

บทที่ 4

บรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย

บนรากฐานแห่งความตั้งใจจริงในการเป็นธนาคารพาณิชย์ เพื่อประโยชน์ของประชาชน และประเทศมานานกว่า 36 ปี ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดเสมอ มาด้วยความเชื่อมั่นว่า ธนาคารจะเป็นธนาคารที่อยู่คู่คนไทยตลอดไป ซึ่งในการทำงานตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันได้สะท้อนให้เห็นความมั่นคงของธนาคาร ดังจะเห็นได้จากการที่ธนาคารสามารถ ผ่านพ้นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ด้วยการเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจ ธนาคารจึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเสมอมา แม้กระนั้นธนาคารก็ไม่ได้นิ่งนอนใจว่าเป็นธนาคารของรัฐ ธนาคารได้มีการพัฒนาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารให้ทันยุค ทันสมัย เสมอมา

คณะกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการประชุมเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2545 กำหนดให้นำเอาหลักการของบรรษัทภิบาลของกลุ่มประเทศ OECD และ ของหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐที่แนะนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการ กำกับดูแลการบริหารจัดการธุรกิจของธนาคาร โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลขึ้นมา ศึกษา และร่างนโยบายพร้อมกับแนวทางปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลควบคู่กับการกำหนด แผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิดวัฒนธรรม องค์การในเชิงบรรษัทภิบาลในธนาคารกรุงไทย ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีการค้าและการบริการ และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางการดำเนินธุรกิจที่จะ นำพาให้องค์การอยู่รอด และเติบโตได้อย่างยั่งยืน คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

นโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักการบรรษัทภิบาลนี้ ย่อมที่จะช่วยนำพาธนาคารให้ เดินทางไปสู่ความสำเร็จเป็นธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดความมุ่งมั่นขององค์การ (Strategic Intent) ให้เป็นธนาคารสะดวกสบายให้บริการทางการเงินที่ดีที่สุด ตรงตามความนิยมภายใต้ความหลากหลาย ในสถานที่ และวิธีการที่ง่าย สบาย ไม่เสียเวลา ให้บริการได้ทุกวันทุกเวลา (To be a Convenience Bank) อันจะก่อให้เกิดความมั่นคงเจริญรุ่งเรืองด้วยวิธีการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับทั้งธนาคาร ลูกค้านักธนาคาร และผู้เกี่ยวข้องด้วยดีกับธนาคารอย่างยั่งยืนตลอดไป

ดังนั้น การดำเนินการโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล ย่อมเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน สรุปได้ดังนี้

- สร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน
- สร้างความไว้วางใจและจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น
- สร้างความพึงพอใจสูงสุดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน และครอบครัว
- สร้างความเจริญเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืนแก่องค์การ
- คำนึงถึงสังคมส่วนรวม และร่วมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

1. ความเป็นมาของการดำเนินกิจกรรมด้านบรรษัทภิบาล

2545 ตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาล เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ของธนาคารให้เกิดบรรษัทภิบาลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดทำคู่มือนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย (Charter) ตามแนวทางของกลุ่มประเทศ OECD และของหน่วยงานที่กำกับดูแลภาครัฐ

2546 สมัครเข้าร่วมโครงการ GC Rating เพื่อส่งเสริมให้ธนาคารซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ และจัดบรรยายสัญจร หลักการกำกับดูแลที่ดี ให้แก่ผู้บริหารทั่วประเทศ

2547 ปรับปรุงคู่มือจรรยาบรรณพนักงาน (Code of Conduct) เพื่อถ่ายทอดบรรษัทภิบาลในทุกระดับหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2548 ดำเนินโครงการวิจัยการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลและจัดทำแผนงานโครงการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาล

2549 ประกาศปีบรรษัทภิบาล กำหนดแผนงานบรรษัทภิบาล 3 ระยะ คือ

- **รู้เรียน (Learning)** มีการสื่อสารภายในองค์กรในทุกระดับ ให้ทราบถึงหลักการและแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลให้เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยกิจกรรมอันหลากหลาย เช่น การประกวดคำขวัญ กิจกรรมบรรษัทภิบาลสัญจรในงานสัมมนาเรื่อง ครบเครื่องเรื่องผลิตภัณฑ์ การจัดเสวนาสัญจรร่วมกับกับการอบรมหลักสูตร Modern Management การ

อบรมผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมบริษัท (ผสว.) และการสัมมนาระดับผู้บริหาร เรื่อง ธนาคารกรุงไทย ซีเอสดีที โปร่งใส ใส่ใจคุณธรรม ที่ได้รับเกียรติจาก ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นวิทยากร เป็นต้น

- **เพียร์ทำ (Adopt)** มีการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติในทุกหน่วยงาน โดยกำหนดให้เป็น KPI และมีการประเมินผล CG Awards โดยขั้นตอนการดำเนินการร่วมกับโครงการประกันคุณภาพ (QA.)
- **นำชัย (Being No.1)** จะเป็นผู้นำในการสร้างบรรษัทภิบาล โดยจะร่วมกับภาครัฐและบริษัทจดทะเบียน เพื่อสร้างเครือข่ายงานด้านบรรษัทภิบาลให้มีความเข้มแข็ง

2. หลักการบรรษัทภิบาล

ความหมายของบรรษัทภิบาล ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย คือ การจัดโครงสร้างและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโดยการกำหนดบทบาทและแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานโดยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจเป็นมาตรฐานในการจัดการกิจการที่ดีขึ้น จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือยอมรับมากขึ้น ทั้งในและระหว่างประเทศ ทั้งยังก่อให้เกิดผลสำเร็จขึ้นได้อย่างแท้จริง และในทุกระดับขององค์กร เริ่มตั้งแต่ระดับผู้ถือหุ้น ระดับคณะกรรมการบริษัท ระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน รวมไปถึงการกำหนดวิธีการให้บุคลากรทุกคนนำบรรษัทภิบาลไปเผยแพร่ปฏิบัติได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในองค์กรด้วยตนเองและบุคคลภายนอก คือ นักลงทุน ลูกค้า ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้การนำหลักบรรษัทภิบาล ดังต่อไปนี้มาใช้ คือ¹

หลักบรรษัทภิบาล 7 ประการ

ประการที่ 1 มีความเข้าใจและมีขีดความสามารถในการประพฤติปฏิบัติได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นอย่างยิ่ง พร้อมกับการที่ต้องเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความรักงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพเกิดผลสำเร็จ ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้นตลอดเวลา

¹ บมจ.ธนาคารกรุงไทย : www.ktb.co.th/PublicApp/ktbweb/th/pid/0700001120, เมื่อวันที่ 18

การแต่งตั้งคณะกรรมการต้องมีโครงสร้างคณะกรรมการ และองค์ประกอบทั้งในส่วน กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่มีอำนาจบริหารที่สมดุลกันในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการต้อง ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สำนึกในบทบาทหน้าที่ที่ครบถ้วน

ในระดับผู้บริหาร มีการกำหนดแผนงานกลยุทธ์ในการทำธุรกิจที่สอดคล้องกับขีด ความสามารถที่แท้จริงมีการบริหารความเสี่ยงโดยครบถ้วนสมบูรณ์ มีระบบการควบคุมภายใน และติดตามการปฏิบัติงานที่สามารถประกันคุณภาพได้ว่า จะไม่เกิดความเสียหาย และสร้างความ มั่นใจในการนำพาธุรกิจไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองที่ได้

ในระดับพนักงาน ต้องมีความเข้าใจ และมีขีดความสามารถเพียงพอตามขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบในงานของตน ซึ่งรวมถึงความรักในงาน การเรียนรู้เพิ่มเติม มีความเข้าใจใน เป้าหมายและพันธกิจของตนและขององค์การ ตลอดจนความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตาม หลักบรรษัทภิบาลทุกประการ

ประการที่ 2 แสดงความยอมรับผิดและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) เช่น มีการรายงานผลประกอบการครบถ้วนในทุก ๆ เรื่องที่เป็นสาระสำคัญ โดยเปิดเผยและโปร่งใส ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการกำหนดคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารที่เป็นธรรม และตามผลงานภายใต้ขอบเขตมาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ และมีการประเมินผลงาน แล้ว นำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการทำงานเพื่อสร้างผลงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีคุณค่ามากขึ้น

ประการที่ 3 มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน อย่างยุติธรรม (Equitable Treatment) เช่น ในระดับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ทุกคน จะไม่ถูกเอาเปรียบระหว่างกัน ต้องได้รับการพิจารณาให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อยของผู้ถือหุ้น รายใหญ่ต้องไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด การกระทำของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ในการควบคุม บริหารจัดการต้องคำนึงถึงประโยชน์และมูลค่าโดยรวมของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน การ ประชุมผู้ถือหุ้นอยู่ในลักษณะให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายเท่าเทียมกันทั้งในเรื่องสิทธิ และการ ได้รับข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้ต้องรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น พนักงาน ลูกจ้าง คู่ค้า ประชาชนในชุมชนต่าง ๆ คู่แข่ง เจ้าหน้าที่ว่าจะได้รับการคุ้มครองและการปฏิบัติที่ดีด้วย

ประการที่ 4 แสดงความโปร่งใส (Transparency) ในการดำเนินงาน สามารถอธิบายได้ ตรวจสอบได้ เช่น มีกระบวนการตัดสินใจและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส เปิดเผยได้โดยการแสดงรายงาน และการวิเคราะห์ผลประกอบการและทิศทางในการดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเท่าเทียม เพียงพอ ชัดเจน และทันเวลา ทั้งนี้ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบทางด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ในการนำเสนอสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี ในระดับคณะกรรมการบริษัท จะมีคณะกรรมการตรวจสอบที่ประกอบไปด้วย กรรมการอิสระ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการต่าง ๆ ดังกล่าวจะให้ความเห็นอย่างสมดุล และช่วยติดตามตรวจสอบการดำเนินกิจการ เสนอแนะให้มีการควบคุมใช้ความระมัดระวัง เพื่อให้ธุรกิจก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมีอนาคตที่มั่นคงยั่งยืน

ประการที่ 5 แสดงกลยุทธ์และขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยไม่ทำธุรกิจที่เสี่ยงต่อการทำลายขีดความสามารถ หรือมูลค่าองค์กรในระยะสั้น (Creation of Long Term Valued Added without Short Term Exploitation) เช่น จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือความมุ่งมั่นขององค์กร (Strategic Intent) ให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของตน เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้เป็นผลสำเร็จ เพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม โดยเท่าเทียมกัน ไม่กระทำการหรือธุรกิจที่เสี่ยงต่อการขาดทุน หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายมากเกินไปในระยะสั้น ที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย หรือลดระดับคุณภาพหรือมูลค่าของกิจการได้

ประการที่ 6 ส่งเสริมการปฏิบัติอันเป็นเลิศ และการมีจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Promotion of Best Practices) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรม (Culture) จรรยาบรรณ (Code of Ethics and Business Conduct) และคุณธรรมอันรวมถึงความซื่อสัตย์ (Integrity) ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกระดับ ต้องกำหนดวิธีการและประพฤติปฏิบัติในทางที่สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้อย่างรอบคอบเหมาะสม มีความละเอียด ความเกรงกลัวต่อการกระทำผิด และมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง

ประการที่ 7 มีความสำนึกที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Awareness) อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลดหรือขจัดผลกระทบต่องานและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้อยู่ร่วมกันเจริญเติบโต เป็นสุข และมีความพึงพอใจร่วมกันด้วยคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น ความรับผิดชอบต่อลักษณะนี้จะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่อาจมิได้กำหนดไว้ในกฎหมาย แต่กำหนดได้ตามขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม และความต้องการของชุมชน เช่น โครงการธนาคารชุมชนของธนาคาร ซึ่งถือเป็นองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สามารถสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น ในขณะที่สามารถสร้างกำไรเชิงธุรกิจแก่ธนาคารอีกด้วย

จากหลักบรรษัทภิบาล 7 ประการข้างต้น ธนาคารได้กำหนดเป็นนโยบายและแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับหลักสากลทั่วไป เนื่องจากได้นำหลักการบรรษัทภิบาลของกลุ่มประเทศ (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) และหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานรัฐวิสาหกิจ และหลักทรัพย์ของรัฐ กระทรวงการคลัง หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายบรรษัทภิบาลควบคู่กับการกำหนดแนวกยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

3. หลักบรรษัทภิบาลในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคาร

ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ คณะกรรมการธนาคารภายใต้การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของคณะผู้บริหาร และพนักงานธนาคาร พึงยึดหลักการบรรษัทภิบาล เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือความมุ่งมั่นขององค์การ (Strategic Intent) และพันธกิจ (Mission) ของธนาคารที่ถูกต้องสอดคล้องกับขีดความสามารถและการสร้างผลงานให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาลและสถานการณ์ต่าง ๆ อันจะแสดงให้เห็นภาวะแห่งการเข้าถึงหลักบรรษัทภิบาล ที่ก่อให้เกิดปัญญาที่สูงส่งเป็นผลให้เกิดการเพิ่มพูนมูลค่า หรือประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยเป็นที่ยอมรับและชื่นชมตลอดไป²

² บมจ.ธนาคารกรุงไทย : www.ktb.co.th/PublicApp/ktbweb/th/pid/0700001103, เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2551.

ความมุ่งมั่นขององค์กรและวิสัยทัศน์ (Strategic Intent and Vision) เป็นธนาคาร สะดวกสบายเป็นศูนย์รวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าและสินค้าทางการเงินหลากหลาย มีคุณภาพตรงตามความนิยม สะดวกซื้อ ชำระง่าย สบายใจ ไม่เสียเวลา เปิดบริการทุกวัน เวลาในสถานที่ที่เหมาะสม

พันธกิจ (Mission) สร้างบริการทางการเงินที่รวดเร็ว แม่นยำ ในราคาที่แข่งขันได้ ให้เข้าถึงประชาชนผู้สนใจ ด้วยจุดบริการและเครือข่ายทางเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมของธนาคาร (Corporate Value) ธนาคารมีความมุ่งมั่นในการรักษาและเพิ่มค่านิยม (Corporate Value) หรือมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาคุณภาพของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดยการส่งเสริมหลักบรรษัทภิบาลควบคู่กับหลักการบริหารจัดการที่ดีอื่น ๆ เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในการทำรายได้และกำไร ตลอดจนอนาคตที่มั่นคงยั่งยืน

การพัฒนาระบบงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการทำงาน เช่น Core Banking System ซึ่งเป็นระบบรวมฐานข้อมูลของธนาคาร เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่มีความซ้ำซ้อน ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และสะดวกรวดเร็วเป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา อันจะทำให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย การบริหารความเสี่ยง หรือ Risk Management ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อควบคุมและบริหารความเสี่ยงมิให้เกิดความเสียหายในระดับที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อย่างเป็นที่ยอมรับเชื่อถือ

การวัดผลสำเร็จ ธนาคารมีระบบและเครื่องมือในการวัดผล (Profitability Measurement) ทั้งในระดับหน่วยงานระดับผลิตภัณฑ์ และระดับลูกค้า ซึ่งจะวัดความสามารถในการทำกำไรทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน อันจะทำให้เกิดการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามขอบเขตของงานอย่างชัดเจน ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล ก่อให้เกิดความโปร่งใสยุติธรรมภายใต้หลักบรรษัทภิบาล

4. กลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร (Business Strategies)

ภายใต้หลักบรรษัทภิบาล ว่าด้วยการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามขีดความสามารถที่ดีในด้านต่าง ๆ ที่สามารถเชี่ยวชาญอย่างแท้จริงด้วยนั้น ธนาคารพึงกำหนดยุทธศาสตร์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคาร รวมทั้งปรับกลยุทธ์ที่เกิดผลในทางปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารในทุกช่วงเวลา และภาวะเศรษฐกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดย่อมจะต้องช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ คือ ลดต้นทุนการดำเนินการ หรือเพิ่มรายได้เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งภาพพจน์ที่จะให้มูลค่าเพิ่ม (Premium Value) ควบคู่กันไป เช่น การกำหนดกลยุทธ์โดยการขยายธุรกิจและสินเชื่อไปยังธุรกิจแขนงต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนผ่านทางเครือข่ายสาขา และ ATM ที่กระจายอยู่มากที่สุดทั่วประเทศ ด้วยการเป็นองค์การทางสังคมที่มีความเป็นมืออาชีพและสามารถทำกำไรเชิงธุรกิจ ภายใต้ระบบจัดการ ควบคุมและบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

กลยุทธ์นี้ย่อมจะต้องสามารถสะท้อนให้เห็นหลักการและวิธีการปฏิบัติในทุกขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าในลักษณะต่าง ๆ ให้กับกิจการของธนาคารได้ โดยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีของหลักบรรษัทภิบาลด้วย

ธนาคารฯ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องบรรษัทภิบาลในเชิงนโยบายมาตั้งแต่อดีต และมีความพยายามที่จะผลักดันนโยบายด้านนี้ จึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการธนาคารที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรง มีการสร้างคู่มือจรรยาบรรณของพนักงาน (เอกสารภาคผนวก แนบ 2) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคาร (เอกสารภาคผนวก แนบ 3) และแทรกเนื้อหา “หลักบรรษัทภิบาล” ในหลักสูตรสำคัญ ๆ ของธนาคาร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ธนาคารได้ว่าจ้างสถาบันดีพี คอนซัลแตนท์ โดย อ.ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์ มาเป็นที่ปรึกษาและร่วมดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการวิจัยปัญหาและอุปสรรคในการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลของธนาคารกรุงไทย พร้อมเสนอแนะแนวทางในการสร้างบรรษัทภิบาลของธนาคาร เช่น การเข้ามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อภารกิจของธนาคาร การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่ธนาคารกำหนด การสื่อสารให้ความรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อให้กำลังใจแก่คนที่ทำดี พนักงานแต่ละระดับจะมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้องค์การอย่างไร การเป็น Role Model ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการทำงานด้านอื่น ๆ ต่อไป โครงการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลธนาคารกรุงไทยนี้ จึงเป็นการนำหลักบรรษัทภิบาลของธนาคารที่มีการกำหนดไว้แล้วมาเผยแพร่เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมและการปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกให้ปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์การ

ทีมที่ปรึกษา มีความเห็นว่า ในด้านการกำหนดแนวทาง วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ธนาคาร ได้กำหนดไว้แล้ว เป็นสิ่งที่ดีและธนาคารก็ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินการ เพื่อให้พนักงานในระดับต่าง ๆ ยึดถือ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทีมที่ปรึกษาจึงได้นำ ข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางแผนดำเนินการต่อเนื่องจากสิ่งที่ธนาคารได้กำหนดไว้ โดยกำหนดเป็นแผนงานรองรับสำหรับการดำเนินงานด้านนี้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การจัดทำแผนงานดังกล่าว ทีมที่ปรึกษาจะร่วมกับคณะทำงานของธนาคารฯ ในการวางแผนเพื่อ กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. **ทีมงานกลาง :** ทีมงานกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานติดตามและ ปรับแผนงานต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและเกิดผลสัมฤทธิ์แก่โครงการ และจะเป็น ผู้สร้างสรรค้ให้กิจกรรมของทีมต่าง ๆ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการรับรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน โดยจะนำแผนงานของทุกทีม มาวิเคราะห์ และเสริม-เติม หรือปรับ เพื่อให้กิจกรรมและการทำงานของโครงการมี ผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยทีมงานจะมีการจัดกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น การจัดงาน (Event) 3 ครั้ง/ปี จัดงานวัน CG Day จัดทำ Website สร้าง email จากโครงการ เพื่อสื่อถึงพนักงาน จัดทำเพลงบรรชั้ทกัิบัล และจัดทำวารสารของโครงการเอง พร้อมกันนั้นก็ยังประสานงานกับกิจกรรมอื่น ๆ ของธนาคารที่มีอยู่แล้ว เช่น QA งาน วันเกิดธนาคาร กิจกรรมต่าง ๆ ของสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อนำกิจกรรม ความรู้ ด้านบรรชั้ทกัิบัลไปเผยแพร่ด้วย
2. **ทีมสื่อสาร :** ทีมงานนี้จะจัดทำสื่อเพื่อการสื่อสาร ให้ความรู้ และโน้มน้าวให้ พนักงานเห็นความสำคัญของการสร้างค่านิยมแบบบรรชั้ทกัิบัล โดยอาจมีการ จัดทำแผ่นป้าย จัดทำคู่มือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สื่อสารทิศทางของ ธนาคารกรุงไทย ผ่านสื่อรูปแบบต่าง ๆ จัดกิจกรรมพิเศษ เช่น วันพนักงาน โดยใน เบื้องต้นคณะทำงานได้กำหนดกิจกรรมที่สำคัญ ๆ คือ เขียนบทความใน “กรุงไทย ชอย 3” จัดทำโปสเตอร์ ประกวดคำขวัญ เสี่ยงตามสาย และจัดทำสติ๊กเกอร์
3. **ทีมสร้างเครือข่าย :** เป็นโครงการผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมบรรชั้ทกัิบัล (ผสว.) ของ ส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนของโครงการ มีการวางแผน และ จัดกิจกรรมของตนเองเพื่อส่งเสริมค่านิยมร่วม เช่น สร้างกลุ่มจุดประกาย จัดงาน วัน Kick off โครงการ สร้างทีมงานผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมบรรชั้ทกัิบัล (ผสว.) 7 G Walk Rally และคำถามนี้มีรางวัล ทั้งนี้ จะทำงานคล้ายคลึงกับแนวคิดด้านการขาย

ตรง (MLM) คือ จะมีกลุ่มเครือข่ายของการสร้างบรรษัทภิบาลในทุกส่วนงาน และมีกิจกรรมในระดับรากหญ้าของส่วนงานตนเอง

4. **ทีมฝึกอบรม :** ทีมงานนี้จะสร้างหลักสูตรด้านบรรษัทภิบาลขึ้นมาเพื่อจัดอบรมให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ต่อไป เริ่มตั้งแต่ปี 2549 เพื่อให้เป็นหลักสูตรหลักของธนาคาร นอกจากนี้ ยังจัดการอบรมด้านบรรษัทภิบาลให้แก่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงาน จัดสัมมนาผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมบรรษัทภิบาล (ผสว.) จัดทำ E Learning และ VCD เกี่ยวกับบรรษัทภิบาลของธนาคาร และจัดเสวนาสัญจรร่วมกับบอร์ดสัญจร
5. **ทีมส่งเสริมการยอมรับ :** ทีมงานนี้จะเน้นการส่งเสริมให้ส่วนงานหรือพนักงานที่ได้ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับจากธนาคาร โดยมีการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบเป็นทางการ เช่น คัดเลือกพนักงานเพื่อรับรางวัลผู้นำบรรษัทภิบาลดีเด่น ส่วนงานที่มีบรรษัทภิบาลดีเด่นประจำปี โดยจะจัดให้สอดคล้องกับงาน QA และใช้ชื่อว่า “ทีมงานเปี่ยมคุณภาพ” นอกจากนั้น ยังมุ่งเน้นการส่งเสริมการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ส่งเสริมให้แสดงความชื่นชมกันและกันอย่างเปิดเผย โดยจัดทำคู่มือส่งเสริมค่านิยม กิจกรรมส่งเสริมการรับรู้เรื่องบรรษัทภิบาล

การดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(Corporate Social and Environment Responsibility : CSER)

CSR (Corporate Social Responsibility) หรือที่ธนาคารใช้คำว่า CSER คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมใกล้ (ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่) และสังคมไกล (ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางอ้อม ได้แก่ ประชาชนทั่วไป คู่แข่งขันทางธุรกิจ) ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหรือนอกองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างปกติสุข

ปัจจุบัน องค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม แทนการมุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว เพราะ CSER ส่งผลกระทบบต่อบริษัท 6 ด้านด้วยกัน ตั้งแต่ชื่อเสียงบริษัท ภาพลักษณ์ ความสัมพันธ์ต่อชุมชน ประสิทธิภาพการทำงาน ความเห็นของพนักงาน และมุมมองของนักลงทุน CSER จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้พัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ธนาคารกรุงไทยก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมมานานแล้ว โดยส่วนใหญ่เป็นการบริจาคทุนทรัพย์เพื่อทำประโยชน์แก่สังคมแต่การให้ทุนทรัพย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น ตั้งแต่ปี 2545 ธนาคารจึงเปลี่ยนจากการให้ทุนทรัพย์มาเป็นการส่งเสริมทุนทางปัญญา ซึ่งถือเป็นทุนที่ไม่มีวันหมด ดังจะเห็นจากโครงการต่าง ๆ อาทิ โครงการสนับสนุนการศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย (ปัจจุบันใช้ชื่อ “กรุงไทยสานฝัน โรงเรียนดีใกล้บ้าน”) โครงการ “กรุงไทย ยุววาทินิ” โครงการ “กรุงไทย ตันกล้าสีขาว” โครงการ “KTB Lecture Series” ฯลฯ และในปี 2550 ธนาคารได้เข้าร่วมโครงการกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยเพื่อเรียบเรียงและทบทวนการดำเนินการ CSR ตามแนวทาง ISO 26000 และเป็นองค์กรต้นแบบด้านการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมแก่องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ และในวันนี้ ธนาคารได้ตั้งองค์การเพื่อดูแลด้าน CSR โดยเพิ่มส่วนงานส่งเสริมธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม : CSER ภายใต้ฝ่ายสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบต่อสังคมด้านการดำเนินกิจกรรม CSER ของธนาคาร

ความสำคัญของการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่มีต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เป็นวิธีการดำเนินธุรกิจในโลกทุนนิยมที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะ CSR เป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพชีวิต สังคม และสภาพแวดล้อมให้แข็งแรงเคียงคู่กับธุรกิจ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้บริโภค ผู้บริหาร และพนักงาน จึงต่างพึงพอใจที่จะปฏิสัมพันธ์กับองค์กรธุรกิจที่มี CSR ดังนั้น การมี CSR ที่เข้มแข็งและบริสุทธิ์ใจ จะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน และสง่างาม

ธนาคารกรุงไทย ในฐานะที่เป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำและเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงยึดมั่นในหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) โดยได้จัดทำนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 15 ข้อ โดยกำหนดหลักบรรษัทภิบาลเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้ทั้งองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 รวม 7 ประการ และประการ หนึ่งในนั้น คือ เรื่องการสำนึกในการปฏิบัติที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environment Awareness) ซึ่งธนาคารได้กำหนดไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจนที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลด หรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารมุ่งสนับสนุนด้านทุนทรัพย์แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม แต่เมื่อเวลาผ่านไป ธนาคารได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดหลังประเมินแล้วเห็นว่าการให้ทุนทรัพย์ แม้จะช่วยให้คุณภาพชีวิตของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น แต่ไม่จีรังยั่งยืน เพราะทุนทรัพย์ใช้แล้วก็หมดไป หรือหากขาดความรู้ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ก็เป็นการให้ทุนที่ไม่คุ้มค่า ธนาคารจึงนำแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาเข้ามาใช้ เพราะเล็งเห็นว่าทุนทางปัญญาเป็นทุนที่ไม่มีวันหมด ตรงกันข้ามกลับจะเพิ่มพูนขึ้นเป็นทวีคูณ

การบริหารจัดการด้านการดำเนินงาน เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร

ธนาคารได้ให้ความสำคัญในเรื่องการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงกำหนดให้บุคลากรทุกระดับของธนาคารได้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ นับตั้งแต่ระดับคณะกรรมการธนาคาร ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ จนถึงพนักงาน และได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในการดำเนินการเรื่องนี้³

บทบาทของบุคคลระดับต่าง ๆ

➤ บทบาทของคณะกรรมการธนาคาร : สนับสนุน ส่งเสริม และมีส่วนร่วม

คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดให้การดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นนโยบายของธนาคารดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อนโยบายด้าน CSR ของธนาคาร และได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปใช้ให้โครงการบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งได้นำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลายของท่านมาถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการ ขณะเดียวกัน คณะกรรมการธนาคารยังถือเป็นภารกิจหนึ่งในการสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ของธนาคารด้วย เช่น คุณสุภรัตน์ วัฒนกุล ประธานกรรมการธนาคาร ให้เกียรติเป็นประธานในการมอบรางวัลโครงการกรุงไทย ยูววนิช แก่นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่ชนะเลิศการประกวด คุณอัศวิน คงสิริ และคุณสันติ วิลาสศักดิ์กานนท์ กรรมการธนาคาร เข้าร่วมเป็นกรรมการโครงการสนับสนุนการจัดการแสดงศิลปกรรมแห่งชาติในปี 2549 เป็นต้น

³ บมจ.ธนาคารกรุงไทย, “รายงานการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”, ประจำปี 2549, น. 8-12.

นอกจากนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการธนาคาร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลขึ้น เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ ซึ่งคณะกรรมการประกอบไปด้วยกรรมการธนาคารและผู้บริหารรวม 4 ท่าน ดังนี้

- | | | |
|--------------|-------------------|---------------|
| 1) นายสันติ | วิลาสศักดิ์กานนท์ | ประธานกรรมการ |
| 2) นายสุริย์ | บัวคอม | กรรมการ |
| 3) นายสีมา | สีมานันท์ | กรรมการ |
| 4) นายสุชาติ | เดชอิทธิรัตน์ | เลขานุการ |

โดยคณะกรรมการชุดนี้ จะมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลการดำเนินงานธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร ซึ่งในส่วนของการกำกับดูแล เรื่องการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น จะมีคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินงาน ประสานงานและติดตามงานให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์ตาม วัตถุประสงค์ของธนาคาร

➤ **บทบาทของฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ : ริเริ่ม เติบโต เป็นแบบอย่างที่ดี**

ความรับผิดชอบต่อพนักงาน สังคมและสิ่งแวดล้อม นับเป็นอีกภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ความสำคัญ นอกเหนือจากการบริหารงานธุรกิจธนาคารให้มีความก้าวหน้าเติบโตมั่นคง และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้น ฝ่ายบริหารของธนาคารจึงมักมีส่วนในการริเริ่ม และจุดประกายความคิดที่จะตอบสนองสังคมขึ้นในธนาคาร และในการพิจารณาอนุมัติโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการผู้บริหารสายงาน (Executive Committee) นั้น ผู้บริหารสายงานจะให้ความสำคัญเท่าเทียมกับการพิจารณาโครงการด้านธุรกิจ และมีการดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด จึงมีหลายโครงการที่ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามารับผิดชอบต่อในฐานะประธานคณะทำงาน เช่น โครงการกรุงไทยยุวอาณานิคม โครงการสนับสนุนการศึกษา บมจ . ธนาคารกรุงไทย และโครงการ KTB Lecture Series เป็นต้น

➤ **บทบาทของพนักงาน : ร่วมแรง ร่วมใจ ฝังแน่นในวัฒนธรรมองค์กร**

พนักงานเป็นบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของธนาคารให้เกิดผลเป็นรูปธรรม แม้ว่าธนาคารจะมอบหมายให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ในทางปฏิบัติธนาคารจะระดมสรรพกำลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละโครงการเพื่อนำทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ภายในองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันให้เกิดประโยชน์

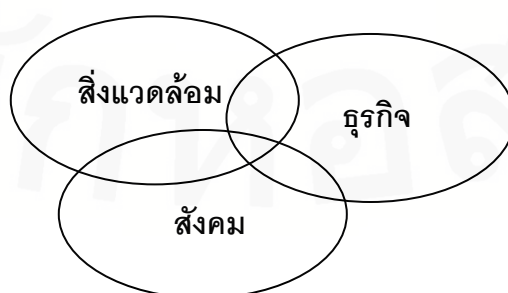
ต่อสังคมมากที่สุด และที่สำคัญ คือ การกระตุ้นให้พนักงานได้ร่วมคิด ร่วมทำ และเกิดจิตสำนึกที่ดีในการช่วยกันดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อม

ธนาคารได้ใช้แนวทางการขับเคลื่อนในลักษณะดังกล่าวนี้กับโครงการต่าง ๆ ที่ธนาคารทำเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการกรุงไทย ยุววาทิน ธนาคารได้แต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และธนาคารได้ระดมพนักงานกลุ่ม Management Trainee ซึ่งผ่านการอบรมด้านการบริหารธุรกิจมาเป็นอย่างดี ให้ออกไปทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจแก่อาจารย์และนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ ขณะเดียวกัน พนักงานสาขาของธนาคารที่มีกระจายอยู่ทุกอำเภอทั่วประเทศ จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำเพิ่มเติม และอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และในวันตัดสินและมอบรางวัลแก่เยาวชนที่ร่วมโครงการนั้น ธนาคารกำหนดให้จัดขึ้นที่อาคารสำนักงานใหญ่ โดยให้มีการจัดนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานของนักเรียนที่เข้าร่วม และประกาศเชิญชวนให้พนักงานสำนักงานใหญ่เข้าชม เพื่อให้มีส่วนร่วมรับรู้ ภาคภูมิใจ และกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการทำ ประโยชน์เพื่อสังคมทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิดการสร้างทุนทางปัญญา

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของ “ทุนทางปัญญา” ซึ่งเป็นทุนที่ไม่มีวันหมด เป็นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าและวิสาหกิจฐานความรู้ (Knowledge - intensive Enterprise) ซึ่งไม่เพียงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน หากแต่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาภูมิปัญญาในมิติต่าง ๆ ขึ้นในสังคม ซึ่งจะเป็นพลังให้ประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น ธนาคารจึงมุ่งเน้นที่จะนำแนวคิดการสร้างทุนทางปัญญามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ทุนทางปัญญา

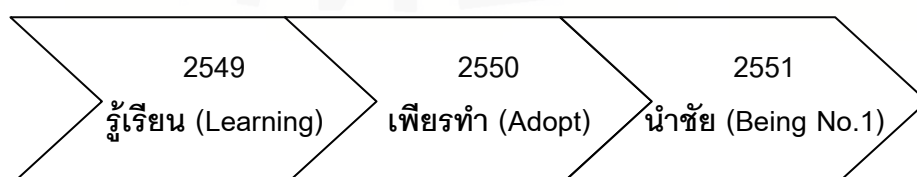


➤ ด้านธุรกิจ

ในฐานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่สุดของรัฐ นอกเหนือจากหน้าที่หลักในการให้บริการทางการเงินอันเป็นเลิศแก่ลูกค้า และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นแล้ว ธนาคารยังถือเป็นหน้าที่ในการสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงด้วย ดังเช่น ในปี 2549 เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่มากขึ้น แต่ธนาคารก็ยังคงดำเนินนโยบายขยายสินเชื่อต่อไป โดยได้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันความเสียหายทางธุรกิจ ทำให้ในปีนั้น ธนาคารได้มีส่วนช่วยประคับประคองให้เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวต่อไปได้ ขณะที่ธนาคารก็ยังคงมี ผลประกอบการที่ดี

ในการดำเนินธุรกิจการเงินที่มีการแข่งขันสูงขึ้นทุกขณะนั้น ธนาคารได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างทุนทางปัญญาให้พนักงานตามนโยบายการพัฒนาให้ธนาคารเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ การจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรมที่ทันสมัยเพื่อรองรับหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นตลอดทั้งปี การพัฒนาระบบ intranet เพื่อติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน การพัฒนาระบบ Self-Learning เพื่อพัฒนา พื้นฐานความรู้ของพนักงานทั่วประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การสนับสนุนการเรียนรู้ข้ามองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงการ Book Club เพื่อส่งเสริมการอ่าน และโครงการ KTB Champion เพื่อให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนนำความคิดสร้างสรรค์มาช่วยพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจให้กับพนักงาน เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ด้วยการอนุญาตให้เข้าร่วมปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานในหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่พนักงานสมัครใจได้ปีละ 2 ครั้ง โดยไม่ถือเป็นวันลา ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ ธนาคารได้ให้ความสำคัญมาอย่างต่อเนื่อง และขยายขอบเขตขึ้นตามลำดับ

นอกจากการสร้างทุนทางปัญญาให้กับบุคลากรของธนาคารแล้ว ธนาคารยังเล็งเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะเป็นอีกกลไกหนึ่งที่ช่วยให้ธนาคารเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ธนาคารจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลขึ้นในปี 2545 พร้อมทั้งจัดกระบวนการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลขึ้นในองค์กร สำหรับในปี 2549 ธนาคารได้มุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดแผนงานขึ้นรวม 3 ระยะ ดังนี้



ธนาคารกำหนดให้ปี 2549 เป็นปีบรรษัทภิบาล โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และรณรงค์เรื่องบรรษัทภิบาลให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี อาทิ การประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันของกรรมการและผู้บริหารในการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี การจัดสัมมนา การให้พนักงานส่งคำขวัญบรรษัทภิบาลเข้าร่วมประกวด การจัดทำโปสเตอร์ ประชาสัมพันธ์ การจัดประกวดหน่วยงานที่มีกิจกรรมด้านบรรษัทภิบาลดีเด่น (CG Awards) รวมทั้งการเข้าเป็นสมาชิกของ มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด

สำหรับในปี 2550 และ 2551 ธนาคารจะสานต่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีจิตสำนึกของความ “ซื่อสัตย์ โปร่งใส และใส่ใจคุณธรรม” ซึ่งนอกจากจะเป็นการยกระดับมาตรฐานการให้บริการของธนาคารแล้ว การที่พนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นผู้ที่มีธรรมาภิบาล ย่อมจะประพาดิตนเป็นพลเมืองดี และตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่พึงมีต่อ ทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ

➤ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากคำว่าปัญญามีความหมายที่กว้าง ครอบคลุมถึงความรอบรู้ ความเข้าใจชัดเจน ในสิ่งต่าง ๆ การมีจริยธรรม มีเหตุมีผล ตลอดจนการสำนึกรับผิดชอบชั่วดี ดังนั้น ธนาคารจึงมอบทุนทาง ปัญญาให้แก่สังคมไทยผ่านทางโครงการต่าง ๆ ในหลายมิติดังนี้

- **มิติด้านการศึกษาและความรู้** เพื่อมุ่งหวังให้คนไทยในทุกช่วงอายุเห็นความสำคัญของการศึกษา มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในวงกว้าง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น ตัวอย่างโครงการของธนาคาร ในมิตินี้ ได้แก่ โครงการสนับสนุนการศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย โครงการกรุงไทย ช่วยเด็กไทยได้อ่านาคต โครงการมอบหนังสือเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โครงการกรุงไทยยุววานิช โครงการ KTB Lecture series โครงการ KTB เยาวชนคนรักข่าว โครงการจัดทำ ซีดีรอมบัญญัติศัพท์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน และโครงการเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตการทำงานให้กับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นต้น
- **มิติด้านศิลปวัฒนธรรม** งานศิลปะสามารถจรรโลงใจให้เกิดสุนทรีภาพทางอารมณ์ อันเป็นที่มาของสมาธิและปัญญา อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ พัฒนา และอนุรักษ์งานศิลปะที่มีคุณค่าของชาติ ตัวอย่างโครงการของธนาคารในมิตินี้ ได้แก่ โครงการสนับสนุนการจัดแสดง ศิลปกรรมแห่งชาติ ปี 2546 - 2550

โครงการประกวดผลงานประติมากรรม โครงการสนับสนุนการจัด งาน “โลกสี่สัณ
สร้างสรรค์เพื่อเด็ก ครั้งที่ 4” และโครงการ KTB Young Artist Summer Camp เป็นต้น

- **มิติด้านการเสริมสร้างสุขภาพ** การมีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง ย่อมก่อให้เกิดพลัง
ที่จะสร้างสรรค์และเรียนรู้ ธนาคารจึงให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านนี้ โดยโครงการ
ที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้สนับสนุนหลักแก่สมาคมมวยสากลสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อส่งเสริมและให้กำลังใจแก่นักมวยไทยในการพัฒนา
ฝีมือและสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติ และการเป็นผู้สนับสนุนหลักในการ
เตรียมการเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกฤดูร้อน ครั้งที่ 24

จากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการด้านการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ
ธนาคาร ผู้วิจัยเห็นว่า ธนาคารได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงาน CSR เพื่อให้การ
ดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมีประสิทธิภาพ ประสพความสำเร็จตามเป้าหมายและ
เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง มิใช่เป็นเพียงการสร้างภาพลักษณ์ต่อผู้ถือหุ้น
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนทั่วไป เท่านั้น โดยธนาคารได้มีการกำหนดบุคลากรทุกระดับของ
ธนาคารเข้ามารับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการธนาคาร ฝ่าย
บริหาร ฝ่ายจัดการ จนถึงพนักงาน ดังได้กล่าวมาแล้ว อีกทั้งข้อมูลที่ผู้วิจัยศึกษา พบว่า ธนาคารคิด
การณ์ไกลอย่างมาก เนื่องจากการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมมิใช่เพียงแค่บริจาคเงิน แต่
ธนาคารมีแนวคิดในการสร้าง “ทุนทางปัญญา” ซึ่งเป็นทุนที่ไม่มีวันหมดเป็นทุนที่สร้างคุณค่าและ
ความรู้ต่อสังคมให้มีการพัฒนาภูมิปัญญาของเยาวชน ทำให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้
เติบโตอย่างยั่งยืน ประเทศเจริญก้าวหน้า ซึ่งจะสะท้อนกลับทำให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้
อย่างมั่นคงควบคู่กันไป จากการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมี
จำนวนหลายโครงการ ครอบคลุมหลายมิติทั้งด้านการศึกษาและความรู้, มิติด้านศิลปวัฒนธรรม,
มิติด้านการเสริมสร้างสุขภาพ และมิติด้านสังคม ศาสนา และงานกีฬา ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปข้อมูล
โครงการสำคัญ ๆ ที่ธนาคารดำเนินโครงการ จำนวน 15 โครงการ ตามตารางที่ 1 ภาคผนวกแนบ

นอกเหนือจากการริเริ่มและดำเนินโครงการต่าง ๆ อันมุ่งเน้นประโยชน์สำคัญในการเสริมสร้างทุนทางปัญญาเพื่อร่วมพัฒนาสังคมไทยที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน บมจ.ธนาคารกรุงไทยยังได้ให้การสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในด้านอื่น ๆ ทั้งในด้านสังคม การศึกษา ศาสนา กีฬา ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเข้าให้การช่วยเหลือเพื่อร่วมบรรเทาความเดือดร้อนในภัยพิบัติต่าง ๆ ของพี่น้องคนไทยในทั่วทุกภาคของประเทศอีกด้วย ซึ่งสามารถดูข้อมูลได้จากรายงานการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2549 ผ่าน www.ktb.co.th ในหมวดกิจกรรมเพื่อสังคม

จากข้อมูลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของธนาคารตามตารางที่ 1 ภาคผนวกแนบ เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์เสริมสร้างทุนทางปัญญาในสังคมไทยให้มีการพัฒนาที่เข้มแข็งยั่งยืน และจากการพิจารณาหลาย ๆ โครงการ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาในรายละเอียดของโครงการยุววานิช เนื่องจากธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดียิ่ง กล่าวคือ ในปี 2545 ธนาคารเล็งเห็นปัญหาการขาดแคลนผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก อันเป็นส่วนหนึ่งของการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี 2540 จึงได้จัดทำ “โครงการกรุงไทยยุววานิช” เพื่อส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาให้ครอบคลุม ดังนั้น เพื่อให้ทราบว่าโครงการดังกล่าวประสบผลสำเร็จจริง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาว่ามีกระบวนการดำเนินโครงการตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารดังกล่าว จะช่วยลดหรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด โดยจะศึกษาผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของธนาคารต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีรายละเอียด ดังนี้

โครงการกรุงไทยยุววานิช

1. หลักการและเหตุผล

โครงการ “กรุงไทย ยุววานิช” ดำเนินการภายใต้ คำขวัญ “กรุงไทย ยุววานิช” ชีวิตที่เลือกได้ เป็นโครงการที่ บมจ.ธนาคารกรุงไทยให้เยาวชนได้ประกอบธุรกิจจริง เยาวชนที่เข้าร่วมโครงการ คือ เยาวชนที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในการเข้าร่วมโครงการนั้น ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการจะต้องมีการจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัทจำลองโดยขึ้นทะเบียนกับทาง บมจ.ธนาคารกรุงไทย รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัท เพื่อบริหารงานด้านต่าง ๆ โครงการนี้ไม่ได้บรรจุไว้ในหลักสูตร/ตำราเรียน เยาวชนต้องนำความคิด ความรู้ที่มีอยู่ ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม แล้วนำมาปฏิบัติจริงให้เป็นรูปธรรม เยาวชนจะต้องมีการผลิตสินค้า/บริการจริง ซึ่งเยาวชนสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนจากโครงการฯ ระดับหนึ่ง นอกจากนี้โครงการยังให้โอกาสที่ดี

ในการสร้างความฝันของเยาวชนให้เป็นจริง พัฒนาจุดแข็งของตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อปลูกฝังความเข้าใจในหลักการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสม
- 2.2 เพื่อช่วยเหลือสังคมในการวางรากฐานเกี่ยวกับการประกอบการที่ดีให้กับเยาวชน
- 2.3 เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนได้ค้นพบอีกทางเลือกหนึ่งในการดำเนินชีวิต ที่มีใช้เพียงการศึกษาเพียงอย่างเดียว สมกับที่เป็น กรุงเทพมหานคร “ชีวิตที่เลือกได้”
- 2.4 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการช่วยเหลือสังคม โดยการสร้างทุนทางปัญญา

3. ประโยชน์/เป้าหมายการดำเนินงาน

- 3.1 สร้างองค์ความรู้ของสิ่งที่จะมาต่อยอดความคิด ให้เกิดความเข้าใจในหลักคิดและวิธีการทำธุรกิจ
- 3.2 เสริมแนวคิดและปูพื้นฐานการเป็นผู้ประกอบการให้แก่เยาวชน
- 3.3 สร้างโอกาสการเป็นผู้ประกอบการให้กับเยาวชน
- 3.4 ขยายผลการศึกษาด้านงานวิจัยให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์
- 3.5 เยาวชนสามารถฝึกทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับความคิดของตนเองทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 3.6 รู้จักการศึกษา-ค้นคว้า ที่ช่วยให้เยาวชนได้มีโอกาสค้นหาศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง
- 3.7 สอนให้เยาวชนได้รู้จักการทำงานเป็นทีม
- 3.8 ทดสอบความชอบและความถนัดของตนเองจากการประกอบธุรกิจจริงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเยาวชนในระยะยาวเลี้ยวหัวต่อที่จะต้องตัดสินใจเลือกสาขาวิชาที่ชอบและถนัด จะทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง และมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิต

4. เงื่อนไขการเข้าประกวดโครงการ

- 4.1 เป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในสายสามัญ หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
- 4.2 โดยทีมสมัครตามข้อ 1. จะต้องศึกษาอยู่ในสถาบันเดียวกัน
- 4.3 ต้องสมัครในรูปของบริษัทจำกัด จดทะเบียนกับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย (ซึ่งต้องมีผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 7 คน)
- 4.4 สถาบันการศึกษา สามารถสนับสนุนส่งทีมเข้าร่วมโครงการได้ไม่จำกัดจำนวน

5. หลักเกณฑ์การคัดเลือก

เกณฑ์การตัดสิน รอบแรก (100 ทีม) คณะกรรมการจะทำการพิจารณาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ใน 5 ด้าน คือ

1. **แนวคิดธุรกิจ (Business or Product Concept) และความคิดสร้างสรรค์ทางธุรกิจ** พิจารณาจากการเลือกธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับจุดแข็งของนักเรียน และ หรือโอกาสทางธุรกิจที่โรงเรียนมี เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพ และมีช่องว่างในตลาด ความคิดสร้างสรรค์ทางธุรกิจ พิจารณาจากการเลือกหรือพัฒนาสินค้าที่มีความแปลกใหม่จากของเดิมที่มีอยู่ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ที่มีความแปลกใหม่แต่ได้ผล หรือการจัดรูปแบบองค์กรหรือแนวทางการระดมทุน หรือการหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่าย
2. **การดำเนินงาน (Operation)** พิจารณาจาก การวางโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่งานที่ชัดเจน ยึดหยุ่น สอดคล้องกับธุรกิจที่ทำ ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (ทั้งการผลิตและการจำหน่าย) ความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจตามลักษณะของธุรกิจ และการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน
3. **การเงิน (Finance)** พิจารณาจาก ผลตอบแทนทางธุรกิจ (รายได้และผลกำไร) การส่งงบการเงิน (งบกำไรขาดทุน งบดุล และหมายเหตุประกอบงบการเงิน) ที่ละเอียดถูกต้อง อ่านแล้วเข้าใจที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่ายและแหล่งเงินทุนที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ที่แสดงผลการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น อัตรากำไรต่อยอดขาย อัตรากำไรต่อเงินลงทุนและกำไรต่อจำนวนพนักงาน เป็นต้น

4. **การตลาด (Marketing)** พิจารณาจาก มีส่วนผสมทางการตลาดที่โดดเด่น สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นักกลยุทธ์และ เครื่องมือ ทางการตลาดมาใช้ เพื่อเพิ่มรายได้ และขยายธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. **สุขภาพขององค์กร และคุณภาพชีวิตพนักงาน (Quality of life) และ ธรรมาภิบาล (Good Governance)**

- **สุขภาพขององค์กร และคุณภาพชีวิตพนักงาน** พิจารณาจาก วิธีการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บรรยากาศการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีความสุข สนุกกับการทำงาน การเรียนรู้ รับฟังซึ่งกัน และกันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานในบริษัทของพนักงานและผู้บริหาร โดยจะพิจารณาจากรายงานการประชุม และการสังเกตการณ์ของ คณะทำงาน ของธนาคาร
- **ธรรมาภิบาล** พิจารณาจากผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับผู้ถือหุ้นทั้งทางตรง และทางอ้อม (รวมถึงผู้สนับสนุนด้านทุน สถานที่ อุปกรณ์ และความรู้ด้าน อาชีพ) มีจรรยาบรรณ และความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจที่เป็นคู่แข่ง สิ่งแวดล้อม และโรงเรียน

สำหรับด้านที่ 1 มีคะแนนเต็ม 8 คะแนน ส่วนที่เหลือจะมีคะแนนเต็ม ด้านละ 4 คะแนน (0-4) รวมเป็น 24 คะแนน โดยคะแนนแต่ละด้าน จะมีระดับ คะแนน รายละเอียดดังนี้

- 0 = ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 2 = ปานกลาง /มาตรฐาน
- 4 = ยอดเยี่ยม/โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด

เกณฑ์การตัดสิน รอบสอง (10 ทีม) คณะกรรมการจะทำการพิจารณาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ใน 10 ด้าน คือ

1. **แนวคิดธุรกิจ (10%)** : พิจารณาจากการเลือกธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับจุดแข็งของนักเรียน และ/หรือโอกาสทางธุรกิจที่โรงเรียนมี เป็นธุรกิจมีศักยภาพ มีช่องว่างในตลาด
2. **การวิเคราะห์ทางธุรกิจ (10%)** : มีการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน การหาข้อมูลลูกค้า และ คู่แข่ง นำมาวิเคราะห์ แล้ว นำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ
3. **การดำเนินงาน/การผลิต (10%)** : การวางแผนโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่งานที่ชัดเจน ยืดหยุ่น สอดคล้องกับธุรกิจที่ทำ ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (ทั้งการผลิตและการจำหน่าย)
4. **การตลาด (10%)** : มีส่วนประสมทางการตลาดที่โดดเด่น สอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นำกลยุทธ์และ เครื่องมือทางการตลาดมาใช้ เพื่อเพิ่มรายได้ และขยายธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. **การเงิน (10%)** : การส่งงบการเงิน (งบกำไรขาดทุน งบดุล และหมายเหตุประกอบงบการเงิน) ที่ละเอียด ถูกต้อง อ่านแล้วเข้าใจที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่ายและแหล่งเงินทุนที่ชัดเจน
6. **ผลตอบแทนทางธุรกิจ (10%)** : ผลตอบแทนทางธุรกิจ (รายได้และผลกำไร) การวิเคราะห์ทางการเงิน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของธุรกิจ เช่น อัตรากำไรต่อยอดขาย อัตรากำไรต่อเงินลงทุน กำไรต่อหุ้น ยอดขายและกำไรต่อจำนวนพนักงาน เป็นต้น
7. **ธรรมาภิบาลและสุขภาพขององค์กร (10%)** : พิจารณาจากผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับผู้ถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม) รวมถึงผู้สนับสนุนด้านทุน สถานที่ อุปกรณ์ และความรู้ด้านอาชีพ) มีจรรยาบรรณ และความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจที่เป็นคู่แข่ง สิ่งแวดล้อม และโรงเรียน วิธีการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บรรยากาศการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีความสุข สนุกกับการทำงาน การเรียนรู้ รับฟังซึ่งกันและกันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานในบริษัทของพนักงานและผู้บริหาร ผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อพนักงาน

และผู้บริหาร โดยจะพิจารณาจากรายงานการประชุม และการสังเกตการณ์ของ คณะทำงานธนาคาร

8. **ความคิดสร้างสรรค์ทางธุรกิจ (10%)**: พิจารณาจาก ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การเลือกหรือพัฒนาสินค้าที่มีความแปลกใหม่ จากของเดิมที่มีอยู่ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความแปลกใหม่แต่ได้ผลหรือ การจัดรูปแบบองค์กร หรือแนวทางการระดมทุน หรือการหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่าย รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ ในการนำเสนอรายงาน
9. **แผนงานในอนาคต/ศักยภาพในอนาคต (10%)** : มีการเตรียมงานในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ ในอนาคตอาจดำเนินการต่อได้ในนามโรงเรียน มีรุ่นน้องมาสืบทอดหรือนำไปดำเนินธุรกิจจริงหรือมีแผนงานต่อเนื่องเพื่อต่อยอดธุรกิจในอนาคต
10. **ภาพรวมการดำเนินงาน (10%)** : แต่ละส่วนงานหลักของโครงการธุรกิจสามารถดำเนินไปอย่างเป็นระบบ สอดประสานกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจ ที่มีประสิทธิภาพ มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงระบบการทำงานใหม่อย่างมีเหตุมีผล เมื่อเกิดปัญหา

แต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 10 คะแนน รวมเป็น 100 คะแนน โดยคะแนนแต่ละด้าน จะมีระดับคะแนน รายละเอียดดังนี้

- 0 = ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 5 = ปานกลาง /มาตรฐาน
- 10 = ยอดเยี่ยม/โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด

ผลการดำเนินโครงการกรุงไทย ยุววานิช ของธนาคารในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ปรากฏชัดถึงความสำเร็จเป็นอย่างดีทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

ข้อมูลสถิติจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการยุววานิช ตั้งแต่ปี 2545-2549

ปี	จำนวนโครงการที่ส่งเข้าประกวด	จำนวนโครงการที่ได้รับรางวัล			
		รางวัลชนะเลิศ	รางวัลรองชนะเลิศ + รางวัลอื่น ๆ	รางวัลชมเชย	รวม
2545	596	1	3	6	10
2546	1,339	1	5	4	10
2547	2,534	2 *	8	-	10
2548	2,381	1	2	7	10
2549	1,246	1	2	7	10

หมายเหตุ * ปี 2547 มีรางวัลชนะเลิศ 2 ด้าน คือ ด้านธุรกิจการผลิตและด้านธุรกิจบริการ

- ทิศทางปัญญาด้านธุรกิจขยายผลไปไกลกว่าที่คาด โดยในช่วงของการเปิดรับสมัครนักเรียนเข้าร่วมโครงการนั้น ธนาคารจะส่งทีมพนักงานไปจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์พร้อมทั้งจัดสัมมนาให้ความรู้พื้นฐานทางด้านธุรกิจ การเขียนแผน และการทำธุรกิจ ในจุดต่าง ๆ ที่สำคัญในทุกภาคของประเทศ ซึ่งได้รับความสนใจ มีผู้เข้าร่วมโครงการอย่างคับคั่งในทุกจุด และหลังจากนั้นปรากฏ เห็นชัดว่าได้เกิดกระบวนการต่อเนื่องขึ้น กล่าวคือ ได้มีการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลจากผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาไปสู่เพื่อนร่วมโรงเรียน ทั้งยังก่อให้เกิดการร่วมศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และการระดมสมองใน กลุ่มนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อประสบความสำเร็จในการประกวดแล้ว ยังมีการ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ออกไปสู่โรงเรียนอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ด้วย ดังตัวอย่างของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ซึ่ง

ชนะเลิศการประกวดในโครงการกรุงไทย ยุววาทิน ปี 2546 ถือเป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีส่วนช่วยให้โรงเรียนในภาคเหนือตื่นตัวและมีโอกาสเข้ารอบสุดท้ายมากที่สุด และในการประกวด 5 ครั้งที่ผ่านมา โครงการจากภาคเหนือได้รับรางวัลชนะเลิศถึง 4 รางวัล จากโครงการ ดาวเรืองความสวยที่อวดสรรพคุณได้ ของโรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม จ.สุโขทัย ในปี 2545 โครงการ ทองคำทองเตา ของโรงเรียน มงฟอร์ตวิทยาลัย จ.เชียงใหม่ ในปี 2546 โครงการ แพรนไฮส์หมักอิงค์ เจ็ดสุดประหยัด ของโรงเรียนบ้านแก่งวิทยา จ.สุโขทัย ในปี 2547 และโครงการ ฐรภิจกระถางต้นไม้ แบบแก้มลิง ของโรงเรียนสันกำแพง จ.เชียงใหม่ ในปี 2549

ผลงานที่ได้รับรางวัลปี 2545

รางวัลชนะเลิศ

โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม จ.สุโขทัย “ดาวเรือง ความสวยที่อวดสรรพคุณได้”



รางวัลนวัตกรรมฐรภิจ

โรงเรียนเทพศิรินทร์ กรุงเทพฯ “Rap & Learn สอบได้....ไม่ต้องอ่านหนังสือ”



รางวัลความตั้งใจสร้างสรรค์โครงการ

โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ กรุงเทพฯ “สร้างวัยใส ให้โลกสวย”



ผลงานที่ได้รับรางวัลปี 2546

รางวัลชนะเลิศ

โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จ.เชียงใหม่ "ทองคำทองเตา"



รางวัลนวัตกรรมธุรกิจ

โรงเรียนธีรกาณท์บ้านโสง จ.ลำพูน "ส้มตำทอด"



รางวัลความตั้งใจสร้างสรรค์โครงการ

วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ จ.สุรินทร์ “เครื่องไถยนต์อิเล็กทรอนิกส์”



ผลงานที่ได้รับรางวัลปี 2547

รางวัลชนะเลิศด้านธุรกิจการผลิต

โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา จ.สุโขทัย “แฟรนไชส์หมักอิงค์เจ็ดสุดประหยัด”



รางวัลชนะเลิศด้านธุรกิจบริการ

โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “ค่ายสาธิตคิดสร้างสรรค์”



ผลงานที่ได้รับรางวัลปี 2548

รางวัลชนะเลิศ

วิทยาลัยเทคนิคพังงา จ.พังงา โครงการงาน “ของฝากจากสวนยาง”



รางวัลรองชนะเลิศ

โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จ.เชียงใหม่ โครงการงาน “แผ่นเงินมหามงคล”



ผลงานที่ได้รับรางวัลปี 2549

รางวัลชนะเลิศ

บริษัท กระถาง Bio โรงเรียนสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โครงการธุรกิจกระถาง
ต้นไม้แบบแก้มลิง



รางวัลรองชนะเลิศ

บริษัท ประมัติน วิทยาลัยประมัตินสุลาลัย จังหวัดสงขลา โครงการธุรกิจ
เลี้ยงปูดำ



บริษัท ร่มเกล้ากรู๊ป โรงเรียนร่มเกล้า จังหวัดสกลนคร โครงการธุรกิจทำขนมขาย



- มีการกระจายทุนทางปัญญาไปสู่เศรษฐกิจชุมชนมากขึ้น โดยในจำนวนโครงการที่ส่งเข้าประกวดทั้งหมด เป็นของนักเรียนจากโรงเรียนในกทม. ร้อยละ 17 และที่เหลือร้อยละ 83 กระจายอยู่ในภูมิภาค และในจำนวนผู้ที่ได้รับรางวัลรอบสุดท้ายในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา รวม 51 รางวัลนั้น ปรากฏว่าเป็นของนักเรียนในส่วนภูมิภาคถึง 40 รางวัล
- สามารถสร้างกระแสการยอมรับผลงานระดับโรงเรียนขึ้นในสังคมได้ โดยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ผลงานของนักเรียนจากโครงการกรุงไทย ยุววานิช และโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเป็นต้นแบบ และการสร้างรายได้ให้กับนักเรียนและโรงเรียน ดังตัวอย่างของโครงการจากโครงการกรุงไทย ยุววานิช ต่อไปนี้
 - โครงการดาวเรืองความสวยที่วัดสรรพคุณได้ ของโรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม จ.สุโขทัย และโครงการ Rap & Learn สอบได้ไม่ต้องอ่านหนังสือของโรงเรียนเทพศิรินทร์ กรุงเทพฯ ได้รับเชิญไปแสดงในงานตลาดประกอบฝัน ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของโครงการปีนวัตกรรมเยาวชน (Youth Innovation Year: YIY) ภายใต้การสนับสนุนจากองค์การ UNICEF, FAO สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันคลังสมองของชาติ ซึ่งได้รับความชื่นชมจากผู้เข้าชมงานเป็นอย่างมาก
 - โครงการลูกโป่งประดิษฐ์ของโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ กรุงเทพฯ โครงการของฝากจากสวนยาง วิทยาลัยเทคนิคพังงา จ. พังงา โครงการ Print & Pim delivery โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา จ.สุโขทัย และโครงการชุดอุปกรณ์ทำผ้าบาติกวิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง กรุงเทพฯ ได้รับเชิญ เข้าร่วมกิจกรรม "ผู้ประกอบการรุ่นเยาว์" ของสำนักงานอุทยานแห่งการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park หรือ TK Park) ณ เซ็นทรัลเวิลด์ เพื่อให้ความรู้และสนับสนุนเยาวชน ให้เป็นผู้ประกอบการและค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งได้รับความสนใจจากผู้เข้าชมและมีการซักถามเป็นจำนวนมาก
 - โครงการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนบ่อทองวังษ์จันทร์วิทยา จ.ชลบุรี ได้รับเชิญจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 จังหวัดชลบุรี ให้ไปร่วมออกร้านจำหน่ายสินค้าพร้อมนำนักเรียนไปสาธิตในงาน เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2548 โดยในงานนี้มีนายกรัฐมนตรีไปเป็นประธานเปิดงานด้วย

- เป็นผู้จุดประกายให้เกิดธุรกิจขนาดเล็กขึ้นในชุมชน โดยโครงการทั้งที่ได้รับรางวัล และที่ไม่ได้รับรางวัลหลายโครงการยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปหลังเสร็จสิ้นการประกวด และมีการพัฒนาขึ้น อาทิ การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าหรือบริการผ่าน Internet และโทรศัพท์ ซึ่งเป็นช่องทางที่สอดคล้องกับทักษะ ความสามารถ และสถานะของนักเรียนนักศึกษา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าโครงการ บ่มเพาะธุรกิจของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การขอจดทะเบียนการค้า การพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และการตั้งเป้าหมายที่จะนำผลิตภัณฑ์ เข้าสู่ระบบมาตรฐานสินค้าชุมชนและโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ การขยาย บริษัทถูกเพิ่มขึ้น และการรับคำสั่งซื้อจากบริษัทธุรกิจที่มีชื่อเสียง เช่น สินค้าของ ผำทองเตา และพัดพญากษมาลี ได้มีวางจำหน่ายในร้านบ้านไร่กาแฟ เป็นต้น
- ส่งเสริมแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยโรงเรียนบางแห่งได้มีการปรับปรุงหลักสูตรด้วยการเพิ่มชั่วโมงเรียนวิชาด้านธุรกิจ ได้จัดสร้างห้องหรืออาคารฝึกปฏิบัติงานพร้อมอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน และสนับสนุนให้มีการจัดเผยแพร่ผลิตภัณฑ์หรือบริการของนักเรียนให้ ผู้ที่สนใจและองค์กรต่าง ๆ ที่เข้าเยี่ยมชม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูง ในกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสนใจโครงการกรุงไทย ยุววานิช โดยได้กรุณาให้ เกียรติเข้าร่วมเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของธนาคารตั้งแต่ปี 2548

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นว่า โครงการมีคุณค่าและความสำคัญในการเสริมสร้างทุนทางปัญญา เพื่อให้เยาวชนที่กำลังศึกษาทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับอุดมศึกษา สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการไปใช้ในชีวิตจริง มีพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ซึ่งจะเป็นรากฐานทางการศึกษา อันจะนำมาซึ่งความรู้ ความเข้าใจที่สามารถจะนำไปใช้ในการพัฒนาสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ในอนาคตอย่างยั่งยืนต่อไปได้ โดยจะเห็นว่า โครงการยุววานิชมีจุดเด่นในการดำเนินโครงการ คือ การที่ให้เยาวชนทดสอบความชอบและความถนัดของตนเอง จากการประกอบธุรกิจจริง ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อเยาวชนในการตัดสินใจเลือกสาขาวิชาที่ชอบ ทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง และมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิต เยาวชนสามารถฝึกทักษะในกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ในการดำเนินธุรกิจที่มีการวางแผนงานการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งด้านการเงิน

การตลาด สุขภาพและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ตลอดจนการบริหารธุรกิจแบบธรรมาภิบาลที่ มุ่งเน้นผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมแก่ผู้ถือหุ้นทั้งทางตรงทางอ้อม การมีจรรยาบรรณ และความ รับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจ สิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า การดำเนินโครงการยูวาวณิชของ ธนาคารกรุงไทยภายใต้แนวคิด CSR ในการทำประโยชน์เพื่อสังคมด้วยการช่วยเหลือ ดูแล สังคมไทย ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างทุนทางปัญญา สามารถส่งผลดีต่อ สังคมไทยในภาพรวมอย่างไร และผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ความเข้าใจและ ประสบการณ์ในการเข้าร่วมโครงการไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างไร โดยวิธีการศึกษาจะเป็นการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึกแก่ผู้บริหาร คณะทำงาน และเยาวชนที่เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ

จํานักรหัสสมุด