

ตลาดนัดการเงิน



ศ...กำพล สุทธิพิเชษฐ์

ผู้อำนวยการฝ่าย / ฝ่ายบริหารงาน
KTransformation เครือข่ายการบริการ
และการขาย ธนาคารกสิกรไทย

เมื่อ เอกเทศ ปะทะ เอกภาพ

การบริหารบริษัทหรือองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มักนิยมแบ่งกันตามสายธุรกิจ ผู้บริหารในแต่ละสายธุรกิจก็จะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจต่างๆ ในระดับหนึ่ง ขณะเดียวกันองค์กรก็มีตัววัดผลที่ชัดเจนที่ผู้บริหารแต่ละสายธุรกิจต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นตัววัดผลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของตนเองดูแลในสายธุรกิจ

การบริหารที่เน้นในเรื่องผลงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้แต่ละสายธุรกิจมุ่งที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองเป็นหลักหรือบรรลุเป้าหมายของตนเองก่อน มากกว่าที่จะให้ความสนใจช่วยเหลือสายธุรกิจอื่น แม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกันก็ตาม ซึ่งก็ไม่แปลกครับ เป็นใครก็ต้องให้ความสนใจในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบก่อนเราจึงจะได้ยินอยู่บ่อยครั้งว่าองค์กรต่างๆ มีเป้าหมายองค์กรเหมือนกัน แต่พูดกันไม่เข้าใจ

ยกตัวอย่างในมุมของสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งก็จะมีแบ่งสายธุรกิจเป็น สายการตลาด สายระบบ IT สายบริหารความเสี่ยง สายงานบุคลากร ฯลฯ สายการตลาดอยากปล่อยสินเชื่อ แต่สายบริหารความเสี่ยงก็จะกลัวหนี้เสีย สายการตลาดอยากออกผลิตภัณฑ์ที่มีลูกเล่นต่างๆ สายงานระบบ IT ก็บอกว่าระบบไม่เอื้อ อย่างเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน คนที่ทำเรื่องนี้ได้ต้องเป็นคนที่เกี่ยวข้องจริงๆ เพราะถ้าสถาบันการเงินใดเข้าใจผิดว่าเป็นการป้องกันความเสี่ยง อันนั้นก็กลัวครับ

เพราะอะไรครับ เพราะการป้องกันความเสี่ยงนั้นทำง่ายมาก กล่าวคือ **ถ้าอะไรเสี่ยงก็อย่าทำ** จบครับ ง่ายมาก แต่ธุรกิจอาจแย่ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงคือการเรียนรู้ ทำความรู้จัก และอยู่กับมันไปให้ได้ด้วยความเข้าใจ เหมือนถ้าเรามีเพื่อน 10 คน คงมีนิสัยบ้าง แย่บ้าง แต่ถ้าเราเข้าใจเพื่อน ยอมรับกับส่วนที่แย่ๆ ของเขาได้ ก็คบกันต่อไปได้ แต่ถ้าบอกว่าเพื่อนฉันต้องนิสัยดีหมด สมบูรณ์แบบทุกด้าน คุณคงมีเพื่อนแค่ 1 คน หรือไม่มีเลย แล้วถ้าคุณไม่มีเพื่อนเลย คุณจะอยู่อย่างไรครับ

กลับมาเรื่องการบริหารองค์กรต่อครับ มีคำถามว่า **ถ้าสายธุรกิจมีความเป็นเอกเทศในการบริหารงาน แล้วความเป็นเอกภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ความพอดีในการบริหารอยู่ตรงไหน**

ความจริงแล้วการบริหารตามสายธุรกิจเป็นสิ่งที่ดี เพราะผู้บริหารจะมีความรู้ที่จริงแท้ และรู้จักในธุรกิจที่ทำ มีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ทั้งที่มาที่ไป ทั้งเจตนาธรรมณ์ต่างๆ ในสายธุรกิจนั้นมากกว่าบุคคลอื่นใน

องค์กร การเทอานาจนการตัดสินใจแก่ผู้บริหารสายธุรกิจย่อมก่อให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันตลาด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความถนัดเฉพาะด้านในการดำเนินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี การให้อำนาจในการบริหารที่เป็นเอกเทศตามสายธุรกิจ ไม่ว่าจะแบ่งเป็นฝ่ายงานหรือส่วนงานก็ตาม ความเป็นเอกภาพในองค์กรอาจหายไป ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสายธุรกิจอาจน้อยลง ความรู้สึกร่วมของความเป็นองค์กรเดียวกันจะน้อย ความเห็นแก่สายธุรกิจจะมีอิทธิพลมากกว่าความเห็นแก่องค์กรโดยรวม

เมื่อเป็นเช่นนี้ ความเป็นเอกเทศของผู้บริหารสายธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ทำทนายอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์กรซึ่งบริหารองค์กรโดยรวม ต้องสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากทุกสายธุรกิจต่างก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในครอบครัวเดียวกัน และมีผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของเดียวกัน

การสร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร ภายใต้กระแสการบริหารที่ ต้องมีความเป็นเอกเทศในแต่ละสายธุรกิจนั้น ผมมีข้อคิดเห็นดังนี้

สร้างโครงสร้างที่เชื่อมโยงสายธุรกิจไว้ด้วยกัน คือ ต้องมีกิจกรรมสำคัญที่จำเป็นต้องทำร่วมกัน เช่น กิจกรรมด้านการเงิน ด้านบัญชี และด้านงานสนับสนุน เพื่อให้แต่ละสายธุรกิจมีความรู้สึกร่วมถึงการอยู่ในองค์กรเดียวกัน และต้องพึงพาอาศัยกันเสมอ ส่งเสริมหรือกำหนดให้ทุกสายธุรกิจมีความรับผิดชอบร่วมกัน

มีอิสระในการพัฒนารูปแบบและดำเนินธุรกิจ คือ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ผู้บริหารสายธุรกิจมีอิสระในเรื่องดังกล่าว และให้สอดคล้องกับตลาดของตน สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องติกรอไม่ให้เกิดสายธุรกิจบริหารเป็นเอกเทศจนเกินขอบเขตไป กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารองค์กร หรือจากคณะกรรมการที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารแต่ละสายธุรกิจ

มีแผนงานที่มีความคล่องตัว คือ ผู้บริหารองค์กรควรมีแผนงานที่สามารถปรับเปลี่ยนผู้บริหารสายธุรกิจ ตลอดจนรูปแบบของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการยุบ การรวมตัวกัน หรือแบ่งแยกสายงานธุรกิจใหม่ หรือสลับปรับเปลี่ยนสายธุรกิจภายในองค์กรก็ตาม

ปรับเปลี่ยนระบบการให้คุณให้โทษ คือ ปรับเปลี่ยนการวัดผลงาน ไม่ใช่เน้นเฉพาะของแต่ละสายธุรกิจ แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือระหว่างสายธุรกิจด้วยกัน และต้ององค์กรโดยรวมมาเป็นตัววัดและให้ผลตอบแทนด้วย และต้องเป็นการวัดที่มีความหมายด้วยนะครับ เพราะถ้ามีพอเป็นพิธี ความเป็นเอกภาพในองค์กรก็อาจจะไม่เกิด

จะเห็นได้ว่าการบริหารตามสายธุรกิจไม่ใช่เรื่องไม่ดี เพราะในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และความถนัดเฉพาะด้านเป็นสิ่งสำคัญ หลีกเลียงไม่ได้

แต่ที่สำคัญที่สุดคือการคำนึงถึงเอกภาพขององค์กร ดังนั้นความสมดุลของการคานอำนาจระหว่างความเป็นเอกเทศในสายธุรกิจ และความมีเอกภาพในองค์กรจึงสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็น ถ้าทำได้เหมาะสมองค์กรนั้นจะเป็นผู้นำในตลาดอย่างไม่ต้องสงสัย จึงไม่แปลกใจเลยที่หลายต่อหลายครั้งผู้บริหารองค์กรจะชอบใจในผลงานใดก็ตามที่เป็นการร่วมมือกันระหว่างสายธุรกิจ เพราะนั่นเป็นสัญญาณว่าความเป็นเอกเทศของสายธุรกิจกำลังเดินไปพร้อมกับความเป็นเอกภาพขององค์กร พบกันใหม่เดือนหน้าครับ ○