากเป็น 5,323.75 ล้านบาท จาก 2,380.35 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อมีจำนวน 504,883.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 479,857.73 ล้านบาท ส่วนสินทรัพย์รวมมีจำนวน 764,944.90 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 686,218.22 ล้านบาท

สำหรับงวด 3 เดือนแรกของปี 2553 สิ้นสุด 30 มิถุนายน 2553 ธ.ก.ส.มีกำไรสุทธิ 1,671.37 ล้านบาท มีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิหลังหักหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ 4,356.63 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 3,767.66 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย 2,376.49 ล้านบาท ลดลงจาก 2,428.98 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อรวม 523,663.82 ล้านบาท

## วางรากฐานพัฒนาคน สังคมสู่ความยั่งยืน

ในด้านการสร้างประโยชน์ต่อสังคม ลักษณะเริ่มต้นจากวงลูกค้าของธนาคารก่อนแล้วขยายออกไปสู่ชุมชน เพื่อให้คนในชนบทดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมมีภูมิคุ้มกัน มีรายได้มั่นคงเข้าถึงบริการอย่างสะดวก ซึ่งเป็นการสร้างฐานที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับสังคมส่วนรวม และในขณะเดียวกันยังให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

โครงการเพื่อสังคมที่ ธ.ก.ส.ดำเนินการ ได้แก่ ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างจิตสำนึกในการพึ่งพาตนเองของสมาชิกชุมชน และพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนและเชื่อมโยงเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน โดยพนักงานประจำสาขา จำนวน 1,000 คน มีบทบาทหลัก ร่วมเป็นคณะทำงานชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงระดับสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด กำหนดแนวทางและแผนงานการปฏิบัติงาน ติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทีมปฏิบัติงานกระตุ้น ผลักดัน ผู้นำชุมชนเพื่อให้เกิด การขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน

เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีการออมทรัพย์ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับให้รู้หลักการบริหาร และการบริการที่ถูกต้อง ปลูกฝังให้รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมไปถึงเสริมสร้างลักษณะนิสัย ด้านความรับผิดชอบให้กับนักเรียน และปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักใช้เวลาในการทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โครงการธนาคารโรงเรียน จึงเกิดขึ้น

เงินฝากของธนาคารโรงเรียนมีเพียงประเภทเดียวคือ เงินฝากเผื่อเรียก ซึ่งเป็นเงินฝากที่สามารถฝาก-ถอนได้ ตั้งแต่ 1 บาท ขึ้นไป และจะฝาก-ถอนวันละกี่ครั้งก็ได้ โดยแต่ละโรงเรียนจะเปิดบัญชีกับ ธ.ก.ส.สาขาที่เลี้ยงเพียงบัญชีเดียว ส่วนบัญชีย่อยของนักเรียนแต่ละราย ธนาคารโรงเรียนจะเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนเวลาเปิด-ปิด ธนาคารเพื่อบริการฝาก-ถอน ทุกวันทำการตั้งแต่วันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 12.00-13.00 น. ปัจจุบันมี 97 โรงเรียนเข้าร่วมโครงการ เป็นโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม 20 แห่ง

ลักษณะยังให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (Green Credit) โดยตั้งเป้าว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะต้องมีสัดส่วน 25% ของพอร์ตรวม โดยมีวงเงินสินเชื่อ ทั้งการประกอบอาชีพและความมั่นคงในชีวิต 10,000 ล้านบาท เช่น การซื้อบ้าน การซื้อที่ดินเพื่อทำกิน การสร้างแหล่งน้ำ การลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิต โดยคิดอัตราดอกเบี้ยพิเศษ

ธ.ก.ส.ได้สนับสนุนโครงการธนาคารต้นไม้ เพื่อให้ชุมชนตระหนักถึงการสร้างป่า ลดภาวะโลกร้อน ลดปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วม รวมถึงการสร้างภูมิคุ้มกัน ให้กับชุมชน ปลูกจิตสำนึกในการบริหารจัดการป่าชุมชนที่ดี โดยมีธนาคารต้นไม้ในระดับชุมชน ต้นแบบจำนวน 84 แห่ง จำนวน 10,000 ราย คิดเป็นพื้นที่ประมาณ 50,000 ไร่

ในปี 2553 ธ.ก.ส.มีเป้าหมายสนับสนุนการให้สินเชื่อธนาคารต้นไม้จำนวน 1,000 ล้านบาท ทั้งรายใหม่และรายที่ดำเนินการแล้ว และจะเพิ่มขึ้นตามการเติบโตของธนาคารต้นไม้ พร้อมขยายธนาคารต้นไม้ระดับชุมชนให้ครบจำนวน 3,000 แห่งในปี 2553 และเพิ่มขึ้นเป็น 20,000 ชุมชน ประมาณ 1 ล้านครัวเรือนหรือลดพื้นที่ปลูกพืชเชิงเดี่ยว ประมาณ 25 ล้านไร่ ในอีก 10 ปีข้างหน้า ■

## นายลักษณะณ์ วจนานวัช

### การศึกษา

- 2522 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2528 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแห่งกรุงดัลบีลิน (Trinity College) ประเทศสหรัฐอเมริกา
- 2534 การอบรมการจัดการธุรกิจสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Management for General Manager) ประเทศเนเธอร์แลนด์
- 2552 การอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการระดับสูง (Advanced Management Program) Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประวัติการทำงาน

- 2522 - 2527 พนักงานแผนงาน กองโครงการ ธ.ก.ส.
- 2527 - 2531 พนักงานงบประมาณ กองงบประมาณและแผนงาน ธ.ก.ส.
- 2531 - 2535 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองงบประมาณและแผนงาน ธ.ก.ส.
- 2536 - 2537 ผู้อำนวยการกองแผนงานและงบประมาณ ธ.ก.ส.
- 2537 - 2541 รองผู้อำนวยการสำนักวิชาการและแผน ธ.ก.ส.
- 2541 - 2545 ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน ธ.ก.ส.
- 2545 - 2545 ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา ธ.ก.ส.
- 2545 - 2548 ผู้ช่วยผู้จัดการ ธ.ก.ส.
- 2548 - 2552 รองผู้จัดการ ธ.ก.ส.
- 2552 (1 ต.ค.52) ผู้จัดการ ธ.ก.ส.