

ดอกเบี้ย

The Interest
Circulation: 145,000
Ad Rate: 50,000

Section: -/-

วันที่: พุธ 1 - ศุกร์ 31 กรกฎาคม 2569

ปีที่: 46

ฉบับที่: 540

จำนวนหน้า: 13

Ad Value: 650,000

หน้า: 14to26(เต็มหน้า)

PRValue (x3): 1,950,000

ศิลปิน: สีสี่

หัวข้อข่าว: สัมภาษณ์พิเศษ: ดร.มหัทธนะ อัมพรพิสิฏฐ์ กรรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

สัมภาษณ์พิเศษ



ดร.มหัทธนะ อัมพรพิสิฏฐ์

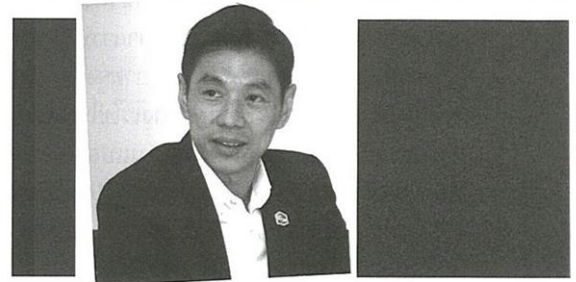
กรรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

14

ดอกเบี้ย | THE INTEREST | ปีที่ 46 | ฉบับที่ 540/2569

รหัสข่าว: C-260701047007 (9 ก.ค. 69/07:22)

หน้า: 1/13



“ผมมีแนวคิดจะปรับบทบาทให้ ธอส. เป็น Beyond Housing Bank คือให้ ธอส. เป็นที่พึ่งแรกและที่พึ่งสำคัญให้กับทุกคนที่อยากมีบ้าน เราดูแลหมดตั้งแต่ก่อนมีบ้าน จนถึงได้มีบ้าน แล้วก็สามารถรักษารักษาบ้านไว้ได้ เรียกว่าทั้ง Value Chain ไม่มีทิ้งใคร และในอนาคตเราพัฒนา AI เข้ามาก็จะช่วยให้เรามีเวลาทำงานดูแลลูกค้าได้มากขึ้น”

ดร.มัทธนะ อัมพรพิสิฏฐ์
กรรมการผู้จัดการ
ธนาคารอาคารสงเคราะห์

❑ ทำไม ดร.มัทธนะ ถึงไม่เรียน จบ. แล้วทำงานด้านการทหารตามคุณพ่อ

จริงๆ ผมเคยรับราชการทหารอยู่พักหนึ่งครับ ตอนนั้นบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร แต่พอดีผมไม่ได้จบ จบ. ไม่ได้เข้าเตรียมทหาร แล้วก็เข้ามาสอบบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร ผมเรียนจบทางเศรษฐศาสตร์มา พอไปอยู่ที่กองราชการทหารแล้วมันไม่ค่อยตรงสาย

มองว่าถ้าสมมติผมไปอยู่ในที่ที่สามารถช่วยทำงานได้มากกว่าเป็นนายทหาร คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับประเทศมากกว่า ก็เลยขอย้ายไปรับราชการในหน่วยงานที่ผมน่าจะสามารไปสร้างประโยชน์ให้ได้มากกว่า โดยขอย้ายไปที่กระทรวงการคลัง แต่การเป็นนายทหารมาลึกลับกว่าๆ ได้ประสบการณ์หลายๆ อย่าง โชคดีที่ไปเป็นทหารตอนที่คุณพ่อเกษียณแล้ว ถ้าคุณพ่อยังอยู่ในตำแหน่งอาจจะไม่ค่อยได้ทำอะไร

❑ การที่เรามาอยู่สายพลเรือน ทำงานทางด้านเศรษฐกิจ คุณพ่อเห็นด้วยหรือไม่

ไม่ค่อยอยากให้ทำครับ แต่ก็เห็นด้วยเนื่องจากว่าเรามีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้แล้วก็ควรที่จะเอาความเชี่ยวชาญมาทำงานให้ตรงสายงานมากกว่าเป็นทหารครับ ก็เลยเป็นสาเหตุที่ทำให้ไปเป็นข้าราชการพลเรือน

❑ แปลว่าตอนเด็กๆ ไม่ได้อยากเป็นทหาร

อาจจะเพราะตอนที่ไปเรียนสายเศรษฐศาสตร์มา แล้วคิดว่าถ้าเป็นทหารต่ออาจจะไม่ได้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพที่เรา มี แต่ไม่ได้ต่อต้านหรือแอนตี้หรือไม่ชอบในอาชีพทหารนะครับ ผมว่าทุกคนมีส่วนช่วยทำให้ประเทศเจริญได้ และพอมายู่กระทรวงการคลังคิดว่าน่าจะตรงกับสายงานที่เรียนมา

สัมภาษณ์พิเศษ

0 กำเนิดถึงเรียนเศรษฐศาสตร์ กำเนิดไม่เลือกเรียนรัฐศาสตร์

ตอนนั้นผมสนใจเรียน 2 สาขาครับ อยากเรียนวิศวะคอมกับเศรษฐศาสตร์ แล้วพอตัดสินใจสุดท้ายตัดสินใจเป็นเศรษฐศาสตร์ เพราะผมมองว่าไม่ว่าการบริหารประเทศหรือบริหารองค์กรต้องใช้พื้นฐานเศรษฐศาสตร์ทั้งหมด เพราะเป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถทำได้ มันเปิดกว้าง ตอนเด็กๆ อาจจะยังมองไม่ออกว่าในอนาคตมันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรใช้ไหมครับ แต่ไม่ว่าจะยุคสมัยไหนๆ การบริหารทรัพยากรมันต้องใช้อยู่แล้ว ไม่ว่าจะสังคมเทคโนโลยี หรือเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

0 ตอนที่กำลังคิดตัดสินใจเลือกเรียนปริญญาตรี และเลือกเศรษฐศาสตร์ ก็น่าจะเป็นช่วงวิกฤตต้มยำกุ้งพอดี

ใช่ครับ ผมจำได้ตอนต้มยำกุ้งผมอยู่อเมริกา เป็นช่วงเวลาที่เลือกวิชา Major พอดี ผมเรียนตรี โท เอก ที่อเมริกาตลอด แต่มีกลับมาเรียนอยู่เมืองไทยช่วงหนึ่งครับ

0 ตอนเรียนจบออกแล้วคิดจะอยู่ที่อเมริกาต่อเลยหรือไม่

ตอนเรียนเอกอยากอยู่ต่อครับ อยากทำงานที่นั่นเลยได้ทำอะไรตามที่เรทำได้ ผลงานมันอิง Performance จริงๆ มันไม่ได้อิงปัจจัยอื่น แต่อาจจะเป็นเพราะอยู่ในครอบครัวราชการมา รู้สึกว่าอยากกลับมาทำงานที่มี Impact กับประเทศ ก็เลยกลับมา

0 ทำงานที่อเมริกาหาประสบการณ์ก่อนกลับไทยด้วยไหม

ใช่ครับ ผมทำงาน 2 ส่วน เป็นนักวิจัยกับเป็นอาจารย์

0 แล้วกำเนิดตัดสินใจเลือกมาอยู่ธนาคารอาคารสงเคราะห์

เริ่มจากตอนที่ผมอยู่กระทรวงคลัง 10 กว่าปี ผมทำหน้าที่ดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ (SFI) มาตลอด คือดูทั้ง ธอส. ออมสิน แล้วก็ ธ.ก.ส. แรกๆ จะดู ธอส. เยอะหน่อย อย่างเรื่องโครงการบ้านหลังแรก ผมเป็นคนเขียนโครงการเสนอเข้ากรม. แล้วมาดูแลกลยุทธ์ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ตอนผมทำ Thesis ปริญญาเอกทำเกี่ยวกับ SFI ด้วย

จึงทำให้ผมมองว่า ธอส. เป็นแบงก์ที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เพราะเป็นผู้เล่นหลักในการขับเคลื่อนเรื่องที่อยู่อาศัย ก็เลยมีความสนใจ เริ่มแรกคือสนใจในเรื่องการทำงานที่มี Impact กับสังคม กับประเทศก่อน ซึ่งเราได้อยู่สายนี้แล้ว คิดว่าน่าจะจะต้องมาทำแบงก์รัฐ เพราะเราก็ดู SFI มานานมาก แล้วพอดีช่วงที่ผ่านมา ธอส. เปิดรับสมัครพอดีเลยมีโอกาสดำเนินการอยู่ตรงนี้

0 ต้องแสดงวิสัยทัศน์กับคณะกรรมการสรรหา เจอคำถามอะไรที่ยากที่สุด

ใช่ครับ ต้องแสดงวิสัยทัศน์ ต้องผ่านคำถามอะไรหลายๆ มหาหลายคำถามครับ

ผมคิดว่าคำถามที่ยากที่สุดน่าจะเป็นในเรื่องที่ว่า เราจะทำอะไรให้ธนาคารสามารถ Sustain ได้ สามารถอยู่ได้ในระยะยาว เพราะ ธอส. เป็นแบงก์รัฐ เราต้องให้ออกาสผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้ปานกลางตามที่เขียนไว้ใน พ.ร.บ. เลย แต่ในขณะที่เดียวกันเรายังคงต้องให้อาคารอยู่รอดได้ด้วย เพราะเราต้องแข็งแกร่งก่อนเพื่อดูแลลูกค้าได้ อันนี้ผมว่าเป็นโจทย์ใหญ่ ก็ย้อนกลับไปพื้นฐานเศรษฐศาสตร์นั่นแหละครับว่า จะจัดการทรัพยากรที่เรามีอยู่อย่างจำกัด เราจะทำยังไงให้มันอยู่ได้

มีความท้าทายหลายอย่างเพราะ ธอส. เป็นองค์กรที่อยู่มา 72 ปี เข้าสู่ปีที่ 73 ทุกองค์กรไม่ใช่เฉพาะองค์กรนี้มี Legacy ในหลายๆ เรื่อง เราจะเข้ามาปรับ Legacy ที่ดีอยู่แล้วให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันได้อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องเทคโนโลยี ที่สำคัญคือเรื่อง Mindset เราจะปรับอย่างไร

ตอนที่ผมเข้ามาใหม่ๆ ผมมีประชุม Town Hall ครั้งหนึ่ง ก็บอกใน Town Hall ว่าเรามีพันธกิจในการดูแลคนไทยให้มีบ้านนะ แต่อีกเรื่องที่สำคัญคือเราต้องดูแลธนาคาร ต้องดูแลบ้านของเราเองด้วย เพราะถ้าเรายังไม่เข้มแข็งในระยะยาว เราคงไม่สามารถดูแลลูกค้าเราให้แข็งแกร่งในระยะยาวได้ เราคงไม่สามารถดูแลภาคธุรกิจที่อยู่อาศัย ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้อยู่ได้ในระยะยาว ก็พยายามดูให้ทุกอย่างมัน Inclusive ให้ครบทุกมิติมากขึ้นครับ

แล้วเป็นความโชคดีที่ทาง ธอส. มีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็งมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว ผมเข้ามาเอามุมมองใหม่ๆ เอาแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาเนะครับ แล้วเอาความเชี่ยวชาญที่เป็นคนเขียนนโยบายหลายๆ นโยบายมากกว่าครึ่งของชีวิตการทำงาน เอามาจูนให้มันตรงกัน ถือว่าเป็นอะไรใหม่ๆ ทั้งของผมเองและของทั้งที่นี้ด้วย ซึ่งพยายามเอาจิ๊กซอว์หลายๆ อย่างมาต่อให้เป็นภาพอนาคตของ ธอส. ที่ชัดเจนขึ้น

0 คือจากนี้ไป ธอส.จะไม่เหมือนเดิม

ครับ...จะดีกว่าเดิม แล้วจะเข้าใจทุก Stakeholder มากกว่าเดิม...Stakeholder ของเรามีตั้งแต่ลูกค้า เราจะเข้าใจลูกค้ามากขึ้น เข้าใจผู้ประกอบการมากขึ้น เข้าใจผู้ถือหุ้นเรามากขึ้น เข้าใจผู้กำกับเรามากขึ้น เข้าใจพนักงานมากขึ้น ซึ่งผมโชคดีที่ผมมีโอกาสได้สัมผัสกับ Stakeholder ต่างๆ มาไม่ว่าจะเป็นกระทรวงคลัง เข้าใจว่าเรามีแนวคิดอย่างไร เข้าใจแบงก์ชาติ แล้วผมอยู่ใน Retail มาก่อน คือต้องเข้าใจลูกค้า หนึ่งในกลยุทธ์ที่ผมเขียนมี Pillar หนึ่ง ทำไมผมถึงใช้คำว่า Customer Obsession ก็คือเราต้องเข้าใจลูกค้าจริงๆ ซึ่งก่อนหน้านี้ ผลิตภัณฑ์ของเราที่ออกมาอาจจะจะเป็นผลิตภัณฑ์เดียวกันใช้หมดทุกกลุ่ม ก็พยายามที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น พอทำให้ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการลูกค้าแล้วโอกาสที่จะเป็นหนี้เสียอาจจะน้อยลง โอกาสที่ลูกค้าจะมาใช้บริการเราก็มีมากขึ้น ซึ่งโชคดีที่ ธอส.มีข้อมูลเยอะ เราเอาข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

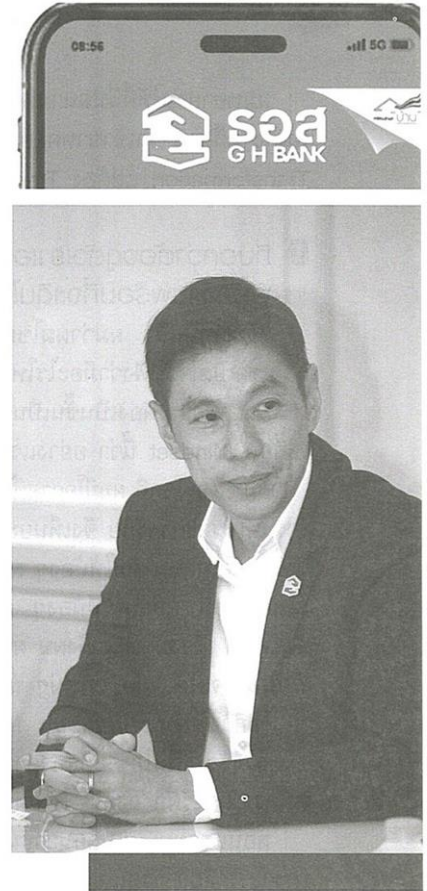
0 พอเราหันกลับมาดูตัวเองแล้ว มองเห็นอะไรในตัวเองบ้าง

เริ่มจากข้อดีก่อน...ธอส.มีข้อดีคือเรามีความมั่นคง เรามีความเข้มแข็ง เรามีความเชี่ยวชาญ เรามีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่เราทำอยู่ค่อนข้างมาก แต่ในความเชี่ยวชาญนี้เราอาจจะทำมาตลอด 72 ปีแล้ว แต่ยุคสมัยเปลี่ยนไปแล้ว... เรามีการ adapt เรามีการปรับไปแล้วบ้างหรือยัง เรามีการทดลองอะไรใหม่ๆ หรือยัง เป็นสิ่งที่ผมพยายามที่จะ challenge ทีมงานว่าสิ่งที่เราทำมาทั้งหมดมีอะไรที่เราสามารถทำให้ได้ดีขึ้นกว่าเดิม อะไรที่เราสามารถที่จะปรับปรุงให้มันดียิ่งขึ้นไหม

อย่างเช่นที่บอกว่าเรามีฐานข้อมูลเยอะ และที่ผมเคยพูดในหลายๆ ที่ว่าเราสามารถทำให้คนไทยมีบ้านมาแล้ว 4.8 ล้านครัวเรือน ที่เราทำให้ทั้งหมด เราจะเพิ่มได้อย่างไร แล้วเรารักษาให้เขามีบ้านได้ตลอดไปได้อย่างไร นอกจากทำให้มีบ้านแล้วเราจะช่วยพยุง Sector นี้อย่างไร พยุง Industry นี้อย่างไร เนื่องจากที่อยู่อาศัยเป็น Sector ที่เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เราจะยกระดับว่าแทนที่ เราจะดูแลให้คนไทยมีบ้าน เราช่วยให้เศรษฐกิจไทยโตได้อย่างไรผ่านที่อยู่อาศัย

แล้วที่ ธอส.นี่ก็มี Process ต่างๆ เรื่องแรกที่ผมพยายามจะทำคือเรื่อง Lean Process เหมือนที่เคยเล่าให้หลายๆ ที่ฟังว่า Process เดิมที่มีเสียงตอบรับมาจากลูกค้าทั่วไปว่า ธอส.อนุมัติช้า กระบวนการเยอะ ตอนนี้ก็เริ่มไปดู เริ่มไป Lean Process ว่าจะ Lean ยังไปได้บ้าง อย่างเช่นในการปล่อยสินเชื่อในการอนุมัติสินเชื่อ หลายๆ คนอาจจะยังไม่ทราบ ว่าจริงๆ ธอส. บางทีบางเคสที่มันช้า บางทีหลักฐานหรือข้อมูลอาจจะยังไม่ครบทำให้เราอนุมัติช้า แต่จริงๆ แล้วถ้าทุกอย่างพร้อมหมดไม่ถึงหนึ่งวันก็อนุมัติแล้วนะครับ แล้วตอนนี้เราพยายามให้ Process กระชับขึ้น

นอกจากนี้เราก็อยู่ระหว่างการปรับปรุงเรื่องการเอาระบบมาใช้ อย่างเช่นเรื่องการตรวจสอบเอกสารปกติใช้คนในการตรวจจากนี้จะใช้ AI กับใช้เทคโนโลยีมาช่วยตรวจสอบมากขึ้น ในเรื่องการตรวจสอบ ในเรื่องการเอาเทคโนโลยีมาใช้ไม่ใช่แค่พัฒนาแล้วมาใช้ ผมมีแนวทางไว้ว่าเราเอาเทคโนโลยีมาแล้วเอา AI มาใช้แล้ว ควบคู่กับข้อมูลเก่าๆ ที่เรามีในอดีตที่ผ่านมาลองทำดู แล้วดูว่าผลที่ออกมาเหมือนกับที่ใช้คนอนุมัติหรือเปล่า แล้วลองมาเปรียบเทียบจะให้เห็น Effectiveness เห็นประสิทธิภาพของระบบที่เราเอามาใช้...ตอนนี้อยู่ระหว่างการทดลองทำอยู่ครับ ผมว่าภายในปีนี้น่าจะเริ่มเห็น ผมตั้งเป้าไว้ว่าระบบนี้จะต้องเริ่มเอามาทดลอง เดือนกันยายนหรือต้นไตรมาส 4 ก็น่าจะเอามาลองใช้ได้



“ธอส.เป็นองค์กรที่อยู่มา 72 ปี เข้าสู่ปีที่ 73 มี Legacy ในหลายๆ เรื่อง เราจะเข้ามาปรับ Legacy ที่ดีอยู่แล้วให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ที่สำคัญคือเรื่อง Mindset เราจะปรับอย่างไร”

สัมภาษณ์พิเศษ

ผมพยายามให้ที่นี่มีสนามทดลองมากขึ้นนะครับ แล้วก็ไม่ใช่เฉพาะที่ๆ ที่เป็นรองหรือผู้ช่วยหรือผู้อำนวยการฝ่าย น้องๆ พนักงานก็สามารถเข้ามาทดลองทำอะไรใหม่ๆ ได้ด้วย สิ่งที่ผมพยายามทำคือ Transformation ไม่ใช่จะทำเฉพาะเรื่อง Digital Transformation แต่ต้อง Transform ในทุกๆ มิติ

0 ก็บอกว่าต้องดูตัวเราเองควบคู่กับการดูแลลูกค้า เรื่องนี้พนักงานก็นีพร้อมไหม
พนักงานพร้อมที่จะเดินไปด้วยกันไหม

พอมาที่นี่แล้ว ผมว่าผมโชคดีในเรื่องของพนักงานนะครับ ผมว่าเขามีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อลูกค้าเพื่อสังคมจริงๆ แล้วเขาเปิดใจรับฟังว่ามีอะไรใหม่ๆ แต่สิ่งที่ผมอยากปรับเปลี่ยนมากที่สุดคือความเป็นรัฐวิสาหกิจก็อาจจะมีความ seniority เหมือนราชการ ต้องเป็นขั้นเป็นตอน แล้วแบบน้องๆ ต้องฟังพี่ๆ เยอะๆ นะ ถ้าพี่ๆ ไม่ให้พูด น้องๆ ก็ไม่กล้าพูด...ผมอยากเปลี่ยน Mindset นี้ว่า อย่างแรกให้น้องๆ มีสิทธิ์เสนอทุกอย่างได้ และอย่างที่สอง ให้น้องๆ สามารถมาสอนพี่ๆ ได้นะครับ

ผมอาจจะโชคดี ผมมีโอกาสที่ได้ทำงานทั้งราชการ ทำงานทั้งเอกชน แถมได้ไปทำงานรัฐวิสาหกิจก่อนหน้าแล้ว ก็หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ราชการด้วย จึงเห็นอะไรหลายๆ อย่าง อยากเอาทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นข้อดีมาปรับใช้ ...จริงๆ มันไม่ยาก อย่างเช่น ผมเคยอยู่เอกชน ผมให้น้องๆ มาสอนผมบางเรื่องซึ่งเขาเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญมากกว่าผม ทำให้ผมเห็นว่าทำไมเขาถึงเสนอแบบนี้ แล้วบางทีน้องๆ เขาเสนอมาอย่างนี้ บางทีถ้ามีหัวหน้างานหรือมีพี่คนหนึ่งไม่เห็นด้วย ข้อเสนอว่ามันจะหยุดไปตั้งแต่นั้น เรื่องมันไม่มาถึงผม ผมให้น้องๆ เด็กๆ มาเล่าให้ฟังมากินกาแฟกับผม...พอมาอยู่ที่นี่ตั้งใจจะทำแบบนี้เช่นกัน...ผมว่าทำแบบนี้จะได้เห็นอะไรใหม่ๆ นะครับ

ไม่กี่วันที่ผ่านมาเรามีประชุม Management Committee (MC) มีไอเดียหลายๆ อย่างที่น้องๆ เขาทำมาประกวดแล้วชนะรางวัล เป็นไอเดียที่ธนาคารสามารถจะเอาไปสานต่อ ผมว่าเป็นอะไรที่ดี แล้วที่สำคัญทำให้เกิด ownership คือทำให้พนักงานเขารู้สึก ถึงความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธนาคาร เป็นเจ้าของผลงาน ทำให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนแรกผมเลยเปลี่ยนว่าธนาคารต้องมี Purpose มีวัตถุประสงค์ ไม่ใช่มีแค่ Vision หรือ Mission ต้องมี Purpose เพราะเราต้องการดูแลลูกค้าและขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ เพื่อให้ทุกกลุ่มงาน ทุกสายงาน ทุกฝ่ายงานเดินไปในทิศทางเดียวกัน

0 ต้องปรับโครงสร้างองค์กร ต้องรู้โอเพนอะไรหรือไม่

ต้องเรียนว่าเนื่องจากว่าก่อนที่จะเข้ามาที่นี่เพิ่งมีการปรับโครงสร้างองค์กรไปตั้งแต่เมื่อปีที่แล้ว โครงสร้างองค์กรใหม่นี้มีผล 1 กุมภาพันธ์ 2569 ที่ผ่านมา ตอนนี่คงต้องมานั่งดูว่าโครงสร้างที่ปรับมานี้ยังมีขาดตรงไหนอะไรหรือไม่

อย่างแรกเลยที่ผมคิดว่าอาจจะต้องปรับในอนาคตก็คือ ทีมงานด้าน Transformation ณ ตอนนี่ยังไม่มีใครที่รับผิดชอบจริงๆ ยังไม่มีทีมงานด้าน Transformation แล้วอาจจะต้องมีทีม Data Analytics จริงๆ เหมือนเป็น Data Scientist ... อันนี้อยากจะปรับ...

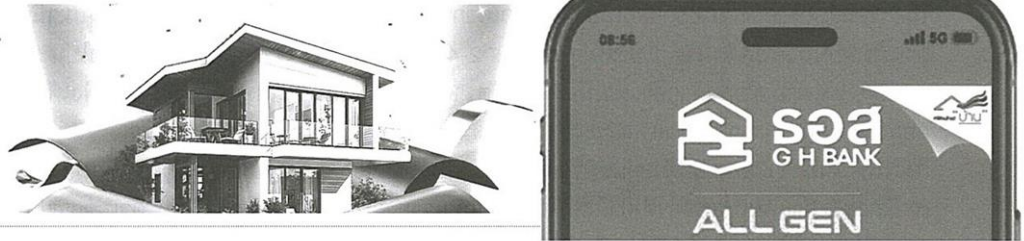
0 ตอนนี้เป็นยุคสมัย Digital แล้ว AI ก็เข้ามาจับบทบาท พนักงานหลายคนก็อาจจะใจเต้นตุ้มๆ ต่อมๆ
หลายแบงก์ก็มีการลดสาขา ปิดสาขา เรื่องเหล่านี้ ดร.มหัทธนะ มีนโยบายอย่างไร

จริงๆ เรื่อง AI หรือเรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ผมส่งเสริมให้มีการใช้นะครับ เพราะในเมื่อโลกมันเดินไปขนาดนี้แล้ว ถ้าเราไม่ใช้เราจะสู้คนอื่นไม่ได้จริงๆ...แต่ผมไม่เชื่อว่า AI จะสามารถมาทดแทนคนได้ทั้งหมด ขออภัยคำพูดใครคนหนึ่งเขาบอกว่า AI ไม่สามารถทดแทนคน แต่ AI ทดแทนคนที่ไม่ได้ใช้ AI มาช่วย ...คือ AI นั้นเอามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเรา มาทำงานแทนเราในบางงานได้ แต่มันไม่สามารถที่จะทดแทนคนได้ทั้งหมด

ที่ ธอส.มีนโยบายที่เราจะใช้ AI เข้ามาช่วย 2 ส่วนนะครับ ส่วนแรกคือพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของเรา ส่วนที่สองคือเรื่อง Automate อะไรที่เราไม่จำเป็นต้องทำ อย่างเช่นเรื่องการตรวจสอบเอกสาร ให้ใช้ AI มาทำแทน แล้วเราจะได้มีเวลาไปทำอย่างอื่นจริงๆ ตั้งแต่อยู่หน่วยงานก่อนหน้าแล้ว ผมพยายามที่จะพัฒนา AI Agent มาช่วยทำงานในหลายๆ เรื่อง ซึ่งตอนนี้มันทำได้แล้ว มันไม่ยาก เช่น ฝ่ายเลขฯ เามาช่วยเขียนบันทึก สามารถใช้ AI ได้หมด

แล้วมองว่าในระยะยาว ตอนนี้เรามีฝ่าย HR ที่ดูแลพนักงาน ดูแลบุคลากร อีกหน่อยจะต้องมี HR ที่มาดูแล Agent สมมติเรามีพนักงานอยู่ 5,000 กว่าคน มันก็ควรที่จะมี Agent แล้ว Agent ทำหน้าที่อะไร บ้าง เราต้อง Scope ว่าสมมติมีโครงสร้างองค์กรอีกหนึ่ง Node มี Agent สมมติ 10-20 ตัว แล้วมาคิดว่าเขาจะทำอะไรอย่างไรบ้าง เราต้องมีกลยุทธ์ ต้องมาคุยด้วยว่าเราจะอยู่กับ Agent พวกนี้อย่างไร แบ่งแยกหน้าที่ยังไง มันต้องมีครบเพื่อเพิ่ม Productivity ให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผมเพิ่งเข้ามาอยู่ที่นี้อาจจะยังไม่มีโอกาสไปแนะนำ ไปทำงานให้เห็น อย่างผมอยู่หน่วยงานเดิม ผมเขียน Agent ให้หน่วยงานเดิมเห็นครับ แต่มาอยู่ที่นี้ก็คุยกับทีมอยู่ว่าจะพัฒนาอะไรอย่างไรได้บ้าง

“รอส.มีผู้บริหารที่เข้มแข็ง มีความเชี่ยวชาญ พวกก็เอามุมมองใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ มาจูนให้ตรงกัน พยายามเอาใจชอว์มาต่อให้เป็นภาพอนาคตของ รอส.ที่ชัดเจน”



“ผมพยายาม challenge ทีมว่าสิ่งที่เรากำลังทำทั้งหมดมีอะไรที่เราสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ปรับปรุงให้มันดียิ่งขึ้น”

0 ดร.มหัทธนะ: พูดแต่แรกแล้วว่าสนใจเศรษฐศาสตร์ สนใจวิศวะคอมพิวเตอร์ ซึ่งก็คือเรื่องเทคโนโลยีทั้งหลาย ไม่ทราบว่าจะทำอะไรในเรื่องนี้ที่ รอส. แบบให้โอกาสการไปเลยหรือไม่
ผมอาจจะโชคดีที่ผมสนใจเรื่องเทคโนโลยีมานานแล้ว อย่าง AI ผมก็ใช้มาตั้งแต่ OpenAI ออกมาใหม่ๆ ก็เลยมีโอกาสที่เขียน Agent มาช่วยทำงานเอง อยากมาพัฒนาธนาคารให้มีคนช่วยทำงาน เราจะได้เอาเวลาไปคิดอย่างอื่น

0 รอส.ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมใน Virtual Bank คิดว่าจะต้องรับมือเรื่องนี้หรือไม่
Virtual Bank เป็นสิ่งที่ตื่นเต้นครับ ให้คนไทยสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้ง่ายขึ้น เข้าถึงการเงินได้ง่ายขึ้น แต่เราในฐานะแบงก์รัฐเรามีการพัฒนาเรื่องเทคโนโลยีเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนอยู่แล้ว เรามี Application ของเรา เรามีระบบภายในของเรา ก็ถือว่า Virtual Bank เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่ช่วงแรกๆเขาอาจจะยังไม่ได้มุ่งสินเชื่อสักเท่าไร ขนาดนั้น แต่ในอนาคตผมก็เชื่อว่า Virtual Bank สามารถปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยได้...เพราะอะไร...เพราะมันขึ้นอยู่กับข้อมูลครับ เพราะถ้าธนาคารไหน/สถาบันการเงินไหนมีข้อมูลเยอะก็จะสามารถปล่อยสินเชื่อได้เหมือนกับทางเรา เรามีข้อมูลเยอะมากๆ เรามีข้อมูลด้านที่อยู่อาศัยค่อนข้างเยอะ ตอนนี้เราถึงพยายามที่จะ Leverage จะ Utilize ข้อมูลที่มีอยู่ เราถึงมีการพัฒนา Credit Scoring แบบใหม่ขึ้นมาเพื่อที่จะปล่อยสินเชื่อ นอกจากทำให้ปล่อยสินเชื่อเร็วขึ้นแล้ว จะปล่อยสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



สัมภาษณ์พิเศษ

0 ในฐานะสวมหมวกนายแบงก์ ไม่ทราบว่าจะมองสถานการณ์เศรษฐกิจของโลก/ของเมืองไทยอย่างไร โจทย์ยากหรือไม่ โดยเฉพาะกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ซึ่งต้องเจอผลกระทบจากสงครามอิหร่าน กังเงินเฟ้อ น้ำมันแพง ดอกเบี้ยกำลังจะแพง เศรษฐกิจไทยก็ GDP โดต่ำ คิดว่าจะไหวไหม จะเป็นโจทย์ที่ยากไหมสำหรับนายแบงก์ยุคนี้

ถ้าตอบตรงไปตรงมา มันไหวอยู่แล้วนะครับ ด้วยพื้นฐานอะไรต่างๆ ที่ทางธนาคารมีและทางประเทศไทยยังคงมี แต่ถ้าพูดถึงเรื่องความท้าทายก็มีความท้าทายมากโดยเฉพาะในภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ทุกคนทราบอยู่แล้ว ถ้าถาม Developer ทุกเจ้า พูดเป็นเสียงเดียวกันหมดว่าปีนี้เป็นปีที่ท้าทายมากๆ ในธุรกิจที่อยู่อาศัย

เมื่อไม่กี่วันก่อนผมเพิ่งคุยกับ Developer เจ้าหนึ่งเขาบอกว่าท้าทายมาก และไม่ต้องพูดถึงว่าจะขยายหรือจะสร้างกำไรอะไร แต่ต้องปรับเปลี่ยนโหมดเป็น Survival Mode ...อันนี้คือผู้ประกอบการพูดนะครับ.. แต่ในความท้าทายนี้มันมีโอกาสดอกเบี้ยเยอะ เพียงแต่ว่าเราจะหาโอกาสนั้นอย่างไร

หนึ่งเลย คือ ตอนนี้อย่างเห็นความต้องการมีบ้านของคนไทย ดูจากตัวเลขหลายๆ ตัวเลขไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการในการขอสินเชื่อก็ยังมีอย่างต่อเนื่อง แล้วตัวเลขการโอนกรรมสิทธิ์ที่เพิ่งแถลงไปเมื่อไม่นานมานี้ก็ส่งสัญญาณที่เป็นบวก แต่ถึงแม้ว่าเป็นบวกในไตรมาส 1 ยังต้องดูไตรมาส 2-4 จะเป็นอย่างไร เราคงต้องติดตามดูต่อไปนะครับ คิดว่ามาตรการกระตุ้นจากรัฐบาลคงต้องมีออกมาอย่างต่อเนื่อง แล้วอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ ล่าสุด FED เพิ่งให้คงดอกเบี้ยและมีแนวโน้มขึ้นดอกเบี้ย แต่ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยให้สัมภาษณ์ว่าจะคงอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับนี้ เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้ซื้อบ้านจะเข้าถึงสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำอยู่นะครับ แล้วประกอกับผู้ประกอบการหลายๆ แห่งตอนนี้ก็ไม่ได้มีการขยายเปิดโครงการใหม่ๆ เขามีการจัดทำแคมเปญราคาที่เขาถึงได้ง่ายขึ้น แล้วเรายังมีบ้านมือสองอยู่เยอะนะ ตัวเลขการโอนกรรมสิทธิ์เติบโตที่ 11% อย่างที่ผมเคยให้สัมภาษณ์ว่าที่โอนนี้มากกว่า 60% ยังเป็นบ้านมือสอง ยังมีโอกาสที่ทำให้ Mission และ Vision ของเราประสบความสำเร็จได้ คือทำให้คนไทยมีบ้าน ตอนนี้อย่างสามารถปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มอย่างต่อเนื่อง

0 เป้าสินเชื่อปีที่ตั้งไว้ 2.4 แสนล้านบาทไม่ต้องปรับใช้หรือไม่

อันนี้คือเป็นเป้าที่เราตั้งมาตั้งแต่ปลายปีที่แล้ว แต่เราจะมีการรีวิวกกลางปี อันนี้คือเป้าเดิมที่มากกว่า 2.4 แสนล้านบาท ซึ่งผมเรียนอย่างนี้ว่าวันที่ผมเข้าไป Defend เป้าปีที่แล้วนั้น สินเชื่อในระบบรวมมันติดลบ สินเชื่อปล่อยใหม่ติดลบ แต่ของเรายังบวก แล้วประมาณการปีใหม่นี้ประมาณการว่าสินเชื่อภาพรวม สินเชื่อปล่อยใหม่ของที่อยู่อาศัยอาจจะติดลบ แต่ว่าด้วยภาระหน้าที่และพันธกิจของ ธอส.เราต้องการเราต้องการส่งเสริมให้คนเข้าถึงสินเชื่อบ้าน เรายังคงต้องปล่อยสินเชื่ออยู่ แต่ก็คงฉายภาพให้เห็นว่าจริงๆ ทั้งระบบติดลบนะ แต่เราก็ยังเป็นบวก ต้องเป็นบวกอยู่

ณ วันนั้นที่เราตั้งเป้ายังไม่มีสงคราม แต่จนถึง ณ วันนี้นอกที่เราจะรีวิวกเราก็ยังมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำให้ได้ตามเป้า แต่จะอย่างไร ก็อย่างที่เรียนคือเรามีข้อมูลเยอะ เราใช้ Data กับ Digital มาจับเพื่อเข้าใจลูกค้ามากขึ้น ออกแบบผลิตภัณฑ์ ออกแบบการให้บริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าและเหมาะกับลูกค้าจริงๆ ...ก็ยังคงตั้งเป้าว่าเราจะปล่อยสินเชื่อให้ได้ตามแผนที่เราวางไว้ แต่เดี๋ยวกกลางปีนี่เราก็จะมีการมารีวิวกว่าเราจะทำทุกอย่างตามโมเดลตามตัวเลขได้แค่ไหน

ผมเป็นนักเศรษฐศาสตร์ เป็นนักวิจัยอยู่แล้ว ชอบตัวเลข ตัวเลขมันไม่หลอกเรา เขาตัวเลขเขามารับเป็นโมเดลว่าด้วยบริบทที่เปลี่ยนไปมันควรที่จะปรับลดไหม มันควรที่จะเพิ่มไหม หรือจะมีการจัดการอย่างไร ทุกสิ่งทุกอย่างจะมีที่มาที่ไปหมด ธอส.ในสมัยของผมจะไม่มีงานนั่งเทียน ตัวเลขต่างๆ อย่างต้องมีที่มาที่ไป เอาโมเดลมารันได้หมด

สรุปคือพยายามที่จะให้ได้ตามเป้าอยู่ครับ แล้วไตรมาสแรกปีที่เราปล่อยได้สูงกว่าไตรมาสแรกของปีที่แล้ว แล้วที่น่าสนใจคือไตรมาสแรกปีที่เราปล่อยได้สูงกว่าปีที่แล้ว น่าสนใจเพราะอะไร อย่างปลายปีที่แล้วที่ผมเข้ามา มีวันทำงานประมาณสิบวันจะสิ้นปีที่จะต้องปิดเป้าแล้ว เราพยายามเร่งปล่อย ซึ่งจริงๆ เราต้องปล่อยอยู่ที่ 2.41 แสนล้านบาท แต่เราพยายามเร่งแทนที่จะปล่อยเดือนมกราคม 2569 เราไปเร่งปล่อยเดือนธันวาคม 2568 เพื่อพุงให้ Industry มันไปได้ ให้เศรษฐกิจมันไปได้ แทนที่จะมาปล่อยมกราคม เราก็มาปล่อยธันวาคมประมาณ 5 พันล้านบาท ยอดสินเชื่อเลยกลายเป็น 2.46-2.47 แสนล้านบาท ประมาณนี้ครับ

แต่ที่น่าสนใจคือถึงแม้ว่าเราโยกมาเร่งปล่อยธันวาคมแล้ว แต่ไตรมาสหนึ่งเรายังทำได้ตามเป้าหมายอยู่นะ อันนี้ต้องยกเครดิตให้กับทางทีม ธอส.ทุกคนที่พยายามเร่งปล่อยสินเชื่อกันจนไม่ได้ไปเที่ยวไหนกันในช่วงปีใหม่



“สิ่งที่พยายามทำคือ Transformation ไม่ใช่เฉพาะเรื่อง Digital Transformation แต่ต้อง Transform ในทุกๆ มิติ”

0 ไตรมาส 2 มีภาวะสงครามอิหร่าน แต่การปล่อยสินเชื่อธอส.ก็ยังดีอยู่ ก็อย่างที่เล่าครับ จนถึงเดือนมิถุนายนเราก็ปล่อยไม่ได้เกือบๆ แสนล้านแล้วนะ ยังเป็นไปตามแผน แต่ต้องเร่งมือจะครับ ผมมีนโยบายบอกไปว่าอย่าไปรอจนถึงสิ้นปี ทำได้ให้ทำเลยนะ แล้วพยายาม Proactive มากขึ้น พูดคุยกับลูกค้ามากขึ้น เข้าใจลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปล่อยสินเชื่อใหม่หรือการดูแลลูกค้าที่อยู่กับเราอยู่

ที่สำคัญคือเราจะไม่ลงไปเล่นสงคราม Refinance ซึ่งตอนนี้คน Refinance กันเยอะแยะมาก คือเราตั้งเป้าไว้ว่าเราจะดูแลลูกค้าปัจจุบันของเราให้ดีที่สุด แต่ลูกค้าใหม่เราต้องเน้นด้วย ตัวอย่างตัวเลขไตรมาสหนึ่ง

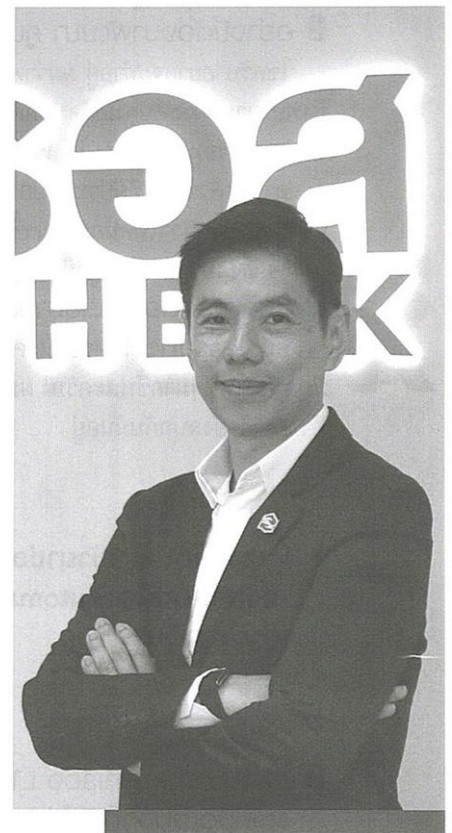
สินเชื่อใหม่เราโต 6% แต่ว่าสินเชื่อคงค้าง-Outstanding Loan เรายังโต 5% เทียบกับธนาคารพาณิชย์ในระบบมีสินเชื่อปล่อยใหม่โต 5% แต่ว่า Outstanding Loan เขาโตแค่ 2% แสดงให้เห็นว่าสินเชื่อปล่อยใหม่จริงๆ ในระบบไม่โตเท่าไร แต่ของเราโตทั้งคู่ โตทั้ง Outstanding ทั้ง New Lending

0 ไม่ว่าจะอย่างไรก็ไม่จำเป็นต้องไปเน้นทำสงคราม ReFinance

ครับ Purpose ของเราคือทำให้คนไทยมีบ้าน แล้วให้โอกาสคนไทยได้เข้าถึงสินเชื่อบ้าน แต่เรามองว่าถ้าไม่ปล่อยสินเชื่อใหม่ ไม่เกิดลูกค้าใหม่ๆ เลย Industry จะไม่เดิน/ไม่โต ไม่มีอะไรที่เข้าไปสู่ในระบบเศรษฐกิจเลย เรามองภาพกว้างมากกว่า แต่ถามว่าเรายังดูแลลูกค้าเก่าไหม ลูกค้าเก่าเรายังดูแลนะ อย่างส่วนแบ่งตลาดของสินเชื่อคงค้างเรายังเป็นอันดับหนึ่งอยู่ เรามีอยู่กว่า 37% เรายังเป็น Market Leader อยู่ ส่วนสินเชื่อปล่อยใหม่เรายังเป็น Market Leader อยู่เช่นเดียวกัน คือประมาณ 40.7%

0 ก็บอกว่ามีการคุยกับผู้ประกอบการ wov Developer อยู่เสมอๆ ซึ่งเขาพูดในทำนองว่าที่ผ่านมามีเขาเหนื่อยมาก แล้วจนถึงตอนนี้ก็เหนื่อยอยู่ เพราะแบบที่ไม่ปล่อยกู้ ก็ทำให้ปิดโครงการใหม่ไม่ได้ แล้วเช่นเดียวกัน ธอส. ก็บอกว่าจะเปลี่ยนปรับใหม่ก็คือจะเป็นผู้เข้ามาช่วยพัฒนาธุรกิจของสังหาฯ ให้โตด้วย ธอส.จะช่วยเหลือพวกนี้อย่างไร

สิ่งที่พยายามทำ ก็คือเราจะรับฟัง Feedback หรือ Voice ของทั้งลูกค้าและของผู้ประกอบการด้วย ยกตัวอย่างคือ เราเพิ่งจัดงาน Developer Day เมื่อต้นเดือนมิถุนายน เราปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานแบบใหม่ คือเราฟังมากขึ้น ในการจัดงานวันนั้น แทนที่ผมจะไปเล่าให้ผู้ประกอบการฟังว่าปีนี้ ธอส.จะทำหนึ่งสองสามสี่ห้า สิ่งสำคัญที่สุดคือว่าอยากไปพูดคุยมากกว่าว่าผู้ประกอบการเขาเห็นอย่างไร พอเขาเห็นอย่างนี้เราจะทำยังไง อยากให้มีการเข้าใจกันและกันมากขึ้น พอเข้าใจกันและกันมากขึ้นสุดท้ายคือผู้ประกอบการก็ได้ในสิ่งที่ควรที่จะได้ หมายความว่าเขาจะเข้าใจลูกค้าว่าลูกค้าอยากได้อะไรยังไง เราก็เข้าใจผู้ประกอบการว่าเขาต้องการที่จะผลิตหรือมีบ้านมาขายอย่างไร แล้วเราก็ไปช่วยเขาในเรื่องข้อมูลด้วย



“ผมโชคดีในเรื่องของพนักงาน เขามีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อลูกค้าเพื่อสังคมจริงๆ สิ่งที่ผมอยากปรับเปลี่ยนมากที่สุดคือเรื่อง seniority ที่น้องๆ ต้องฟังพี่ๆ เยอะๆ ...ผมอยากเปลี่ยน Mindset นี้ให้น้องๆ มีสิทธิ์เสนอได้ สามารถสอนพี่ๆ ได้”

สัมภาษณ์พิเศษ

ในอนาคตผมพยายามที่จะยกระดับฐานข้อมูลของเราให้ดียิ่งขึ้น สามารถนำข้อมูลต่างๆ มาแชร์กับผู้ประกอบการได้ว่าปัจจุบันนี้ความต้องการที่แท้จริงคืออะไร Location อยู่ที่ไหน แล้ว Behavior หรือพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละละชั้นของแต่ละระดับนี้เขามีพฤติกรรมแบบไหนบ้าง บ้านต่ำกว่า 3 ล้านบาทเป็นอย่างไร ต่ำกว่า 5 ล้านบาทเป็นอย่างไร คุณภาพเป็นอย่างไร เราสามารถที่จะบอกเทรนด์ให้กับผู้ประกอบการได้ อย่างเช่นตอนนี้เรามองเห็นแล้วว่าเทรนด์บ้านราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาทเริ่มดีหรือเริ่มไม่ดี บ้านต่ำกว่า 7 ล้านบาทดีหรือไม่ดี แล้ว Location เป็นยังไง เรามองได้ทั้ง Location Base แล้วก็ระดับเงินกู้ว่าแต่ละระดับเป็นยังไง เรามองได้ถึงทั้งรายจังหวัด รายอำเภอ คุณภาพเป็นอย่างไร คือมันดูได้หมด

0 อย่างนี้ต้องมาพัฒนา ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ใช่ครับ อยากจะทำอยู่ ผมว่าคนที่ มี Data เป็นคนที่น่าจะชนะ แต่ Data ที่มี มันพร้อมเอามาใช้ให้มันชนะได้หรือเปล่า ซึ่งพยายามยกระดับศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ เราต้องยกระดับฐานข้อมูลของเราให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

0 เพราะข้อมูลเดิมที่เก็บไว้ เริ่มเป็นข้อมูลเก่าแล้ว

ครับ แล้วข้อมูลของผู้ประกอบการสามารถเอาไปใช้ได้ไม่มีรูปแบบอย่างไร มีแพ็คเกจอย่างไรที่จะนำเสนอเขาบ้าง อาจจะยังต้องปรับปรุงว่าให้คนอยากมาซื้อข้อมูลเรา ข้อมูลที่จะซื้อต้องเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ให้ได้เป็นยังไงที่มันต้องใช้ประโยชน์ได้จริง ซึ่งผมว่ามันมีข้อมูลที่ค่อนข้างเยอะเหมือนกัน

0 อันดับแรกต้องหากคนมาบริหารศูนย์ข้อมูลอสังหาฯ ก่อน

อยู่ระหว่างการสรรหาอยู่นะครับ แต่ทีมที่มีอยู่เขาก็มีประสิทธิภาพ สามารถทำอะไรได้ค่อนข้างเยอะ แต่อาจจะต้องมิมุมมองใหม่ๆมากขึ้นนะครับ ผมยังไม่ได้ออกไปพัฒนาอะไรมากในส่วนของคุณข้อมูลนะ แต่น่าสนุกครับเรื่องทำ Data ยังสนุกกับมันอยู่

“เราจะใช้ AI เข้ามาช่วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของเรา ส่วนที่สองคือ Automate อะไรที่ไม่จำเป็นต้องทำเองก็ให้ AI มาทำแทน เราจะได้มีเวลาไปทำอย่างอื่น”

0 ที่ผ่านมามีปัญหาเรื่อง LTV - Loan to Value ซึ่งในที่สุดแบงก์ชาติปลดล็อกต่ออายุให้อีก 1 ปี

แต่เหมือนแบงก์ก็ยังไม่ค่อยยอมปล่อยกู้ ...จริงๆ ดร.มหัทธนะ-คิดว่ที่แบงก์ไม่ยอมปล่อยกู้

เป็นเพราะอะไร หรืออะไรทำให้อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์กำลังลำบาก

จริงๆ ก็อย่างที่พวกเราทราบกันอยู่แล้วว่าที่ผ่านมาหนี้ครัวเรือนสูงมากถึง 80% แล้วหนี้ครัวเรือนส่วนใหญ่เป็นหนี้มาจาก Personal Loan แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อสินเชื่อของที่อยู่อาศัยด้วย วิธีการแก้ไขคือตอนนี้เราพยายามที่จะพัฒนา Credit Scoring แบบใหม่ขึ้นมาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้คนสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้มากขึ้น อย่างเช่นที่ผมได้เคยพูดคุยกับในหลายๆ ที่แล้วว่า เราพยายามที่จะไปให้โอกาสกลุ่มอาชีพอิสระมากขึ้น เพราะตอนนี้พฤติกรรมของคนในด้านการเงินก็เปลี่ยนไปด้วยเทคโนโลยีต่างๆ แล้วคนหันมาประกอบอาชีพอิสระมีมากขึ้น

เราพัฒนา Credit Scoring ใช้ AI เข้ามาช่วยวิเคราะห์ให้โอกาสกลุ่มที่มีอาชีพอิสระได้เข้ามาใช้สินเชื่อได้มากขึ้น แล้วพยายามหา Score แบบใหม่ๆ ซึ่งอาจจะตรงกับนโยบายของกระทรวงการคลังที่ตอนนี้พยายามพัฒนา ARI Score อยู่ คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับ ธอส.และธนาคารอื่นๆ ด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งย้อนกลับไปโน้มนำคำตอบก็คือหนี้ครัวเรือนค่อนข้างอยู่ในระดับสูง การเข้าถึงสินเชื่อยากขึ้น เราเลยใช้ Score มาช่วย ผมจะใช้คำว่าโอกาส คือเราต้องให้โอกาสกับคนให้เขาเข้าถึงสินเชื่อและให้เขามีบ้าน

“ในอนาคตพยายามที่จะยกระดับฐานข้อมูลของเราให้ดียิ่งขึ้น พมว่าคนที่มี Data เป็นคนที่น่าจะชนะ เราต้องยกระดับฐานข้อมูลของเราให้เกิดประโยชน์มากที่สุด”

0 ที่พูดตอนต้นว่า ธอส.ต้องหันกลับมาดูตัวเองด้วย เวลาเราจะปล่อยกู๋ มันก็คือเราช่วยเขา ดูแล้วตอนี่ฐานะ:ของเรานะโอเคหรือไม่ การจัดการ NPL NPA เป็นอย่างไร

อย่างที่เรียนครับธนาคารเรามีความเข้มแข็งมาก ตอนนี้มี Asset และ 2 ล้านล้านบาท แล้ว NPL เราก็ยังอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้ถึงแม้ว่าลูกค้าเราเป็นกลุ่มเปราะบางค่อนข้างมาก เพราะเรามีเป้าหมายว่าในพอร์ตสินเชื่อบ้าน 65% ต้องเป็นบ้านที่ราคาต่ำกว่า 3 ล้าน ซึ่งในกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้จะค่อนข้างเปราะบางมากกว่ากลุ่มอื่นอยู่แล้ว แต่ NPL เราก็ยังอยู่ในระดับที่ 5% ซึ่งยังอยู่ในระดับที่ถือว่าอยู่ในจุดที่บริหารจัดการได้อยู่ เป็นไปตามเป้าหมายอยู่

แต่เราพยายามที่จะเข้าไปดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด จาก Performing Loan ตัว PL ปกติ เราคาดว่าถ้าเกิด sign หรือเกิดสัญญาณที่เขาเริ่มไม่ดีเราจะเข้าไปพูดคุยกับลูกค้าก่อน ก่อนที่เขาจะไหลมาเป็น Special Mention (SM) ส่วนที่เป็นกลุ่ม SM เราเริ่มเข้าไปดูว่าจะพยายามไม่让他ไหลไปที่ NPL มีมาตรการต่างๆ เข้ามาช่วย ซึ่งปัจจุบันมีมาตรการที่ดูแลค่อนข้างเยอะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคำนวณเงินงวดที่เหมาะสม การประนอมหนี้ต่างๆ ซึ่งกลุ่มนี้มีอยู่ประมาณ 80,000 บัญชี เราก็เข้าไปช่วยเขาอยู่นะครับ

เรามี Dashboard เรายังมาดูว่าคนที่เริ่มมี sign แล้วสาขาเข้าไปพูดคุยกับลูกค้า ว่าเขามีปัญหาอะไร จะได้ช่วยเขาตั้งแต่เนิ่นๆ

ข้อดีของเราอย่างหนึ่งคือลูกค้าของเราส่วนใหญ่จะไว้วางใจธนาคาร ไว้วางใจพนักงานของเรา จะเข้ามาพูดคุยกับทางพนักงานของเราทุกๆ เดือน ตอนแรกผมแปลกใจว่าทำไมทุกสิ้นเดือนนี้ลูกค้าต้องเข้ามาที่สาขาเพื่อมาจ่ายเงินงวด ทำไมไม่จ่ายออนไลน์ อันนี้ผมไปคุยกับลูกค้าโดยตรง เขบอกเขอยากเข้ามาเจอพนักงานได้คุยกันแบบตัวเป็นๆ มากกว่า มีอะไรพนักงานจะได้แนะนำ...อันนี้เป็นจุดแข็งของเรา นั่นก็คือ Relationship เรากับทางลูกค้า ถ้าเกิดมีอะไร เราจะสามารถที่จะเข้าไปแนะนำเขา ไปช่วยเหลือได้ทันก่อนที่เขาจะมีปัญหา เราไม่ต้องรอให้มีปัญหาก่อนแล้วค่อยมาประนอมหนี้ มาพักหนี้ ก็ช่วยดูกันอยู่

แล้วไม่ใช่เฉพาะแค่คนที่มีปัญหา เรายังดูเรื่อง Rejection Rate ของคนที่เข้ามาหาเรา ผมไม่อยากจะใช้คำว่า เราไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง แต่อยากใช้คำว่า เราจะดูแลให้ออกาสทุกคน ใครที่เข้ามาหาเราถ้าเขายังไม่พร้อม เรายังไม่ทิ้งเขา เรายังจะดูแลเขา พัฒนาเขา ให้ความรู้ ให้ข้อแนะนำจนกว่าเขาพร้อมแล้วเราจะให้สินเชื่อได้

ผมมีแนวคิดว่าจะปรับบทบาทให้เป็น Beyond Housing Bank คือให้ ธอส.เป็นที่พึ่งคนแรกและที่พึ่งคนสำคัญให้กับทุกคนที่อยากมีบ้าน จึงแทบจะไม่ค่อยมีเสียงบ่นว่าเราไม่ปล่อยสินเชื่อ เราดูแลหมดตั้งแต่ก่อนมีบ้านจนถึงได้มีบ้านแล้วก็สามารถรักษารายได้ไว้ได้ เรียกว่าทั้ง Value Chain ไม่ทิ้งใคร ...เราอยู่ระหว่างพัฒนา มี AI มี Agent เข้ามาก็จะช่วยให้เรามีเวลาทำงานดูแลลูกค้าได้มากขึ้น



“เราพัฒนา Credit Scoring แล้วใช้ AI เข้ามาช่วยวิเคราะห์ให้ออกาสกลุ่มที่มีอาชีพอิสระได้เข้ามาใช้สินเชื่อได้มากขึ้น”

สัมภาษณ์พิเศษ

0 ตอนอยู่ สศค. ได้ดูแลเรื่องประกันด้วยใช่หรือไม่

ครับ ผมได้ดูแลประกันช่วงหนึ่ง ผมอยู่กระทรวงการคลังประมาณ 15 ปี ดูแลประกันประมาณสัก 4 ปี นอกนั้นดูแลแบงก์

0 พูดถึงบ้าน การให้สินเชื่อบ้าน ก็มีเรื่องการประกันภัยด้วย อันนี้คือจากประสบการณ์จะนำมาปรับใช้อะไรกับเรื่องประกันให้ลูกค้าให้เกิดประโยชน์

เรามีการส่งเสริม แนะนำให้ลูกค้าบริหารความเสี่ยงว่าประกันเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง สมมติว่าลูกค้าซื้อประกันแล้วถ้าเกิดเขาเป็นอะไรไปจะได้ไม่ทิ้งภาระให้กับทายาท ก็มีการแนะนำมีการให้ความรู้กับลูกค้าว่ายังมีเครื่องมือนี้ที่จะสามารถบริหารความเสี่ยงได้

เรายังมองกว้างไกลออกไปว่าอีกหน่อยเราอยากเป็นศูนย์กลางของ Ecosystem นี้ ถ้าใครอยากมีบ้านต้องนึกถึง ธอส. เป็นที่แรก แล้วอาจจะนึกถึงก่อนที่จะไปดูบ้านด้วยซ้ำ คือเราสามารถที่จะเป็นตัวกลางเชื่อมให้เขาไปเห็นบ้านได้เพราะว่า มันก็เหมือนอุตสาหกรรมอื่นๆ สมมติว่าอยากจะทำบ้านก็มาดูออนไลน์แล้วเราก็เชื่อมต่อไปถึงผู้ประกอบการที่เป็น Partner ของเรา

0 นึกถึงเรื่องบ้าน ... นึกถึง ธอส.

ใช่ครับ แล้วเราก็จะเป็น Beyond Housing Bank คือเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เราให้ความรู้ว่าควรที่จะเก็บออมยังไง ใช้จ่ายยังไงถึงจะมีบ้านได้ในอนาคต เรามี Partner ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัย ไม่ว่าจะคิดรีโนเวทบ้านก็ให้คิดถึง ธอส. คิดที่จะทำ Solar Rooftop ก็มาหาที่ ธอส. ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ใน Ecosystem นี้ ผมว่ามันเชื่อมต่อกันหมดเราจะเป็นตัวกลาง

“ธอส.มีความเข้มแข็งมาก ตอนนี้ Asset และ 2 ล้านล้านบาท NPLอยู่ที่ 5% ถือว่าอยู่ในจุดที่บริหารจัดการได้”

“เราอยากเป็นศูนย์กลางของ Ecosystem นี้ ถ้าใครอยากมีบ้านต้องนึกถึง ธอส.เป็นที่แรก เราจะเป็น Beyond Housing Bank คือเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ให้ความรู้การออม การใช้จ่าย เพื่อให้มีบ้านได้ในอนาคต”

0 ธอส.เตรียมงบไว้เท่าไรที่จะปล่อยกู้พลังงานสะอาด Solar Roof

ในส่วนของสินเชื่อ Green และ Solar Roof ปีนี้เราเตรียมไว้ 3.2 หมื่นล้าน เราตั้งเป้าหมายว่าพยายามที่จะให้มีสัดส่วนด้านนี้ให้มากกว่า 10% ของทั้งพอร์ต ซึ่งตอนนี้เรามี Product หลากๆ Product ที่เกี่ยวข้องกับ Green Finance เช่นบ้านราคาประหยัด บ้านประหยัดพลังงาน มีสินเชื่อซ่อมแซมที่สามารถนำไปติดตั้ง Solar Rooftop ได้ โดยดอกเบี้ยเราต่ำที่สุดในตลาด คือ 1% ต่อปี และกำลังอยู่ระหว่างการคิด Product ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มาตอบโจทย์เรื่องพลังงานสะอาดมากขึ้น

0 Ecosystem ที่ ธส.มหัทธนะ จะทำนี่คือจะทำเป็น Platform

ครับ ในอนาคตจะเป็น Platform ซึ่งผมมี 2 อย่าง 2 ส่วนทั้ง Online และทั้ง Offline แล้ว Link ไปที่อื่นได้ ไม่ว่าจะ Link ไปที่ Developer Link ไปที่ Retail ที่ทำเกี่ยวกับเรื่องตกแต่งบ้าน หรือผู้ติดตั้ง Solar Rooftop หรืออะไรที่เกี่ยวข้องกับ Ecosystem เรื่องที่อยู่อาศัยทั้งหมด

0 พอมีการพัฒนาเทคโนโลยี AI จะทำให้มีผลกับจำนวนพนักงาน มีนโยบายจำนวนสาขา เราจำเป็นต้องมีการขยายหรือไม่

นโยบายของเราคือเราจะบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เรื่องสาขา ก็คือ ยิ่งเราต้องมีสาขาในทุกจังหวัดอยู่แล้ว เพื่อที่จะให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง Offline ได้ด้วย เพราะลูกค้าเราส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย รายได้ปานกลาง แต่อาจจะมีการควมรวมบางสาขา ที่อาจจะอยู่ใกล้กันหรืออาจจะมีการปรับตามบริบทที่มันเปลี่ยนแปลงไป แต่ว่าไม่ได้มีการตั้ง เป้าหมายว่าต้องขยับ 10% , 20% ...ไม่ครับ... อาจจะมีการปรับให้สอดคล้องกับบริบท มากขึ้นครับ ทุกจังหวัดยังงี้ก็ต้องมี ธอส.อยู่

“สินเชื่อกาปรวมอาจจะติดลบ แต่ของเรายังเป็นบวกอยู่”

0 BAM ถือเป็นคู่แข่งบ้านมือสองไทย

ไม่ครับ คือเรามีบ้านมือสองประมาณหมื่นกว่ารายการ เราขายและบริหารเอง เรามีการประมูลทั้งออนไลน์ออฟไลน์แล้วก็ทำได้ตามเป้า ปีที่แล้วทำได้ตามเป้า ปีนี้ก็คง พยายามที่จะได้ตามเป้าตามที่เรที่ตั้งไว้ เราไม่ได้ขายพอร์ต NPA ให้กับใคร เราจัดประมูล เองขายเอง มีโปรโมชันสินเชื่อด้วย

0 คิดยังไงกับเทรนด์คนรุ่นใหม่ที่ยิยมเช่าบ้านมากกว่าซื้อ

เรื่องนี้ผมว่าน่าสนใจ...ถ้าสำนักวิจัยบอกว่า Hypothesis คือว่าคนรุ่นใหม่ไม่อยากจะซื้อบ้าน อยากรเช่าเพราะไม่ต้องการถือ Asset เป็นของตัวเอง แต่ผมพยายามคิดว่าเรื่องนี้ถ้าเรา มีฐานข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ อยากรทำวิจัยดูว่าเรื่องนี้มันจริงหรือเปล่า-ที่ว่าคนรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ไม่อยากจะซื้อบ้านแล้วอยากเช่า เพราะผมเชื่อว่ายังมีคนรุ่นใหม่จำนวนมากที่อยากมีบ้านเพียงแต่ ว่าบางคนอาจจะเข้าถึงสินเชื่อไม่ได้ อยากรู้เหมือนกันว่าสัดส่วนไหนอะไรมันเยอะกว่ากัน ระหว่างคนที่ไม่อยากจะซื้อบ้านกับคนที่อยากมีบ้าน มีจำนวนมากที่อยากเช่าไม่อยากจะซื้อ แต่ก็มี จำนวนมากที่อยากซื้อ มีจำนวนพอสมควรที่อาจจะยังไม่สามารถเข้าถึงสินเชื่อได้ ก็คง ต้องมาดูกันว่ากลุ่มที่อยากมีบ้านและที่เช่าพร้อมแล้วนี่มีใครยังงี้ เรื่องนี้ ธอส.จะเข้าไป ศึกษาข้อมูลดู

ที่คนรุ่นใหม่มีพฤติกรรมเปลี่ยนไปแน่ๆ ก็คือว่าอยากมีบ้านเร็วขึ้นหรืออยากเช่าบ้าน เพราะว่าจะอาจจะไม่เหมือนสังคมสมัยก่อนคือเขาออกมาอยู่เองมากขึ้น ไปทำงานที่ไม่ใช่อยู่ใน พื้นที่ตัวเองมากขึ้น อันนี้เป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนว่าคนอยากมีบ้านหรืออยากเช่าบ้านเร็วขึ้น

แต่ด้วยบริบทมันเปลี่ยนไปเยอะครับ หลายๆ คนที่ผมรู้จักนี่โดยเฉพาะคนที่ทำงาน Tech เขาทำงานที่บ้าน ก็อยากมีบ้านอยู่ชายทะเล ทำงานในบ้านสบายๆ ส่วนเด็กจบใหม่บางที่ อยากรไปเช่าหรืออยู่ใกล้ๆ ที่ทำงาน อย่างไรก็ตามสุดท้ายหลังจากที่เขาสะสม wealth ได้แล้วเขาน่าจะอยากมีบ้านเป็นของตัวเอง

ผมคิดว่าบ้านยังเป็น Asset ที่มี Value สามารถสะสมมูลค่าได้



“คนรุ่นใหม่มีจำนวนมากที่ อยากรเช่า ไม่อยากซื้อบ้าน แต่สุดท้ายหลังจากที่เขา สะสม wealth ได้ เขาก็น่าจะ อยากรมีบ้านเป็นของตัวเอง”

สัมภาษณ์พิเศษ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ หรือ ธอส. ธนาคารที่ทำให้คนไทยมีบ้าน เปลี่ยนผู้นำทัพคนใหม่ “แบบไร้รอยต่อ” คือหลังจากที่ *กมลภ วัชรพล* ลุกจากเก้าอี้ กรรมการผู้จัดการ ตามวาระเมื่อ วันที่ 21 ธันวาคม 2568 ส่งไม้ต่อให้ *ดร.มหัทธนะ อัมพรพิสิฏฐ์* เข้ารับหน้าที่กรรมการผู้จัดการคนใหม่แทนในวันรุ่งขึ้น 22 ธันวาคม 2568 ทั้งนี้ ตามความเห็นชอบของบอร์ดฯ และคณะกรรมการ ธอส.

ดร.มหัทธนะ อัมพรพิสิฏฐ์ เข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการผู้จัดการ ธอส.คนที่ 15 เป็นนายแมงกัคนใหม่ป้ายแดง ที่มีโปรไฟล์ไม่ธรรมดา ด้วยอายุอายุ 49 ปีถ้าเปรียบเป็น ชิง เรียกว่ากำลังดี ไม่อ่อน/ไม่แก่เกินไป วิทยาลัยการทำงานและประสบการณ์ด้านเศรษฐศาสตร์เชิงนโยบายและความรู้ด้านเทคโนโลยี ลงตัวพอดีกับ ธอส.ที่กำลังต้องการการผู้บริหารต่อยอดเพื่อก้าวไปข้างหน้าในยุคเศรษฐกิจใหม่

ด้วยนามสกุล “*อัมพรพิสิฏฐ์*” ทำให้ *ดร.มหัทธนะ* คงจะต้องตอบคำถามบ่อยๆ ว่าเป็นอะไรกับ “บักหมง” *พล.อ.มงคล อัมพรพิสิฏฐ์* อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ดร.มหัทธนะ เป็นลูกชายคนเดียวของ *พล.อ.มงคล อัมพรพิสิฏฐ์* กับ คุณหญิงทัศนีย์ อัมพรพิสิฏฐ์ (พี่น้องของ *ดร.มหัทธนะ* อีก 2 คนเป็นหญิงทั้งคู่) แต่ *ดร.มหัทธนะ* ไม่ได้เลือกตามรอยบิดาเข้ารับราชการทหาร ไม่เข้าเรียนนายร้อย จปร. แต่เลือกไปเรียนต่อที่สหรัฐอเมริกา จบปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์จาก University of California, Irvine จากนั้นกลับมาเรียนโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ และการเงินระหว่างประเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อนบินกลับไปเติมความรู้เพิ่มที่สหรัฐอเมริกาว่าปริญญาโทอีกใบในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, Claremont Graduate University (California) แคมต่อ ปริญญาเอก สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, Claremont Graduate University (California), สหรัฐอเมริกา

ดร.มหัทธนะ มีความเชี่ยวชาญผ่านประสบการณ์งานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ โดยเป็นรองผู้จัดการใหญ่ของบริษัทไทยกรุ๊ป โฮลดิ้งส์ และกรรมการผู้จัดการบริษัทไทยประกันภัย รวมถึงยังเป็นกรรมการบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จากนั้นเข้าทำงานราชการที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง ในฝ่ายกำกับดูแลทั้งธุรกิจประกันภัยและสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ มากกว่า 10 ปี แล้วขยับมาเป็น ผู้อำนวยการ สถาบันคุ้มครองเงินฝาก (DPA) ก่อนจะมาเป็นผู้อำนวยการธนาคารอาคารสงเคราะห์ หรือ ธอส.

ผลงานที่เข้าตากรรมการและระบุว่าเป็นเหตุผลที่ตัดสินใจให้ *ดร.มหัทธนะ* มาเป็นแม่ทัพดูแลธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ “เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์เชิงนโยบาย ควบคู่กับประสบการณ์ในการขับเคลื่อน Digital Transformation ตลอดจนมีประสบการณ์บริหารจัดการองค์กรในตำแหน่งสำคัญทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลและสานต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ ธอส. ได้”

“*มหัทธนะ*” เป็นภาษาบาลีสันสกฤต แปลว่า ผู้มั่งคั่ง คนมีทรัพย์มาก เศรษฐี ร่ำรวย ...ถ้าถือตามเคล็ดเอาโชคก็น่าจะดี เพราะ ผู้มั่งคั่ง คนมีทรัพย์มาก เศรษฐี ร่ำรวย มาเป็นนายแมงกัคนบริหารงานที่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ น่าจะมาช่วยเติมโอกาส/เติมเงิน เติมความมั่งคั่งให้ลูกค้า/คนไทยสามารถขอสินเชื่อซื้อบ้านอยู่อาศัยได้คนละหลังสองหลัง !!!

