

**การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
สาขาท่าเตียน**

**นายทรงชัย ทิวะบุญย์**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**An Operation Evaluation of Krung Thai Bank Public Company Limited ,  
Tha-Tien Branch**

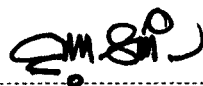
**Mr.Songchai Siwaboon**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
สาขาท่าเดียน  
ชื่อและนามสกุล นายทรงชัย ศิวะบุญย์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



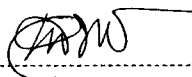
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เซาวลิต)



กรรมการ

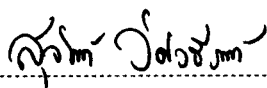
(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรียนนท์)

วันที่ 11 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน  
 ผู้วิจัย นายทรงชัย ศิวะบุณย์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เด่นห์ จุ้ยโค  
 ปีการศึกษา 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจประกอบด้วยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา โดยใช้ตัวแบบการประเมินผลคุณภาพมาเป็นกรอบสร้างแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 400 คน และจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาจากการค้นคว้าเอกสาร รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานปี 2551 รายงานระบบงานภายใน และบทความนโยบายสำคัญของธนาคาร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ คำนวณค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) ผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน บรรลุเป้าหมายโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ผลงานคะแนนเป็นร้อยละ 100.69 ของเป้าหมายเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5 บรรลุเป้าหมายมากที่สุด ด้านลูกค้าพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ด้านกระบวนการภายใน การผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน พนักงานเห็นด้วยมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงานเห็นด้วยระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (2) ปัญหาที่พบ คือ ด้านการเงินปริมาณเงินฝากลดลงมาก ด้านลูกค้าพบว่าอาคารพื้นที่บริการลูกค้าไม่สะดวก ด้านกระบวนการภายใน ระบบเทคโนโลยีจัดซื้อจัดจ้าง กฎเกณฑ์ไม่ยืดหยุ่น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การปรับชั้นเลื่อนตำแหน่งยังไม่เป็นธรรม (3) ข้อเสนอแนะด้านการเงิน ขยายเงินฝากให้บรรลุเป้าหมาย ไครมาต 3 ด้านลูกค้า ปรับปรุงพื้นที่ให้บริการ ให้เพียงพอขยายจุดบริการ เพิ่มเครื่อง ATM ด้านกระบวนการภายใน เพิ่มช่องทางบริการและลดขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หัวหน้างานต้องส่งเสริมการฝึกอบรมและสนับสนุนความก้าวหน้าพนักงานด้วยความเป็นธรรมและควรนำมุมมองด้านคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นมุมมองที่ 5 เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารมีความครอบคลุมและบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ การประเมินผลแบบคุณภาพ การดำเนินงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

**Thesis title:** An Operation Evaluation of Krung Thai Bank Public Company Limited, Tha-Tien Branch

**Researcher:** Mr.Songchai Siwaboon ; **Degree:** Master of Public Administration

**Thesis advisors:** (1) Dr.Chira Prateep , Associate Professor; (2) Dr.Saneh Juito Associate Professor;

**Academic year:** 2009

#### **Abstract**

This research aimed to (1) evaluate performance of Krung Thai Bank Public Company Limited, Tha-Tien Branch on finance, customers, internal process, learning and development aspects (2) study problems and obstacles of performance of Krung Thai Bank Public Company Limited , Tha Tien Branch, and (3) propose appropriate approach to improve the performance of Krung Thai Bank Public Company Limited, Tha-Tien Branch.

This research was quantitative research applying survey research together with qualitative research methods. Quantitative data were gathered from questionnaire on customer satisfaction collected from 400 samples who were Krung Thai Bank, Tha-Tien Branch customers, and from the interviewing of 12 Bank officials. Content analysis was employed to analyze qualitative data gathered from related document together with Bank's financial report, internal process report, performance appraisal criteria of the year 2008, and articles on key policies. Descriptive statistical tools were frequency, percentage, mean , and standard deviation.

The research found that (1) performance of Krung Thai Bank, Tha-Tien Branch was in high level on all 4 aspects: on financial; the performance was 100.69 percent compare to goal with mean at 5: highest achievement, on customer: customer satisfaction was in high level with mean at 3.67, on internal process: production and delivering of services were in satisfactory standard; officials agreed in high level with mean at 4.01, on learning and development; officials agreed in high level with mean at 4.00 (2) crucial problems were: on financial; aggressive drop of deposit amount, on customer; inconvenient customer service area, on internal process; slow and irregularity of information technology system together with inflexible regulations, on learning and development; unfair position promotion (3) as for suggestion, on financial; branch manager should enlarge deposit amount to achieve Bank's goal in third quarter, on customer; service area should be improved while service point should be expanded through the increasing of ATM machines, on internal process; service channel should be increased while credit approval process should be streamlined, on learning and development; supervisors should encourage subordinate training, fairly support subordinates' advancement, and should bring into their own performance the 5<sup>th</sup> dimension of ethics and morals so to foster the sustainment of Krung Thai Bank's objectives achievement.

**Keywords:** Balanced Scorecard Evaluation, Performance, Krung Thai Bank Public Company Limited,

Tha-Tien Branch

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ในด้านข้อมูล รายงานต่างๆ และการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับความสะดวกและความร่วมมือจากบุคคลในครอบครัวพร้อมให้กำลังใจในการทำวิจัยในครั้งนี้ด้วยดีทุกท่าน

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต และท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ที่ได้ช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ ประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความช่วยเหลือด้านข้อมูลภายใน และความคิดเห็นเพิ่มเติม จาก นายสิทธิโชค เสวตศิลา ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารสำนักงานเขตราชวงศ์ หากงานวิจัยนี้มีส่วนดีและเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอยกความดีให้กับทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่หากงานวิจัยครั้งนี้ มีข้อบกพร่องผู้วิจัยขออภัยและขอน้อมรับผิดแต่เพียงผู้เดียวและจะปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ตลอดระยะเวลาในการศึกษา ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การจัดทำวิจัยในครั้งนี้ ประสบผลสำเร็จล่วงด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้คอยช่วยตรวจสอบและให้กำลังใจกับผู้วิจัย ตลอดมาจนเสร็จสิ้น จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ทรงชัย ศิวะบุญย์

ตุลาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผล .....	10
แนวคิดและทฤษฎีการประเมินผลเชิงคุณภาพ .....	17
แนวคิดการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	101
ขั้นตอนการวิจัย .....	101
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	103
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในมิติด้านการเงิน .....	112
ผลการวิเคราะห์ด้านปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน .....	206
ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน .....	210

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	233
สรุปการวิจัย .....	233
อภิปรายผล .....	238
ข้อเสนอแนะ .....	248
บรรณานุกรม .....	252
ภาคผนวก .....	258
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม และระบบงานภายใน) .....	259
ข แบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการธนาคาร .....	261
ค แบบสอบถามพนักงาน .....	271
ง รายงานระบบงานภายใน .....	281
ประวัติผู้วิจัย .....	287



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	หลักเกณฑ์การประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงาน ..... 75
ตารางที่ 2.2	รายละเอียดตัวชี้(KPI) ปี 2551 ..... 76
ตารางที่ 2.3	รายละเอียดคะแนนพิเศษ(กรณีเกินเป้าหมาย) ..... 77
ตารางที่ 2.4	รายละเอียดคะแนนพิเศษ(ตามนโยบายธนาคาร) ..... 78
ตารางที่ 2.5	การแปลงคะแนนเป็นเกรด ..... 78
ตารางที่ 2.6	แผนผังด้านกลยุทธ์ กระบวนการบริหารจัดการภายใน (เชิงปริมาณ) ..... 87
ตารางที่ 3.1	เกณฑ์วัดระดับความพึงพอใจ ตามแบบของ Likert Scale ..... 104
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์วัดระดับความคิดเห็นและการระบุข้อเสนอแนะ ..... 105
ตารางที่ 3.3	เกณฑ์วัดความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ..... 105
ตารางที่ 3.4	เกณฑ์วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านข้อเสนอแนะ ..... 106
ตารางที่ 4.1	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2551 (KPI 15 ตัวชี้วัด) ..... 116
ตารางที่ 4.2	ตัวชี้วัดค่า EP ผลงานด้านกำไร ปี 2551 ..... 117
ตารางที่ 4.3	ตัวชี้วัดด้านสินเชื่อรวมเฉลี่ยเพิ่ม ผลงานสินเชื่อรวมเฉลี่ย ..... 120
ตารางที่ 4.4	ตัวชี้วัดด้านสินเชื่อรวมเฉลี่ย ..... 124
ตารางที่ 4.5	ตัวชี้วัดสินเชื่อ ที่อยู่อาศัย (Housing Loan) ..... 128
ตารางที่ 4.6	ผลงานด้านสินเชื่อ ประเภท Consumer Loan ..... 131
ตารางที่ 4.7	ผลงานสินเชื่อเพิ่มประเภท SMEs ..... 134
ตารางที่ 4.8	ผลงานสินเชื่อส่ง สำนักงานธุรกิจ (BC) และฝ่ายสินเชื่อ(CBC) ..... 137
ตารางที่ 4.9	ผลงานด้านเงินฝากรวม(ค่าเฉลี่ย)เพิ่ม ..... 138
ตารางที่ 4.10	ผลงานด้านเงินฝากเอกชน ..... 141
ตารางที่ 4.11	ผลงานสะสมทุกเดือน (ม.ค.-ธ.ค.51) ..... 144
ตารางที่ 4.12	ผลงานด้านจำนวนการทำรายการจ่ายผ่านธนาคาร ..... 148
ตารางที่ 4.13	ผลงานด้านลดหนี้ NPL ..... 149
ตารางที่ 4.14	ผลงานสินเชื่อใหม่ไม่เป็น NPL ..... 153
ตารางที่ 4.15	ผลงานด้านเร่งรัดหนี้ที่ตัดหนี้สูญแล้วสามารถเรียกคืนได้ ..... 154
ตารางที่ 4.16	ผลงานการขาย NPL ..... 157
ตารางที่ 4.17	สรุปผลการดำเนินงานในด้านการเงินจากตัวชี้วัดทั้ง 15 ตัว ..... 158

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	163
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	163
ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	164
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ.....	164
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้.....	165
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเหตุผลใช้บริการ.....	165
ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทบริการ.....	166
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ.....	167
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่นๆ.....	170
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของการให้บริการ.....	172
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี.....	174
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม.....	176
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน.....	178
ตารางที่ 4.31 ระยะเวลาการรอคอยในระบบคิวบริการหน้าเคาน์เตอร์.....	182
ตารางที่ 4.32 ระยะเวลาในการให้บริการ ทำรายการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ.....	183
ตารางที่ 4.33 ระยะเวลาลูกค้าหรือผู้บริการรอคอยเรียกคิว.....	185

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.34 ระยะเวลาในการให้บริการ (ทำรายการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM) .....	186
ตารางที่ 4.35 ระยะเวลาการพิจารณาสินเชื่อธนวิญและสินเชื่อที่อยู่อาศัย(Housing Loan) .....	187
ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานสาขาทำเคาน์เตอร์ตามเพศ .....	189
ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามอายุ .....	189
ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานจำแนกตามการศึกษา .....	190
ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานจำแนกตามแผนกงานที่สังกัด .....	190
ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานจำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง .....	191
ตารางที่ 4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามรายได้(อัตราเงินเดือนรวม ค่าครองชีพค่อเดือน) .....	191
ตารางที่ 4.42 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน .....	192
ตารางที่ 4.43 ตัวชี้วัดระดับความคิดเห็นพนักงานด้านการบริหารจัดการภายใน .. [พิมพ์เลขหน้า]	
ตารางที่ 4.44 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้าน การปฏิบัติงาน .....	193
ตารางที่ 4.45 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้าน การบริหารจัดการภายในของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)สาขาทำเคาน์เตอร์ ..	196
ตารางที่ 4.46 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน .....	199
ตารางที่ 4.47 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) .....	200
ตารางที่ 4.48 ตัวชี้วัดด้านปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน .....	208
ตารางที่ 4.49 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สาขาทำเคาน์เตอร์ ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ .....	212
ตารางที่ 4.50 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สาขาทำเคาน์เตอร์ ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ .....	213

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.51 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี.....	215
ตารางที่ 4.52 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชน สิ่งแวดล้อม.....	217
ตารางที่ 4.53 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย (มหาชน) สาขาท่าเตียน ตามแบบสอบถาม (ระดับความคิดเห็นด้วย).....	219
ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process).....	221
ตารางที่ 4.55 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth).....	224

**สารบัญภาพ**

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard .....	25
ภาพที่ 2.2 Balanced Scorecard เครื่องมือบริหารจัดการองค์กร .....	28
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) พ.ศ. 2551 .....	57
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน(สาขานขนาดใหญ่) .....	58
ภาพที่ 2.5 STRATEGY MAP .....	71
ภาพที่ 2.6 แผนผังกลยุทธ์(เชิงปริมาณ)ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน .....	74
ภาพที่ 2.7 แผนผังกลยุทธ์(เชิงปริมาณ) ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน .....	88
ภาพที่ 2.8 แผนปฏิบัติงานตาม KPI และการกำหนดทีมงานปฏิบัติงาน .....	90
ภาพที่ 2.9 แผนผังการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานและบริหารผลงาน .....	92
ภาพที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างประชากร .....	103
ภาพที่ 4.1 ผลการดำเนินงาน ปี 2551 สาขาท่าเตียน (รายงานการประเมินผลงาน) .....	114

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาล ประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง และอยู่ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย มีประวัติความเป็นมา โดยเริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัดซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เข้าเป็นธนาคารเดียวกัน จดทะเบียนประเภทบริษัท จำกัด และได้ใช้ชื่อใหม่ว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “KRUNG THAI BANK LIMITED - ใช้สัญลักษณ์ “นกทวารุภิกษ์” ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลังผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน ในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ใช้สถานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ถนนเขาวราช เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ มีสาขารวม 81 แห่ง จำนวนพนักงาน 1,247 คน ยอดสินทรัพย์รวม 4,582.10 ล้านบาท ยอดเงินฝากรวม 4,442.20 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสอง เพื่อเป็นธนาคารของรัฐที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถคุ้มครองผู้ฝากเงินและบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น ตลอดจน สามารถอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วย

ผลการดำเนินงานของธนาคาร ได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ทำให้อาคารสำนักงานใหญ่เดิมคับแคบลงจนเกิดความไม่สะดวกและไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ธนาคารจึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2525 และได้ใช้เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2530 ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัด มาบริหารตามนโยบายของกระทรวงการคลัง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยาม จำกัด มีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้เป็นภาระที่รัฐบาลจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด และหลังจากการรวมกับธนาคารสยามแล้ว ทำให้ธนาคารกรุงไทยมีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศสามารถจะสนองตอบนโยบายการเงินการคลังของ

ประเทศและแสดงบทบาทความเป็น“ธนาคารชั้นนำ”(Lead Bank)และในปีพ.ศ.2531 ธนาคารกรุงไทย จำกัดเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งเดียวที่มีสาขาและเครื่อง ATM อยู่ครบทั่วทุกจังหวัดของประเทศ และมีแผนงานขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีก โดยเน้นการเปิดสาขา ในเขตรอบนอกที่ความเจริญกำลังขยายตัวออกไป

ในปีเดียวกันนี้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้นำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งนับเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่แห่งแรก โดยมีการซื้อ-ขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2532-2533 มีการเปิดตัวบัตรเครดิตกรุงไทย นอกจากนี้ยังเป็นสถาบันแห่งแรกในประเทศไทยที่นำระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล (K-NET) มาใช้ ปีพ.ศ. 2534 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับยกย่องให้เป็นบริษัทดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2534

ช่วงปี พ.ศ. 2535-2538 เรียกได้ว่าเป็นยุคพัฒนาสู่โลกาภิวัตน์ มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า Reengineering มีความเติบโตในทุกๆด้าน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านเงินฝากและเงินให้สินเชื่อ ด้วยกลยุทธ์ ด้านการตลาดนโยบาย Top 15 ทำให้เข้าถึงลูกค้ารายใหญ่ 15 รายของแต่ละจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการใช้นโยบายการติดตามหนี้ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ Online P-9000 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งความเติบโตในทุกๆ ด้านเป็นผลให้ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2538 อนุมัติให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2538 เป็นต้นไป ในปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำขึ้นภายในประเทศและส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงิน จำนวนมาก ต้องถูกสั่งปิดกิจการ ทางการได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ได้ประกาศมาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน โดยให้ธนาคารกรุงไทยรับโอนสินทรัพย์และหนี้สินที่ค้ำของธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ จำกัด และรับโอนสินทรัพย์ หนี้สิน สาขาและพนักงานของธนาคารมหานคร พร้อมให้ธนาคารเพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 185,000 ล้านบาทเสนอขายแบบเฉพาะเจาะจงให้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการควบรวมกิจการในครั้งนี้

ปี พ.ศ. 2544-2546 ฐานะการเงินของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) มีความแข็งแกร่งมากขึ้น ภายหลังจาก โอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไปยังบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด มีการปรับโครงสร้างขององค์กรครั้งใหญ่ เพื่อเอื้อต่อการสร้างและขยายขนาดของสินทรัพย์ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุนการดำเนินงาน พร้อมกันนั้น ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างฐานะของความเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ โดยเน้นระบบ

ควบคุมการบริหารความเสี่ยงทุกด้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธนาคารยังได้เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว โดยเป็นแกนนำในการปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบ มีการให้สินเชื่อแก่องค์กรภายใต้การดูแลของรัฐบาล โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควบคู่ไปกับการให้บริการลูกค้าทั่วไป และมีการเปิดให้บริการกลุ่มลูกค้าพิเศษ ให้แก่ธนาคารชุมชนและธนาคารอิสลาม ในปี พ.ศ. 2549 ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ของธนาคารที่มุ่งสู่การเป็น The Convenient Bank ธนาคารแสนสะดวกให้กับสำหรับลูกค้ารายย่อย

และเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และชัดเจนธนาคารได้ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง กับแผนแม่บททางการเงินและการบริหารจัดการตามแนวทาง Basel II และเป็น Processing Bank ซึ่งนำเสนอการชำระเงินควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์และบริการธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในทุกที่ทุกเวลา

การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ได้เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงตลอดมา ธุรกิจของธนาคาร ได้ขยายออกไปอย่างกว้างขวางและให้บริการ ในด้านการเงินที่มีความหลากหลายและทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่มีหน่วยงานสาขาครอบคลุมทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และสาขาในเขตภูมิภาคอยู่ทุกจังหวัดและอำเภอที่สำคัญ ทั่วประเทศ และสาขาในต่างประเทศ ทั้งหมด 762 สาขา รวมทั้ง สาขาทำเคียน ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนพนักงานของธนาคารทั้งหมด ในปัจจุบัน ปี 2550 ประมาณ 16,500 คน (ตามรายงานประจำปี 2550 ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) การดำเนินธุรกิจของธนาคารในภาพรวม ประสบความสำเร็จอย่างดี นอกจากจะสร้างความมั่นคงให้กับกิจการของธนาคารเองแล้วยังได้มีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอยู่ไม่น้อย โดยทั่วไปการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในปี 2550 เป็นไปอย่างยากลำบากนับจากปี 2545 ที่เศรษฐกิจฟื้นตัวสู่ภาวะปกติหลังจากประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินปี 2540 เนื่องจากมีปัจจัยลบที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งปัจจัยภายในประเทศจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ปัญหาด้านการเมือง และการบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดของทางการ โดยเฉพาะมาตรการสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสียตามมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ ฉบับที่ 39 (IAS 39) และปัจจัยภายนอกจากปัญหา Subprime ในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2550 ที่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยกดดัน ให้ผลประกอบการโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบซึ่งรวมทั้งธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ด้วย ในปี 2550 มีผลการดำเนินงานที่ถดถอยลงไป

สำหรับกลยุทธ์การแข่งขันที่ธนาคารนำมาใช้ในปี 2551 จะเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารและบริษัทในเครืออย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองการดำเนินชีวิตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงการขยายช่องทางให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวก



และเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการลดแลกแจกแถม เพื่อจูงใจและสร้าง การจดจำ นอกจากนี้ ธนาคารยังต้องเร่งเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง การบริหารต้นทุน และการขยายเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งบริการทางการเงินและมีโซ่ทางการเงิน ทั้งนี้ แนวโน้มที่เด่นชัดตั้งแต่ ปี 2551 เป็นต้นไป คือ การสร้างความผูกพันใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น ระบบ Call Center และระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) รวมทั้งการให้ความรู้ด้านธุรกิจ การเงิน และอื่น ๆ แก่ลูกค้า การดูแลให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยให้ธุรกิจลูกค้าแข็งแกร่งและติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าพร้อมตอบสนองข้อเรียกร้องอย่างฉับพลันซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ล้วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันลึกซึ้งระหว่างลูกค้าและธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) และจะตามมาซึ่งความ เกื้อกูลที่จะมีให้แก่กันอย่างยั่งยืนตลอดไป อันเป็นสิ่งสูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะแวดล้อมของโลกส่งผลให้ภาค ธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการภาวะพลวัต (Dynamics) ดังกล่าว องค์กรที่ปรับตัวได้ รวดเร็วก็จะเป็นผู้ที่อยู่รอดในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต้องเลิก กิจการ ถูกควมรวมหรือถูกซื้อกิจการ โดยองค์กรที่มีความเข้มแข็งมากกว่าและจากความต้องการ ปรับตัวนี้เองทำให้องค์กรในภาคเอกชน รวมทั้งภาครัฐ ทั่วโลกพยายามแสวงหา เครื่องมือที่คิดและ เหมาะสมทางการบริหาร เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละองค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุด นับตั้งแต่ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ซึ่งเป็น เครื่องมือทางการบริหาร ใช้วัดผลงาน ที่คิดขึ้นโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ด้านบัญชี ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ เดวิด พี.นอร์ตัน (David p. Norton) ประธานเจ้าหน้าที่สถาบัน โนแลน นอร์ตัน ซึ่งทั้งสองคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล องค์กรที่เรียกว่า Balanced Scorecard ว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมนั้น มองแต่ด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการประเมินผลจากข้อมูลในอดีตเท่านั้น ทำให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่เกิด ความต่อเนื่องยั่งยืน อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ซึ่งได้ แก่มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งทำให้องค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือทั้งในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถประเมินผลทบทวนกลยุทธ์ที่ดำเนินการแล้ว และที่สำคัญเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการ ประเมินผลการดำเนินการขององค์กร มีความเป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ ในการ ประเมินผลองค์กร มุ่งเน้นการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุผลในมุมมอง ทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งเป็นปัจจัยด้านที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยฝ่ายบริหารจะต้องแปลงวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างปัจจัยทางการเงินและปัจจัยในด้านอื่นๆ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่ง ที่ผลการดำเนินงานของธนาคารมีผลกระทบต่อภาคเอกชนและภาครัฐ ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)เล็งเห็นความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคาร โดยธนาคารนำได้ เครื่องมือการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ในระบบการบริหารของธนาคาร โดยเฉพาะในระบบการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น สายงานเครือข่าย ที่เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้หลักให้แก่ธนาคาร และเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่ธนาคารกำหนดนโยบายให้ปฏิบัติตาม โดยกำหนดวิธีการประเมินผลแบบสมดุล ใน 4 มุมมอง เพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานธุรกิจ สำนักงานเขต และสาขา ซึ่งรวมทั้งสาขาท่าเตียน สังกัดเขตราษฎร์บุรีด้วย

จากเหตุผล ความจำเป็นและความสำคัญดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้จัดการสาขาอาวุโส หัวหน้าหน่วยงานสาขาท่าเตียน นอกจากมีภาระหน้าที่โดยตรงในการปฏิบัติงานให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของธนาคารแล้ว ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพื่อทราบถึงการประเมินผลการดำเนินงานของสาขาใน มุมมอง ทั้ง 4 ด้าน ตามหลักการของ Balanced Scorecard ว่า ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไรมีปัญหาอุปสรรคที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้างรวมทั้งแนวทางการพัฒนาเพิ่มจุดแข็งด้วย การนำหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินผลองค์กร มาประเมินผลองค์กร โดยวิเคราะห์มุมมอง ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพียงพอแล้วหรือยัง เพียง 4 มุมมองเท่านั้นที่ จะทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน สามารถบรรลุเป้าหมายตาม KPI หรือยังมีมุมมองด้านอื่นๆที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ธนาคารมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนเพิ่มเติมอีกเป็นมุมมองที่ 5 นอกเหนือมุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวแล้ว เพื่อให้สาขามีผลงานบรรลุเป้าหมายได้ทุกปี และสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน และสาขาอื่นๆของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารต้องการต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

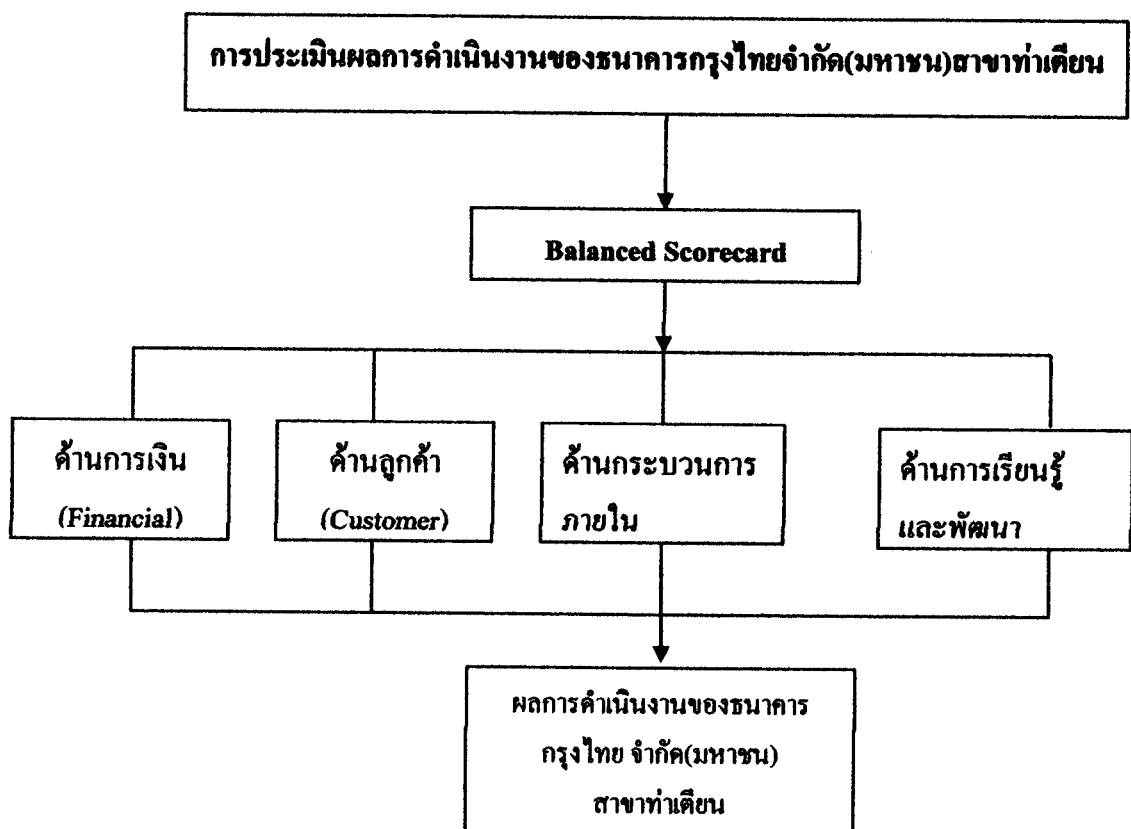
2.2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา การดำเนินงานของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ซึ่งได้ใช้แนวคิดทฤษฎีการประเมินผลและเครื่องมือการประเมินผล องค์การ ประเภทการประเมินผลคุณภาพ ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ใช้ประเมินเพื่อวัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย สำหรับศึกษาวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

#### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย การประเมินผลธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน

#### 4. นวัตกรรมเฉพาะ

4.1 การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับเกณฑ์การวัดผลที่ประเมินในด้านการเงิน ด้านลูกค้าผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหรือของหน่วยงานนั้น

4.2 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน หมายถึง สถาบันทางการเงินของรัฐ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงินทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ได้แก่ การรับฝาก - ถอนเงิน การโอนเงิน เช่าตู้നിรัภัย การให้สินเชื่อกทุกประเภทแก่ลูกค้าทั่วไป และงานบริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รับลงทะเบียนการศึกษา การจ่ายเงินเดือนให้หน่วยราชการ และอื่นๆ สถานที่ตั้ง เลขที่ 354 ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานครเป็นสาขาของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) ตั้งกัคสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สายงานเครือข่าย

4.3 ลูกค้าของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน หมายถึง ผู้รับบริการทางการเงินของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่มีบัญชีอยู่กับสาขาท่าเตียนและปัจจุบัน

4.4 พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้บรรจุเป็นพนักงานของสาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ไม่รวมพนักงานบริษัทในเครือ และลูกจ้างรายปีของธนาคาร

4.5 การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) หมายถึง การดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงไทยโดยมุ่งเน้น เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการดี และสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง ยกระดับการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดย มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างคุณค่าองค์กร

4.6 วิสัยทัศน์ของธนาคาร หมายถึง เป็นธนาคารแสนสะดวก (The Convenient Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบัน

4.7 พันธกิจของธนาคาร หมายถึง เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทน ที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.8 คุณค่าองค์กร หมายถึง ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีคุณธรรม ภาควุมิใจ และมีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กร

**4.9 การประเมินผลการดำเนินงาน ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเทียม** หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละปีของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาทำเทียม โดยมีเกณฑ์การประเมินผลโดยใช้ หลักการประเมินแบบคุณลักษณะ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

**4.9.1 ด้านการเงิน (Financial)** หมายถึง การวัดผลโดยพิจารณาผลงานด้านกำไร ในการขายสินเชื่อ เงินฝาก เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม การลดหนี้ ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) การขายทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPA) โดยมีตัวชี้วัดได้แก่ ค่า EP ของหน่วยงาน(Economic Profit) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ สินเชื่อเพิ่มเฉลี่ย สินเชื่อรวม Outstanding สินเชื่อ Housing Loan สินเชื่อ Consumer Loan สินเชื่อธนวิญ(Cycle Loan) สินเชื่อ SME, สินเชื่อส่งให้ BC และ CBC (สำนักงานธุรกิจและฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่) เงินฝากรวมเฉลี่ย เงินฝากเอกชนเฉลี่ย ค่าธรรมเนียมเพิ่ม จำนวน Payment Transaction เพิ่ม ยอดหนี้ NPL ลดลง สินเชื่อใหม่ไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี (คุณภาพสินเชื่อปล่อยใหม่) ยอดหนี้สูญรับคืน(Write Back) หรือมูลค่าของหนี้ที่ตัดสูญ(Write off)แล้วสามารถเรียกคืนได้และมูลค่าจากการขายทรัพย์สินพร้อมขาย(NPA)

**4.9.2 ด้านลูกค้า (Customer)** หมายถึง การวัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผลกระทบตรงความต้องการที่เชื่อมโยงคู่แข่งช่องทางให้บริการ (Channel และNetwork) การสร้าง Convenience Brand ให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้า คุณภาพของพนักงานผู้ให้บริการ คุณภาพบริการ และความสะอาดสะอาดของสถานที่ คุณภาพระบบงานและเทคโนโลยีการสร้าง คุณภาพการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม ตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของลูกค้า

**4.9.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)** หมายถึงการวัดผล กระบวนการหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้าและรายได้ของธนาคาร กระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ระยะเวลาการให้บริการ กระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ระบบ CRM การสื่อสารภายใน กระบวนการสร้างมาตรฐานและการประกันคุณภาพการให้บริการ (SLA) ได้แก่ ระยะเวลาการรอคอยระบบคิว (Waiting Time )ระยะเวลาการทำรายงานหน้าเคาน์เตอร์ (Transaction Time) ระยะเวลาการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ระยะเวลาอนุมัติสินเชื่อ Housing Loan สินเชื่อ Consumer Loan และสินเชื่อกรุงไทยธนวิญ ตลอดจนความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนในด้านการปฏิบัติงานและด้านการบริหารจัดการภายใน

**4.9.4 ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา** หมายถึง การวัดผลการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ การฝึกอบรมพนักงาน การโอนย้ายแต่งตั้ง เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โครงการ คลังสมอง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆการมุ่งเน้นผู้บริหารหน่วยงานยึด

มั่นหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยหลักคุณธรรมและจรรยาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนที่ธนาคารได้ดำเนินการในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงานรวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆของพนักงาน

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ทำให้สามารถวางแผนดำเนินการแก้ไข ปัญหาได้ถูกต้องและทันเวลา รวมทั้งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินงานของธนาคารในครั้งต่อไป

5.2 นำไปสู่การพัฒนาเพื่อกำหนดแนวทางด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแข่งขัน ให้การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน บรรลุเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานใหญ่

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาทบทวนสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมทั้งได้ศึกษาจากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีการทำวิจัยไว้ผู้วิจัยได้ศึกษาและ นำมาสร้างกรอบแนวคิด(Conceptual Framework )สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และเพื่อการ วิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา มีรายละเอียดแนวคิด ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล
2. แนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard )
3. การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน .
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบได้ว่า การดำเนินงานในกิจกรรมหรือ โครงการนั้นๆประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

การประเมินผล ( Evaluation ) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ การประเมินผลไว้ หลายท่านที่น่าสนใจมีดังนี้.-( สำนักมาตรฐานการศึกษา 2545 : 8 – 9 )

##### 1.1 ความหมายในเชิงตัดสินคุณค่าจากความคิดเห็น

Anderson (1975) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง การบรรยาย คุณลักษณะสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้คัดเลือกมาสำหรับใช้ศึกษาแล้ว พิจารณาคุณลักษณะนั้นทั้งในด้าน ความเหมาะสมและระดับของการยอมรับ

Shertzer and Linden (1973 : 13) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง การลงความคิดเห็นในการตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่งในด้าน การตัดสินคุณค่าและความเพียงพอ

เขาวดี (ราชัยกุล) วิบูลย์ศรี (2544 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง การอธิบายและตัดสินคุณสมบัติบางอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรวมทั้งกระบวนการ และโครงการต่างๆ

## 1.2 ความหมายในเชิงการตัดสินคุณค่าจากเกณฑ์ที่กำหนด

Good (1973 : 13) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง การค้นหาหรือตัดสินคุณค่าหรือจำนวนบางสิ่งบางอย่างโดยใช้มาตรฐานของการประเมิน รวมทั้งการตัดสินใจโดยอาศัยเกณฑ์ภายในหรือเกณฑ์ภายนอก

Mehrens and Lehman (1984 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง การตัดสินความสอดคล้องกันระหว่างปฏิบัติกับจุดประสงค์

## 1.3 ความหมายในเชิงกระบวนการรวบรวมข้อมูล ธารสถานเทศ

Stufflebeam (1971) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมและเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจที่ดีสำหรับทางเลือกที่เป็นไปได้หลายๆทาง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเชิงคุณค่าเพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ ตัดสินใจเลือกทางอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำใดๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

การประเมิน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษา (Cronbach : 1963)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่าของโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย กิจกรรม ผลผลิต ผลกระทบและค่าใช้จ่ายของโครงการ (Fink and Kosecoff : 1978)

การประเมิน หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออีกนัยหนึ่ง การประเมินเป็นกระบวนการให้ได้มา ซึ่งข้อสนเทศ สำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออีกนัยหนึ่ง การประเมินเป็นกระบวนการให้ได้มา ซึ่งข้อสนเทศสำหรับตัดสินคุณค่าผลผลิต กระบวนการและจุดมุ่งหมายของโครงการหรือโปรแกรมหรือทางเลือกต่างๆที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จุดเน้นของการประเมินคือ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบตลอดจนเพื่อการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด

(สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : 2524)

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลที่คาดว่าจะได้รับ หรือการประเมินผลเป็นการตรวจสอบดูว่า โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลคือ

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้



2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. การศึกษาแผนที่ได้ดำเนินงานไปแล้วเพื่อให้ทราบว่าตอบสนองความต้องการหรือสามารถแก้ไขปัญหามีอยู่แล้วได้อย่างไรบ้าง
5. การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมที่ตั้งใจ ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลของการวางแผน โครงการต่อไปอีกหรือเป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ดังนั้น การประเมินผลงาน จึงเป็นการศึกษาหรือตรวจสอบโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่หรือภายหลังจากที่โครงการได้สำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว ( *ทฤษฎี ขาวะประเภท และ ปิยากร หวังมหาพร : 2547* )

#### การประเมินผลองค์การคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไร

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์การกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ในองค์การต่างๆของไทยและทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน บางองค์การหลายแห่งถือว่าเป็นหลักการหรือแนวคิดทางการจัดการที่ใหม่และค่อนข้างที่จะตามกระแสนิยม แต่แท้จริงแล้วการประเมินองค์การเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการและการชี้นำ (Leading)
4. การประเมินผลและควบคุม (Controlling)

แต่ในอดีตผู้บริหารได้ละเลยความสำคัญของการประเมินผลองค์การ แต่จะเน้นในด้านการวางแผน การปรับองค์การและภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา กระแสความนิยมด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เริ่มสร้างความนิยมขึ้นมา โดยเริ่มจากสหรัฐอเมริกาจนถึงประเทศไทยในปัจจุบัน กระบวนการในการควบคุมและประเมินผล มีขั้นตอนต่างๆที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัดเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์การ ตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้สามารถวัดเป็นกำไรขององค์การหรือผลตอบแทนของการลงทุน เป็นต้น

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือ ตัวเปรียบเทียบ สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ปัจจุบันการกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการทำ Benchmarking หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในและนอกของอุตสาหกรรมเดียวกัน

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้ โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน ความตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากในการประเมินผลองค์กรข้อมูลต่างๆที่จะใช้ในการประเมินผลจะต้องมาจากแหล่งต่างๆหลายแหล่งทั้งจากงบการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล

5. การเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธีได้แก่ การปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น และการแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

( ผศ.ดร. พสุ เศรษฐินทร์ : 2549 ,1-2)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของการประเมินผล ไว้ดังนี้ การประเมินผล หมายถึง การพิจารณาและวัดคุณค่าของกิจการใดๆตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินผลงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กรหรือสิ่งที่องค์กร ได้รับจากพนักงานในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่า คนปฏิบัติงานได้ผลดีมาน้อยเพียงใด และแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

จุดประสงค์ของการประเมินผลงาน การประเมินผลงาน สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และยังใช้เป็นเครื่องมือการบริหาร ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน สามารถแยกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า ผลตอบแทน ที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือไม่

2. เพื่อทราบศักยภาพและจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน การประเมินผลช่วยให้ทราบถึงระดับความสามารถของพนักงานให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ส่วนการหาจุดด้อย เพื่อพิจารณาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงาน of พนักงาน

3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่ง ให้รับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การปรึกษาหารือ การพิจารณาให้ความดี ความชอบ และการ โยกย้ายพนักงานอย่างเหมาะสม ตลอดจน การเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม จากการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ย่อมนำมาซึ่งความ

5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การนำเอาผลการประเมิน ไปใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ให้ดีขึ้น และรักษา ระดับการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการอยู่เสมอ

**การประเมินผลงานที่เชื่อมโยงประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน**

พนักงานทุกคนของธนาคาร ต้องได้รับการประเมินผลการทำงาน of พนักงานปี ละหนึ่งครั้ง ในการประเมินผล ไม่เพียงแต่ให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินผลงาน of พนักงานเท่านั้น แต่มีการประเมิน โดยให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปจนถึงลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่ ต้องทำงานร่วมกันมาร่วมให้ความเห็น ในการประเมินผลด้วย และมีการคิดวิธีการประเมินผลที่ เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสะท้อนถึงความเป็น จริงมากที่สุด ทางธนาคารได้นำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ เลื่อนขั้น ปรับเปลี่ยน โอนย้าย ตำแหน่ง ให้ผลตอบแทน ตลอดจนจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรม ที่เหมาะสม ให้กับพนักงาน พนักงานจึงมีความตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอและมีความตั้งใจทำงาน เพื่อทำผลงานที่ดีให้กับ ธนาคาร ในขณะที่ธนาคารก็ได้ตอบแทนให้พนักงานอย่างคุ้มค่า ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเงิน หรือ การฝึกฝนทักษะในการทำงาน โดยการส่งพนักงานให้ไปอบรมในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ทั้งใน และต่างประเทศ ทำให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันกับการประเมินผลงาน และรู้สึกว่า การประเมินผล งาน ไม่เพียงให้ประโยชน์กับธนาคารหรือองค์กรที่ทำงาน แต่ยังให้ประโยชน์กับพนักงานผู้ นั้นเอง ด้วยเช่นกัน

### การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลงานสามารถเกิดขึ้นได้อย่างไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อหัวหน้างานได้สังเกตและคำทวนคิดเตือน หรือชมเชยกับเหตุการณ์ทั้งในส่วนที่ดีและไม่ดี ในขณะที่วิธีการที่เป็นทางการ ก็คือ มีการทบทวนการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่ง ทำให้หัวหน้างานต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยวิธีการที่เป็นระเบียบแบบแผนมีขั้นตอน และซับซ้อนตามแต่ละหน่วยงานจะกำหนด

ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถบอกถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถวัดตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานและองค์กร และที่แน่นอนที่สุด ผลสุดท้ายของการประเมิน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ถ้ามาตรฐานการปฏิบัติงานหรือมาตรวัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงาน การประเมินนั้นย่อมนำไปสู่ผลที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ และถ้าไม่มีผลสะท้อนกลับ การปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานก็ไม่เกิดขึ้น ปกติแล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ออกแบบและจัดการเกี่ยวกับระบบการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ช่วยให้ผลการประเมินสามารถเปรียบเทียบกันได้ในทุกพนักงาน แม้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ อาจจะปรับปรุงวิธีการประเมินให้แก่ ผู้บริหาร กลุ่มอาชีพ และกลุ่มพนักงานต่างกัน ไปก็ตาม แต่ก็มีความจำเป็นที่จะต้องประเมินให้ถูกต้อง (เดนาเร คิเยวี่, ธงชัย ตันติวงษ์ 2547 )

### การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ได้นำมาใช้กับรัฐวิสาหกิจ โดยมีปรัชญาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ และเปลี่ยนแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ โดยเน้นการควบคุมด้านผลงาน มากกว่าขั้นตอนการทำงาน ซึ่งมีกรอบการประเมินผล 6 ตัวแปรหลัก คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพทางด้านกายภาพ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ คุณภาพแผนวิสาหกิจ และคุณภาพของการบริหาร

กรอบการประเมินผลดังกล่าว ได้มีการวัดผลการดำเนินงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการทำงาน วิสัยทัศน์ ตลอดจนการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ซึ่งได้กำหนดกรอบคลุมไว้ในทุกด้าน และเป็นไปตามหลักของระบบการวัดคุณภาพ (Balanced Scorecard ) ซึ่งเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน โดยนักคิด 2 ท่าน คือ Dr. David Norton และ Dr. Robert Kaplan หลักการของระบบการวัดผลคุณภาพ ( Balanced Scorecard ) คือ เน้นการวัดผลการดำเนินงาน ประเมินผล โดยให้ความสำคัญกับ 4 มุมมองใหญ่เท่าๆกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลและครอบคลุม ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน ( Improvement and Financial ) เช่นการวัดประสิทธิภาพทางการเงิน
2. มุมมองของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Satisfaction ) เช่นวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. มุมมองภายในองค์กร ( Internal Processes ) เช่นการวัดประสิทธิภาพทางกายภาพ การดำเนินการตามแผนรัฐวิสาหกิจ
4. มุมมองเชิงกลยุทธ์ ( Organization Innovation ) เช่นการวัดคุณภาพแผนรัฐวิสาหกิจ และคุณภาพการบริหาร

**Dr. David Norton** และ **Dr. Robert Kaplan** ได้กล่าวถึงจุดอ่อนของการประเมินผลของธุรกิจต่างๆว่า “มักจะมุ่งเน้นผลสะท้อนจากอดีต (Lag Indicator) เช่นผลการดำเนินงานทางการเงิน การสำรวจตลาด มากกว่าการมองกลยุทธ์ในอนาคต (Lead Indicator) เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ระยะยาว หรือภารกิจหลัก” ดังนั้น การประเมินผล โดยระบบ Balanced Scorecard จะสร้างความสมดุล จากการบริหารภายในองค์กร ให้เกิดความพึงพอใจ ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น และผู้บริหารโกลบอลและบริกาเป็นต้น โดยให้น้ำหนักของมุมมองจากทั้ง 4 ด้านเท่าๆกัน นอกจากนั้นแล้วยังมีการวัดมุมมองในอนาคต คือ ด้านเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการเรียนรู้ และพัฒนาการขององค์กรรวมอยู่ด้วย อันจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ให้องค์กรมีความคล่องตัว และทันสมัยในการบริหารงานมากขึ้น

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า กรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ได้พยายามเน้นมุมมองทั้ง 4 มิติ ดังกล่าว โดยคำนึงถึงมุมมองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคตต่อไป

#### **ความสำคัญของการประเมินผลในองค์กรต่าง ๆ**

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ. จุดใด
2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะต้องเริ่มการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรก่อน
3. ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

#### **กระบวนการควบคุมและประเมินผล**

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน
2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators )
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางการประเมินผลและเก็บข้อมูล

5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้  
( วิทยุย์ ฉิมะโชคดี : 2544 พาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.จุฬาลงกรณ์ )

## 2. แนวคิดการประเมินผลแบบสมดุล ( Balanced Scorecard )

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารที่เป็นที่ยอมรับและมีการนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีการนำไปใช้อย่างมากในการประเมินผลองค์กรซึ่งได้มีการกำหนดมุมมองในการประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

คำว่า “Balanced Scorecard” ได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้แปลเป็นคำในภาษาไทยไว้อย่างหลายหลาย อาทิ ลิขิตสมคุณ การวัดผลแบบสมดุล และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลแบบสมดุล ซึ่งก็ยังมีข้อสรุปที่เป็นคำกลางสำหรับใช้กันโดยทั่วไปอย่างเป็นทางการไม่ได้ ในที่นี้ จึงขอใช้คำว่า “Balanced Scorecard” หรือ “บาลานซ์ สกอร์การ์ด” ซึ่งคนทั่วไปจำนวนไม่น้อยมีความคุ้นเคยอยู่พอสมควร สำหรับความหมายของ Balanced Scorecard อาจอธิบายเพื่อความเข้าใจในเบื้องต้นได้ดังนี้

Balanced หมายถึงความสมดุลของจำนวนและลักษณะของมุมมองที่ใช้ในการพิจารณากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวจึงสามารถอธิบายความหมายของ Balanced Scorecard ได้ว่า หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรตามมุมมอง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดต่างๆที่ได้กำหนดไว้อย่างสมดุล

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่คิดขึ้นโดยโรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ด้านการบัญชีจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และเดวิด พี. นอร์ตัน (David P. Norton) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถาบัน โนแลนนอร์ตัน โดยทั้งสองคนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกา ในปี 2533 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้าน

อื่นๆเท่าที่ควร ซึ่งแคปแลนและนอร์ตันเห็นว่าไม่น่าจะเหมาะสม ทั้งสองคนจึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร ที่เรียกว่า

“Balanced Scorecard” โดยเสนอว่า องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน( Financial perspectives )
2. มุมมองด้านลูกค้า(Customer perspectives )
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ( Internal process perspectives )
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning and growth perspectives )

และด้วยเหตุที่เรียกว่า Balanced Scorecard ก็เนื่องจากในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะต้องพิจารณาให้มีความสมดุลกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่มีใช้ด้านการเงิน และให้มีความสมดุลระหว่างมุมมองภายในองค์กรและมุมมองภายนอกองค์กร

แคปแลนและนอร์ตัน ได้สรุปผลการศึกษากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ Balanced Scorecard – Measures that Drive Perspectives” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2535 หลังจากนั้นแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ก็ได้เป็นที่นิยมและนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆทั่วโลก และวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้ Balanced Scorecard เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

ในปี 2536 แคปแลน และนอร์ตัน ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ตีพิมพ์ในบทความชิ้นที่ 2 ชื่อ “Putting the Balanced Scorecard to Work” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนกันยายน – ตุลาคม 2536

แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแคปแลนและนอร์ตันได้พัฒนา Balanced Scorecard ให้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรทรัพยากร การงบประมาณ และการวางแผนการดำเนินงาน แนวคิดที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ ได้ตีพิมพ์เป็นบทความชิ้นที่ 3 ชื่อ “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2539 และจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของแนวคิด Balanced Scorecard ทำให้ในปี 2539 แคปแลน และนอร์ตัน ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “The Balanced Scorecard” โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการกล

ยุทธศาสตร์ขององค์กร และหนังสือเล่มนี้ ได้กลายเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่งและมีการแปลเป็นภาษาต่างๆถึง 18 ภาษา

ในปี 2543 แคปแลนและนอร์ตันได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ “The Strategy – Focused Organization” โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้นแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

นับตั้งแต่ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ จนเป็นที่ยอมรับและมีการนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งนี้เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่อาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในหลายประการ คือ

1. ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร แคปแลนและนอร์ตันได้พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ครบถ้วน ในมุมมองต่างๆ ที่มีเฉพาะเพียงมุมมองทางการเงินเป็นหลักตามที่เป็นการในอดีต Balanced Scorecard ที่นำมาใช้ในการประเมินผลองค์กร ได้มุ่งเน้นการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในมุมมองพื้นฐานจะประกอบด้วย มุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives ) 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives ) 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ( Internal perspectives ) 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning and Growth perspectives ) มุมมองในการประเมินผลตามแนวทางของหลักการ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง ได้มีการกำหนดขึ้นโดยให้มุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (cause and effect ) โดยองค์กรจะมีกำไรได้ ต้องมาจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการและได้รับความพึงพอใจ ซึ่งการที่จะหาลูกค้าให้ได้มากและมีความพึงพอใจก็จะต้องมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดี และการจะมีกระบวนการภายในที่ดีได้ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและความพร้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลตามที่ได้กล่าวมานี้ ทำให้ Balanced Scorecard มีความสำคัญและมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

2. ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แนวคิดที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ จากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มาสู่การเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้เริ่มมีการนำเทคนิคใหม่ๆเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้มากขึ้นอาทิการจัดทำ



แผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของ วัตถุประสงค์ต่างๆภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard) โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักขององค์การ รวมถึงการมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายและกิจกรรมที่ จะต้องกระทำสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการการดำเนินการตามแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ องค์การสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ ทุกคนเห็นภาพของกลยุทธ์ได้ชัดเจน และทราบว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์การสามารถ ดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3. ความสำคัญในฐานะที่เป็นระบบในการบริหารองค์การ จากการใช้ Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมิน และทบทวนกลยุทธ์ที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว และพยายามหาแนวทางในการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้และศึกษาจากข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งต่างๆ Balanced Scorecard จึง เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์การให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ใน ตัวเอง ทำให้ระบบการบริหารภายในองค์การมีความชัดเจนสามารถวัดได้ และมีความเป็นระบบ มากขึ้น (รศ. ดร.จีระ ประทีป : 2548 ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ บริหารรัฐกิจ สรุปจาก หน้าย ที่ 1-6)

แนวโน้มปัจจุบันของการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ในเรื่องของการจัดการภาครัฐ สมัยใหม่ (New Public Management ) การบริหารงานแบบมุ่งผลงาน (Performance Oriented Management ) และการถูกตรวจสอบจากสังคม (Audit Society) ได้ชี้ถึงการให้ความสำคัญต่อ ความนิยมที่มีต่อการจัดการภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเข้ามาสู่ยุคของการวัด (A World of Measurement) ประกอบกับแนวคิดในเรื่องของ Reinventing Government ที่นำเสนอโดย David Osborne and Ted Gaebler โดยได้ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบราชการที่จะต้องปรับตัวก็คือ ระบบราชการจะต้องเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อ ผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัย การนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งนักวิชาการทั้งสองเรียกว่า A Resulted-oriented Government ซึ่งเป็นรัฐบาลและการบริหารงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของ งานมากขึ้น ซึ่งการที่รัฐบาลและระบบราชการจะทราบได้ว่าบริหารงานภาครัฐได้ประสบผลสำเร็จ เพียงใดเครื่องมือที่ถูกให้ความสำคัญอย่างมากต่อการวัดผลสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐ ที่จะขอ นำมากล่าวถึงในที่นี้คือ การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators – KPI ) และ Balanced Scorecard โดยทั้งสองเครื่องมือนี้ล้วนให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัด และการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานให้แก่ตัวชี้วัด เพื่อนำมาใช้ในการวัดความสำเร็จของการ บริหารงานภาครัฐ

ความหมายของ KPI & Balanced Scorecard ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators-KPI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น โดยนำมากำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรมเพื่อที่จะนำผลงานจริงที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในตัวชี้วัดนั้น เช่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด KPI คือร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ จากนั้นก็นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรมเช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะต้องให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น

Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้น ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในการส่งค่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ Balanced Scorecard ก็ยังได้มีการนำจุดเด่นของตัวชี้วัด KPI ที่เน้นการวัดผลงานออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมมาใช้ด้วย แต่ในระบบการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอโดยแคปแลนและนอร์ตัน จะมีการนำเทคนิคที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ แต่จะเรียกตัวชี้วัดในชื่อของ Key Value Driver หรือ KVD แทน ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น กล่าวได้ว่า Balanced Scorecard จะนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ขณะที่องค์ความรู้ด้าน KPI ไม่ได้กล่าวถึงการนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

**ประโยชน์ของการนำตัวชี้วัด KPI & Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ**

ในการนำ KPI & Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารงานภาครัฐในหลายประการ ได้แก่

1. ทำให้หน่วยงานรัฐแต่ละหน่วยงานรวมถึงข้าราชการในทุกระดับในหน่วยงานนั้น ได้ทราบว่าต้องสร้างผลงานที่สำคัญอะไรบ้างในอนาคต และมีหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างไร

2. เพื่อให้แต่ละหน่วยงานของรัฐจะมีการถูกวัดด้วยตัวชี้วัดที่หลากหลายหรือจะมีหลายมิติตามกรอบการประเมินผลสำเร็จของงานที่หน่วยงานระดับสูงได้นำมาใช้ประเมินหน่วยงานในระดับล่างซึ่งแตกต่างจากเดิมที่อาจจะสนใจวัดเพียงวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแคบไม่กี่เรื่อง

3. มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานด้านต่างๆ ให้ทุกหน่วยงานรัฐแต่ละแห่ง ได้เข้าใจอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในทุกตัวชี้วัด ที่หน่วยงานนั้นจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดขึ้น

4. ทำให้ทุกหน่วยงานรัฐที่ได้มีการนำ KPI & Balanced Scorecard ไปใช้และข้าราชการในหน่วยงานในทุกระดับจะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะรู้ว่าหน่วยงานตนเองจะถูกวัดในเรื่องใด และด้วยผลงานใด ด้วยตัวชี้วัดใด และด้วยเป้าหมายหรือมาตรฐานเท่าใด

5. แต่ละหน่วยงานของรัฐที่มีการนำ KPI & Balanced Scorecard มาใช้จะสามารถที่จะตรวจสอบผลงานของหน่วยงานตนเองได้ตลอดเวลา โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละตัวชี้วัด

6. สามารถวัดความสำเร็จจากทุกหน่วยงานของรัฐที่นำไปใช้โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่า ในการทำงานของแต่ละหน่วยงานของรัฐ สามารถทำงานได้สำเร็จหรือไม่ ในแต่ละตัวชี้วัดและ สำเร็จในระดับมากน้อย เพียงใด

7. สามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถจะปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป้าหมาย

8. สามารถนำไปกำหนดเพื่อที่จะปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของแต่ละหน่วยงานของรัฐในอนาคตได้ โดยที่มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่ตัวชี้วัดต่างๆ ในการทำงานในปีต่อไปในลักษณะที่ท้าทายและคึกคักกว่าเดิมที่มีการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น เช่น สามารถลดจำนวนอัตราการว่างงานให้น้อยลงซึ่งจะ ทำให้สามารถ ตอบสนองในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม (รศ. ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ : 2547 ,วารสารการจัดการสมัยใหม่ 1-3 )

การศึกษาเทคนิคการบริหารจากวิธีการของ Balanced Scorecard คือให้เรามององค์การของเราให้เป็น โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง ยังประกอบด้วยองค์ประกอบอีก 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จในด้านต่างๆ

2. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทั้ง Kaplan และ Norton ได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยม และใช้กันอย่างแพร่หลาย ในองค์กรต่างๆทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่องค์การธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องมาจากมาจาก Balanced Scorecard มีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
2. ความสมดุลในแง่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
3. ความสมดุลในแง่ตัวชี้วัดเน้นทั้งระยะสั้น(ด้านการเงิน) และระยะยาว(การเรียนรู้พัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นสาเหตุ และตัวชี้วัดที่เป็นผลนั่นเอง

#### แนวคิดพื้นฐาน ของ Balanced Scorecard

การประเมินผลองค์กรปัจจุบัน ไม่สามารถใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ จุดเริ่มต้นที่มาของ Balanced Scorecard ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 มิติ

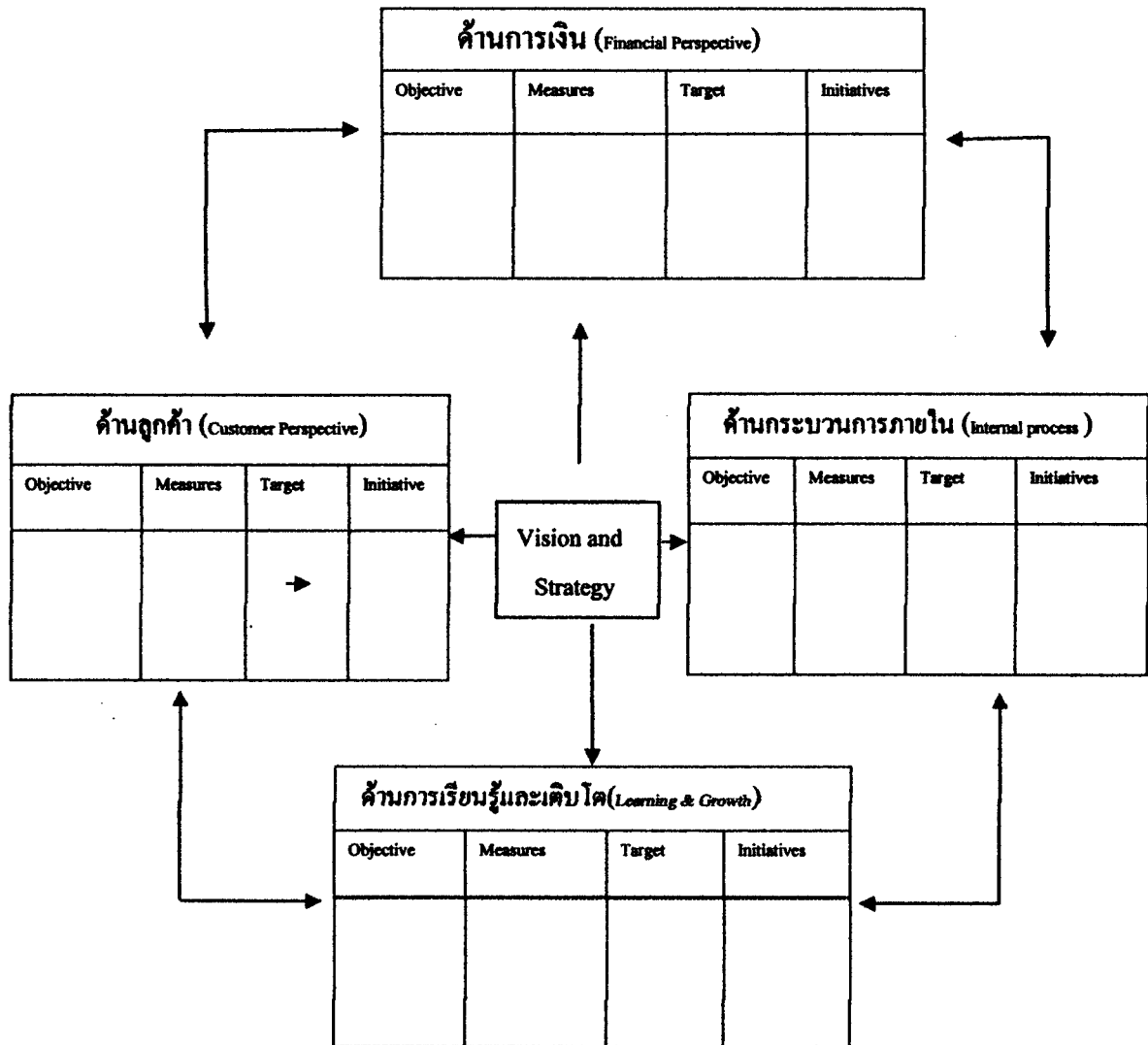
1. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองในด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การ

ลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลผลิต เป็นต้น ภายใต้ด้านมุมมองลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิม และการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ บริการที่รวดเร็ว ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วตรงตามเวลา หรือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างมีคุณภาพ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators ) ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น ในมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาหรือวัดจากเป้าหมายกำหนดโดยมีฐานจากปีที่ผ่านมาเป็นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในปี ถัดมา โดยใช้วิธีวัดจากการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลงานมุมมองด้านลูกค้าตัวชี้วัด ได้แก่จำนวนของลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่ขายหายไป ด้านมุมมองกระบวนการภายในตัวชี้วัด ได้แก่จำนวนของผลผลิตที่เสียหายจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่เสียหาย ด้านมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา ตัวชี้วัด ได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ( Competencies Level )

3. เป้าหมาย (Target ) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 เป้าหมายจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายจำนวนของเสียจากการผลิตไม่เกิน ร้อยละ 5 ต่อปี และเป้าหมายจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 100 ชั่วโมงต่อปี ต่อคน เป็นต้น

4. แผนงาน (Initiatives) โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard

**Balanced Scorecard** มีความแตกต่างจากระบบประเมินทางด้านการเงินแบบเดิม ในแง่ที่ว่า ระบบการประเมิน ทางด้านการเงินเป็นระบบในการประเมินผล เพื่อใช้ในการควบคุมการบริหารงาน แต่ **Balanced Scorecard** ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์ และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องในการสื่อสาร ทั้งนี้ เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารจะวัดหรือประเมินจะแสดงให้เห็นพนักงานในระดับล่างได้รับทราบถึง สิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร นอกเหนือจากการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารแล้ว **Balanced Scorecard** ยังก่อให้เกิดการชี้แนะ หรือการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยตัวชี้วัด (Key

Performance Indicators) อีกด้วย สรุป Balanced Scorecard เป็นระบบทางการจัดการที่ช่วยถ่ายทอดกลยุทธ์ และสิ่งที่สำคัญให้พนักงานรับทราบ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการชี้นำพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

#### **การประเมินผลองค์กรด้วย Balanced Scorecard**

การที่องค์กรประสบความสำเร็จ มักจะเป็นองค์กรที่ทำการประเมินผล หรือวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ของตนเอง เป็นประจำ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ จะทำให้เรารู้ถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรบ้างกิจการยังคืออยู่หรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว เราเป็นอย่างไร เราจะต้องแก้ไขปรับปรุงส่วนใดบ้าง เพื่อจะได้ ทำให้องค์การอยู่รอด และเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญยิ่ง ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคราชการเอง ก็เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้นทุกขณะ

การมุ่งสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น โดยเน้นเฉพาะตัวดัชนีชี้วัดด้านการเงิน อาจจะ ทำให้ผู้บริหาร เน้นในกิจกรรมการลดต้นทุน และการส่งเสริมการจัดจำหน่าย เพื่อสร้างกำไรให้กับองค์กร โดยเร็ว แต่ละเลยการลงทุน ด้านการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนาบุคลากร ที่จะช่วยเสริมสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว ดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน นอกจากจะเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องภายในองค์กรมากกว่ากันแล้ว ยังเป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น แต่ไม่ได้บอกผู้บริหาร ถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตเลย ดังนั้น ในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงไม่สามารถใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงิน เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึง การประเมินผล หรือมุมมองด้านอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น และที่มาของ Balanced Scorecard

**การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิคและเครื่องมือของ Balanced Scorecard จะมีการประเมินผลใน 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่**

1. การประเมินผล “ด้านการเงิน” (Financial) วัดดูประสงค์ ได้แก่ การเพิ่มรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การลดการสูญเสีย การเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)

2. การประเมินผล “ด้านลูกค้า” (Customer) วัดดูประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ส่วนแบ่ง การตลาดและการเงินที่เพิ่มขึ้น การแสวงหากู้ใหม่ การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี ภายลักษณ์องค์กร

3. การประเมินผล “ด้านกระบวนการภายใน” (Internal Process) วัตถุประสงค์ ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ระยะเวลาผลิตสินค้าและบริการ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

4. การประเมินผล “ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา” (Learning and Growth) โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การในการที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วม ความพึงพอใจของพนักงานในองค์การ ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ(Information System)

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัย “ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน” (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันเป็น KPI ( Key Performance Indicators) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเป็นต้น ภายใต้วัดดูประสงค์ในการรักษาคุณค่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป ภายใต้วัดดูประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้น จากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น ภายใต้วัดดูประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดและวิธีการของ Balanced Scorecard นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันและผูกโยงเข้ากับ “วิสัยทัศน์”(Vision) และ “กลยุทธ์” (Strategy) ขององค์การเป็นศูนย์กลางด้วย การประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์การ หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ Balanced Scorecard นี้ จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน มีข้อคิดที่ว่า “สิ่งที่วัดไม่ได้ย่อมบริหารไม่ได้”(If you can not measure, you can not manage) “สิ่งใดที่ได้รับการวัด ย่อมได้รับความสนใจ”(What gets measure, gets done) “อะไรที่วัดผลไม่ได้ ก็พัฒนาไม่ได้ (If you can not measure ,you can not improve) ซึ่งเป็นหัวใจของความอยู่รอดและเติบโตขององค์การ แม้กระทั่งการประเมินผลก็ต้องคิดกันใหม่และทำใหม่ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารจัดการขององค์การให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นตามภาพแผนผังดังนี้





ภาพที่ 2.2 Balanced Scorecard เครื่องมือบริหารจัดการขององค์กร

ความสำคัญของการประเมิน มุมมองด้านของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจเลือกใช้บริการกับองค์กรและมีผลกระทบต่อปัจจัยในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านความเจริญก้าวหน้าและเติบโตขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยตรง แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านลูกค้า ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ การบริการและภาพลักษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ได้มีนักคิดต่าง ๆ ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

วิมลสิทธิ หรยางกูร (2526 อ้างใน ฉิจิต โทดคำ, 2545 , 12-13) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการให้ค่าความรู้สึกของคนเราที่มีสัมพันธ์กับโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อมค่าความรู้สึกของบุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกดี เลว พอใจ ไม่พอใจ สนใจ ไม่สนใจ เป็นต้น

กมล ทับทิมไทย ( 2533 : 10 อ้างใน วีระ อัครมาศ, 2545 : 28 ) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึงปรากฏการณ์ในแง่ของนามธรรมที่เกี่ยวกับความสบายใจ หรือความสุขที่ได้ประสบว่า เป็นความพึงพอใจที่ประเมินไว้ในเรื่องของทัศนคติ หรือความพึงพอใจ หมายถึงระดับความลงรอยระหว่างความคาดหวังของบุคคลและสิ่งตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจริง ๆ

กิตติมา ปรีดีคิลก ( 2534 : 6 ) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆของงานและเขาได้รับเมื่อเขาได้รับการตอบสนองความต้องการ

ชริณี เคชจินคา (2520 อ้างใน สุกิจ เรียงประเสริฐ, 2545 : 6) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง หรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

Shelly (1965 อ้างใน คณะพัฒนาสังคม, 2538 : 4) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ ความรู้สึกในทางบวกและความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้ เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่นๆ กล่าวคือเป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับ ความสุขสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นอีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่นๆ

Tiffin Mc Cormic (1965 อ้างใน สุกิจ เรียงประเสริฐ, 2545 : 6) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจของมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน (Basic Need) มีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์และสิ่งจูงใจ (Incentive) และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ

Vroom (1964 อ้างใน ศราวุธ โสมทัต , 2543 : 5) กล่าวว่าทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนั้นหมายถึงผลที่ได้จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติทางบวกจะแสดง ให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติลบจะแสดง ให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจในด้านตนนั่นเอง

Weber (1966 อ้างใน กาญจนา กังแฮ , 2545 : 10) ได้ให้ทัศนเกี่ยวกับการให้บริการว่าการจะให้การบริการที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด คือ การให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล หรือ เป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ไม่มีความชอบพอสนใจเป็นพิเศษทุกคนได้รับปฏิบัติเท่าเทียมกัน ตามหลักเกณฑ์อยู่ในสภาพที่เหมือนกัน

Wolman (1973 อ้างใน คณะพัฒนาสังคม , 2538 : 4) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึก (Feeling) มีความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Wants) หรือ แรงจูงใจ (Motivation)

Yoder (1959 อ้างใน วันชนะ ธรรมเสนา , 2543 : 8) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า คือ ความพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะมีความพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้น ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคนได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นแม้จะมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจ” ต่างๆ กันไป แต่พอสรุปรวมกันว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกรัก ความรู้สึกชอบและสุขใจ โดยความพึงพอใจจะเป็นความรู้สึกบุคคลที่มีต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดในเชิงประเมินค่าซึ่งจะเป็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนี้ เกี่ยวข้องกับทัศนคติอย่างแยกกันไม่ออก สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคตินั้นมีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวางในองค์ประกอบต่างๆ เช่น Allport (1935 อ้างใน สราวุธ ไตรมัท, 2543 : 7-8) ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะของความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลขององค์ประกอบของความรู้สึกนี้ มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ชอบใจ เห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ กลัว รังเกียจ

2. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) เป็นการที่สนองตอบของบุคคลรับรู้และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับเกิดความรู้ ความคิดเกี่ยวกับวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่า ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นความต้องการที่จะกระทำหรือพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่มาของทัศนคติ ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกของทัศนคติซึ่งไม่จำเป็นจะต้องแสดงหรืออธิบายเหตุผลเสมอไปก็ได้ กล่าวโดยสรุปแล้ว ความพึงพอใจ จึงเป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึก (Reactionary Feeling) ต่อด้านความรู้สึกหรือสิ่งกระตุ้น (Stimulant) ที่แสดงออกมา (Yield) ในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้าย (Final Outcome) ของกระบวนการประเมิน (Evaluative Process) โดยบอกทิศทางของผลการประเมิน (Direction of Evaluative Result) ว่าเป็นในลักษณะทิศทางบวก (Positive Direction) หรือทิศทางลบ (Negative Direction) หรือ ไม่มีปฏิกิริยา คือเฉยๆ (Nonreaction) หรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ไม่ได้

Maslow (1954 อ้างใน อารี เพชรสุค , 2529 : 78-81) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับตอบสนองโดย Maslow ได้แบ่งลำดับขั้น ความต้องการของมนุษย์ เป็น 5 ขั้น คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) ซึ่งหมายถึง ต้องการออกซิเจน อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการขั้นต่ำสุด ความต้องการขั้นที่สอง ความต้องการระดับนี้ จะเกิดขึ้นทันที เมื่อความต้องการขั้นที่หนึ่งได้รับการ

ตอบสนอง คือความต้องการปลอดภัย(Need for safety) ความต้องการขั้นที่สาม คือความต้องการความรัก(Need for Love) บุคคลต้องการความรักและเอาใจใส่ ถ้าหากความต้องการด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นที่สี่ คือ ความต้องการมีศักดิ์ศรี (Need for Esteem) ความต้องการขั้นที่ห้าหรือความต้องการขั้นสุดท้ายคือ ความต้องการมีอิสระการแห่งตน(Need for Self – Actualization) ทุกคนแต่ละคนต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถต้องการที่จะแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพที่ตนมีอยู่ Maslow ชี้ให้เห็นว่าการที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการนั้น ไม่ใช่การกระตุ้นหรือจูงใจ เพราะเมื่อบุคคลได้รับความพอใจแล้ว ความต้องการอันนั้นก็ไม่ใช่การจูงใจอีกต่อไป บุคคลจะมีความต้องการเป็นขั้นตามลำดับ บุคคลบางคนใช้เวลาานอยู่ในขั้นใดขั้นหนึ่งหรือมีลักษณะขั้นๆลงๆ ในการได้รับความพึงพอใจในความต้องการนั้นๆ ความต้องการขั้นต่ำของ Maslow เช่น ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก และความต้องการศักดิ์ศรีนั้น เป็นแรงจูงใจภายนอก และในขณะที่เดียวกันความรู้สึกมีศักดิ์ศรีและมีอิสระการแห่งคนนั้นเป็นแรงจูงใจ

Herzberg (1959 อ้างใน อารี เพชรหุศ 2529 : 96-98) กล่าวว่า ความพึงพอใจเกิดขึ้น เนื่องจากความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดความพึงพอใจเมื่อความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง ซึ่งมีทั้งความต้องการจากภายนอก และความต้องการภายในตัวเขาเอง และเขาอาจต้องใช้เวลาบ้าง ในการที่จะตอบสนองความต้องการ ถ้าบุคคลต้องการเงินแล้วได้เงิน ความต้องการของเขาก็ได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าเขาต้องการที่จะทำงานให้ดี และเขามีโอกาสทำตามความต้องการเขาก็ได้รับการตอบสนองเช่นกัน สรุปได้ว่า รางวัลจะเป็นภายนอกหรือภายในก็ตาม ก็จะทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและเกิดความพึงพอใจ แต่รางวัลอาจไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับบุคคลบางคนเสมอไป แต่จะเป็นแรงจูงใจสำหรับบุคคลที่ต้องการรางวัลเท่านั้น

วิชา พรพัชรพงศ์ : 2550 ,1-2 เรื่องการให้บริการ กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า คือ ความรู้สึกของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็ความประทับใจหรือไม่ประทับใจภายหลังจากการใช้สินค้าและบริการ โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่มีต่อสินค้าหรือบริการดังความสัมพันธ์

$$\text{ความพึงพอใจลูกค้า} = \text{ความคาดหวัง} - \text{บริการที่ได้รับ}$$

วัตถุประสงค์ในการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรม และความคาดหวังของลูกค้าโดยค้นหาว่าอะไรคือความจำเป็น ความปรารถนาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2. เพื่อทราบผลการดำเนินงาน ในปัจจุบันของธุรกิจ สามารถนำผลที่ได้มา กำหนด จุดมุ่งหมาย หรือตั้งเป้าหมายในอนาคต

3. เพื่อลดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือช่องว่างระหว่างธุรกิจกับลูกค้า  
 4. การวัดความพึงพอใจเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการติดต่อกับลูกค้า และช่วยให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีต่อธุรกิจในการใส่ใจการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อลูกค้า อย่างแท้จริง

5. ผลการสำรวจจะเป็นประโยชน์ ต่อการจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

#### ขั้นตอนในการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

1. กำหนดปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย  
 2. จัดทำแผนการวิจัย (ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง ระยะเวลา งบประมาณ เป็นต้น)

3. กำหนดวิธีการวิจัย เครื่องมือการวิจัย และการเก็บข้อมูล
  4. เก็บรวบรวมข้อมูลและการควบคุมคุณภาพ
  5. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย
  6. จัดการทำรายงานผลการสำรวจวิจัย
  7. วางกลยุทธ์ และจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจลูกค้า
- เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ**

1. การสังเกต(Observe) : คือการเฝ้าดูปรากฏการณ์ที่สนใจจากกลุ่มตัวอย่าง และบันทึกสิ่งที่ได้พบเห็นไว้อย่างเป็นระบบ การสังเกตอาจทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และสามารถใช้อุปกรณ์อื่นช่วยในการบันทึก เช่น Check List และ Rating Scale

#### 2. การสัมภาษณ์(interview)

2.1 การสัมภาษณ์รายบุคคล(Personal Interview): เป็นวิธีที่นิยมในการสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณเนื่องจากสามารถสอบถามข้อมูลเชิงลึกรวมถึงความรู้สึกได้ดี

2.2 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group): เป็นการสัมภาษณ์แบบกลุ่มรูปแบบหนึ่ง โดยกำหนด หัวข้อให้กลุ่มพิจารณาและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยมี Facilitator เป็นผู้ดำเนินรายการอภิปราย

3. แบบสอบถาม (Questionnaire): คือการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นอย่าง เป็นระบบผ่านการตรวจสอบทางสถิติ ถือเป็นเครื่องมือ ที่ได้มาตรฐาน และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงธุรกิจและวิชาการ

### ทางเลือกในการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

1. Experiencing : คือ วิธีการที่ผู้บริหารสร้างเป็นลูกค้าเข้าไปใช้บริการด้วยตนเอง แล้วสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน หากจุดบกพร่องในการบริการ แต่ไม่ควรเป็นการจับผิดเพื่อลงโทษพนักงาน

2. Talking to Customers : เป็นการพูดคุยกับลูกค้าโดยตรงเพื่อรับฟังปัญหาและกระตุ้นให้ลูกค้าแสดงออกมาซึ่งปัญหาที่ประสบอยู่

3. Talking to Employees : เป็นการพูดคุยกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงาน Frontline ที่มีโอกาสสัมผัสลูกค้ามากที่สุด เพราะพนักงานกลุ่มนี้มีความเข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดี ความรู้สึกที่แท้จริงออกมาอย่างเปิดเผยแต่ต้องระวังให้เป็นการแก้ตัว

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. Basic Data Analysis : คือการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เช่น การหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และแสดงผลในรูปแบบตารางแผนภูมิหรือกราฟเป็นต้น

2. Customer Satisfaction Index : เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การตรวจติดตามความพึงพอใจลูกค้าเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา การจัดทำดัชนีชี้วัดความพึงพอใจขององค์กรทำได้โดยการรวบรวมคะแนนจากการประเมินในทุกๆ ด้านให้รวมอยู่ในค่าเฉลี่ยที่สะท้อนความพึงพอใจโดยรวมและกำหนดให้ค่าความพึงพอใจในปีฐานเท่ากับ 100

3. Gap Analysis : คือการประเมินความพึงพอใจเทียบกับความสำคัญในสายตาของลูกค้าซึ่งจากการวิเคราะห์หาช่องว่างนี้จะทำให้ทราบว่า อะไรคือจุดแข็งของธุรกิจในอนาคตของลูกค้า ช่วยให้ธุรกิจสามารถลำดับความสำคัญของงานที่ควรปรับปรุงก่อน - หลัง ได้อย่างถูกต้อง และสามารถจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสม

4. Correlation/Regression Analysis : เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวม หรือความภักดีของลูกค้า เทียบกับหัวข้อความพึงพอใจโดยรวมมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่ต้องปรับปรุงก่อนหลัง ได้อย่างถูกต้อง และสามารถบริหารการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

### Customer Satisfaction Survey (การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า)

องค์กรต้องเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ พัฒนาผลิตภัณฑ์และนำเสนอการบริการต่างๆ รวมถึงการตั้งราคาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ

### Customer Satisfaction Survey คือ

การรวบรวมข้อมูลและความต้องการของลูกค้าโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการขององค์กร โดยมีขั้นตอนและกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและควรวัดเป็นช่วงระยะเวลาเช่นทุก 6 เดือนหรือ 12 เดือนต่อครั้งและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเสมอมาเพื่อให้ทราบถึงผลการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าว่ามีความพึงพอใจระดับใดมีปัญหาและอุปสรรค ในการให้บริการกับลูกค้าอย่างไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการให้บริการและเพื่อค้นหาวิธีการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่ดีที่สุด

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

การบริการเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความช่วยเหลือ หรือดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นนั้น จะต้องมีหลักยึดถือปฏิบัติ มิใช่เป็นไปตามใจของเราผู้ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ โดยทั่วไป หลักการให้บริการมีข้อควรคำนึง ดังนี้คือ ( สมิต วัชฎกร . 2543 : 173-174 )

1. มีความสอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก
2. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ คุณภาพของการบริการที่วัดได้ด้วยความพอใจของลูกค้า
3. ปฏิบัติโดยถูกต้องสมบูรณ์ หากจะมีข้อผิดพลาดบ้าง ก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าไม่พอใจ
4. ไม่ก่อความเสียหายกับลูกค้า ให้บริการที่รอบครอบระมัดระวัง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ

ความเสียหายให้แก่ผู้อื่นๆด้วย

5. การให้บริการที่รวดเร็ว นอกจากการส่งสินค้าทันเวลาแล้ว ต้องพิจารณาความเร่งรีบของลูกค้าและสนองตอบให้รวดเร็วก่อนกำหนดด้วย

#### องค์ประกอบของงานบริการ

กอธเบอร์ก (Gothberg อังโน นันทวัฒน์ วัฒนรุ่งเรืองและคณะ 2533 : 18 ) ให้ความเห็นว่างานบริการต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ

1. คุณภาพของทรัพยากร ต้องเลือกสรรแล้วว่าสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. คุณภาพของบุคลากรผู้ให้บริการ ต้องมีความรอบรู้ในงานบริการนั้นเป็นอย่างดี

3. การสื่อสาร เช่น การสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการ การใช้ภาษา สัญลักษณ์ต้องสามารถสื่อได้

#### ลักษณะของงานบริการ

งานบริการเป็นงานที่มีการผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน คือ ไม่อาจกำหนดความต้องการที่แน่นอนได้ ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการว่าต้องการเมื่อใดและต้องการอะไร

1. งานบริการเป็นงานที่ไม่อาจกำหนดปริมาณงานล่วงหน้าได้ การมารับบริการหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้ให้บริการ การกำหนดปริมาณงานล่วงหน้าจึงไม่อาจทำได้ นอกจากการคาดคะเนความน่าจะเป็นเท่านั้น

2. งานบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวสินค้า ไม่มีผลผลิตที่ผู้ให้บริการจะได้คือ ความพึงพอใจ ความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้มารับบริการ ดังนั้นคุณภาพของงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

3. งานบริการเป็นงานที่ต้องการการตอบสนองในทันที ผู้ให้บริการต้องการให้ลงมือปฏิบัติในทันที ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องพร้อมที่จะตอบสนองตลอดเวลา และเมื่อมีคิวเวลาใดก็จะต้องตรงตามกำหนดนัดหมาย เมื่อกล่าวถึงการให้บริการของธนาคาร ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนทั่วไป คือ ปัญหาความล่าช้า ตลอดจนความไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริโภคนึกถึงเป็นอันดับต้นๆ ความคาดหวังของผู้รับบริการคือต้องการความสะดวกรวดเร็ว ดังนั้น การศึกษาผลการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ด้วย จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริการ ไม่ควรที่จะละเลยในส่วนนี้

#### ความคาดหวังของผู้รับบริการ

ผู้รับบริการทุกคนต้องการบริการชั้นหนึ่ง คือ สะดวก รวดเร็ว ทันใจ ถูกใจ ถูกต้อง สมบูรณ์ ได้รับประโยชน์สูงสุด ได้รับการต้อนรับที่อบอุ่น ผู้ให้บริการเอาใจใส่ สนใจ ตอบสนองต่อความต้องการอย่างถูกต้องถูกใจ ที่สำคัญคือ รวดเร็วทันใจ ไม่ต้องรอคอย ดังนั้นการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการอย่างถูกต้องและถูกใจ ซึ่งความคาดหวังเป็นเรื่องของจิตใจของผู้รับบริการ อาจจำแนกแต่ละด้านได้ดังนี้ (สมิต ชาญกุล ,2543 : 216-217)

1. สิ่งที่เห็นได้ ผู้รับบริการ คาดหวังจะให้เห็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดเตรียมไว้ว่า มีความเพียงพอแก่การให้ความสะดวก เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ มีความทันสมัยบุคลากรมากพอที่จะให้บริการ

2. ความรู้สึกร่วม ผู้รับบริการคาดหวังจะได้รับการต้อนรับอย่างถูกต้องต้องการคำกล่าวทักทายที่ยกย่อง การแสดงกิริยานอบน้อม คำพูดไพเราะ ให้ความเอาใจใส่ ให้เกียรติ และมีความเป็นกันเอง เมื่อมีข้อสงสัยจะต้องได้รับคำตอบชี้แจง หรือจัดหาให้ตามความต้องการ ผู้รับบริการทุกคนคาดหวังที่จะได้รับความสนใจ ให้ความสำคัญและให้เกียรติ



3. การสนองตอบ ผู้รับบริการคาดหวังว่า ผู้ให้บริการจะมีความเต็มใจในการให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจและจริงจัง ทันทีทันใดและได้รับประโยชน์สูงสุด

4. การให้หลักประกัน ผู้รับบริการคาดหวังว่า ผู้ให้บริการมีความรู้เรื่องที่จะบริการอย่างแท้จริง เป็นผู้มีอรรถาศัยที่จะรับเรื่องปัญหาสามารถพูดคุยอย่างเปิดเผยไว้วางใจและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เขาได้ รวมทั้งสามารถสร้างความมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ คุ่มค่าถูกต้องและสมบูรณ์

5. ความเชื่อถือได้ ผู้รับบริการคาดหวังว่า ผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติตามสัญญาด้วยบริการที่ถูกต้อง สะดวกและรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปการบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์และเป็นงานที่มีส่วนเสริมองค์การให้มีภาพลักษณ์ที่ดี ในความรู้สึกรักใคร่ของประชาชน ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นมาตรการอย่างหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพของการบริหารงานได้เพราะการจัดการบริการของรัฐมิใช่สักแต่จะทำให้เสร็จไปวันๆ แต่หมายถึงการให้บริการอย่างดี เป็นที่พึงพอใจของประชาชน

ดังนั้นการศึกษา ภาพลักษณ์ด้านการบริการของธนาคารตามแนวคิดนี้ กล่าวคือ ผู้รับบริการ ได้รับการบริการจากธนาคารของรัฐ จึงเป็นสิ่งที่ธนาคารจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่ธนาคาร เพราะการบริการดีเป็นหัวใจสำคัญของงานธนาคารที่ต้องตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจด้านการบริการของผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมบริการ อันจะนำมาสู่ความน่าเชื่อถือประทับใจ สรพธา ทำให้มีผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานที่ดีของธนาคาร

### 2.3 แนวคิด เกี่ยวกับภาพลักษณ์

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญ การเกิดภาพลักษณ์ ประเภทของภาพลักษณ์ ภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายของภาพลักษณ์

เมื่อกกล่าวถึงคำว่า ภาพลักษณ์หรือภาพพจน์ (Image) คนในวงการสื่อสารมวลชนรวมทั้งการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จะเข้าใจตรงกันคือคำว่า Image ในภาษาอังกฤษ แต่จากการประชุมของราชบัณฑิตยสถานเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2519 ได้เสนอคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ภาษาไทย ซึ่ง พลตรีพระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ ที่ปรึกษาคณะกรรมการได้ทรงชี้แจงว่า คำว่า ภาพพจน์เทียบกับคำภาษาอังกฤษว่า Figure of Speech ส่วนศัพท์ว่า Image บัญญัติว่า ภาพหรือจินตภาพ หรือที่ถูกค้องมากที่สุดคือ ภาพลักษณ์ (อำนาจ สุขสุเวช, 2535 :24)

คำว่า ภาพลักษณ์ มีความหมายหลายแง่หลายมุม แต่ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 คำว่า “ภาพลักษณ์” หมายถึง ภาพที่เกิดจากความนึกคิด หรือที่คิดว่า

ควรจะเป็นเช่นนั้น อย่างไรก็ตามในทัศนะของแต่ละบุคคลซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า “ภาพลักษณ์” ไว้มากมายดังนี้

มานิต รัตนสุวรรณ (2527:20) กล่าวว่า “ภาพลักษณ์” เป็นความประทับใจในสิ่งที่เราารู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ คนใดคนหนึ่ง หรือ องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถ้าจะหมายถึงชื่อเสียงน่าจะได้

พรทิพย์ วรกิจ โภคาทร (2537) กล่าวว่า “ภาพลักษณ์” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน que เห็นหน่วยงานเป็นภาพในลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งของหน่วยงานนั้นทั้งที่ประจักษ์และไม่ประจักษ์

วิรัช ฤทธิรัตนกุล (2546:76) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในใจ (Mental Picture) ของคนเราอาจจะเป็นภาพที่มีต่อสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิตก็ได้เช่นภาพที่มีต่อบุคคล (Person) องค์กร (Organization) สถาบัน (Institute) ฯลฯ และภาพดังกล่าวนี้อาจจะเป็นภาพเหล่านั้น กล่าวคือ บุคคล องค์กร สถาบัน หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งสร้างให้เกิดขึ้นแก่จิตใจเรา หรืออาจเป็นภาพที่เรานึกเองได้

เคลาวด์ โรบินสัน และ วอลเตอร์ บาร์โลว์ (Claude Robinson and Walter Barlow, 1959:22) ได้ให้ความหมายในหนังสือวารสาร Public Relations ฉบับ September, 1959 ไว้ว่า “ภาพลักษณ์” หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดต่อองค์กร หรือสถาบัน และภาพในใจนั้นๆ อาจได้มาจากประสบการณ์โดยตรง (Direct Experience) และประสบการณ์โดยอ้อม (Indirect Experience) ของตัวเอง เช่น ได้พบประสบมาด้วยตนเอง หรือได้ยิน ได้ฟังมาจากคำบอกเล่าของผู้อื่น เพื่อนฝูง ญาติมิตร หรือจากกิตติศัพท์ต่างๆ

ฟิลิปส์ เลสลีย์ (Phillip, Lesly. 1971 : 3-4) กล่าวว่า “ภาพลักษณ์” เป็นความประทับใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อองค์กร สถาบัน บุคคล กลุ่มบุคคล ซึ่งความประทับใจนี้มีรากฐานมาจากผลกระทบระหว่างบุคคลกับสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นๆ

พงษ์เทพ วรกิจ โภคาทร (2532) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ไว้ว่า ภาพลักษณ์ที่บุคคลหรือประชาชนมีต่อองค์กรจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนได้รับ สิ่งเหล่านี้ย่อมก่อตัวขึ้นเป็นความประทับใจ ซึ่งอาจเป็นความประทับใจที่ดีหรือไม่ดีก็ได้แล้วแต่พฤติกรรมหรือการกระทำขององค์กร หน้าที่สำคัญของนักประชาสัมพันธ์ คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยต้องให้ข่าวสารความรู้และประสบการณ์กับประชาชนอย่างเพียงพอ

เอ็ดเวิร์ด แอล เบอร์เนตส์ (Edward L. Bernays : อ้างถึงในวิรัช ฤทธิรัตนกุล , 2546 : 17) ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประชาสัมพันธ์กล่าวว่า หน่วยงาน สถาบัน จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่

แท้จริง (True Image) ให้เกิดขึ้นในจิตใจประชาชนเพื่อผลทางด้านความประทับใจ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ที่ดี

สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ หมายถึง ความประทับใจและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อองค์การ สถาบัน กลุ่มบุคคลซึ่งความประทับใจดังกล่าวนี้ อาจมาจากการเปิดรับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆรวมทั้งประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อมของบุคคลนั้นๆ

#### ความสำคัญของภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์ขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกสถาบัน ทุกองค์การ เพียงแต่จะชัดเจนหรือเลือนรางเท่านั้นเอง (ไอทิพย์ ศรีประกายเพชร , 2537 : 22 ) จึงมีความจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การอันจะนำไปสู่ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับและสนับสนุนของประชาชนตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป รวมทั้งส่งผลถึงความคงทนถาวรขององค์การในอนาคตด้วย

ชวนะ ภวกันันท์ (2527:56) กล่าวถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ไว้ว่า ภาพลักษณ์เปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนภาพของตนเอง เนื่องจากพฤติกรรมของคนเราต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้นที่เรามีอยู่ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมอยู่ ทำให้คนเราได้เตรียมตัวว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไร หากกล่าวว่าภาพลักษณ์เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์หรือองค์การ ก็คงไม่ผิด เพราะภาพลักษณ์เป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตของจิตใจมนุษย์

สุพิน ปัญญามาก (2540) กล่าวว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่นการสร้าง ความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาในยามวิกฤติการณ์ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเมื่อองค์การได้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีไว้แล้ว ก็เท่ากับเป็นการวางรากฐานขององค์การไว้อย่างแน่นหนา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ขึ้นองค์การย่อมไม่สั่นคลอนมากนัก และสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

เมื่อภาพลักษณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การแล้ว การศึกษาเพื่อวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานขององค์การนั้น ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน เพื่อจะได้ทราบถึงสถานะและภาพลักษณ์ขององค์การว่าเป็นอย่างไร ในสายตาของประชาชน หากสถาบันใดมีภาพลักษณ์ที่ดีพนักงานในสถาบันและประชาชนก็จะเกิดความเลื่อมใสศรัทธา ให้ความไว้วางใจ ในการใช้บริการ และให้ความร่วมมือต่อสถาบันนั้นๆก่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานขององค์การนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งเพิ่มความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งตรงกันข้ามหากหน่วยงานหรือสถาบันใดมีภาพลักษณ์ในเชิง

ลบ มีชื่อเสียงเลื่องลือ ช่อมทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งที่กระทบต่อความรู้สึกรักของประชาชน หากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่รีบแก้ไข ปรับปรุง ก็จะเป็นการทำลายภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบันหรือองค์กรให้ย่อยยับได้ ภาพลักษณ์จึงเป็นเรื่องของการสร้างสรรค์(Creation) ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างอย่างยาวนานและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลเก็บเป็นภาพและประทับใจ เป็นภาพที่ดี เป็นความรู้สึกที่ดี ส่งเสริมให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อไป

#### การเกิดภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์ เป็นภาพที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งต่างๆ ไม่สำบุคคลหรือองค์กรที่เราสร้างขึ้นมา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ของผู้มีภาพลักษณ์นั้น มนุษย์เราเกิดมามีการรับรู้ข่าวสารต่างๆ เรื่อยมาพร้อมกับวิวัฒนาการ คือเมื่อเราโตขึ้นมาเราเริ่มแยกแยะได้ว่า อะไรเป็นอะไร มีความรู้สึกต่อสิ่งนั้น จุดนี้เอง เราได้สร้างภาพลักษณ์ขึ้นมา ซึ่งภาพลักษณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในกรณีที่มีความรู้ใหม่ๆ เข้ามา

ภาพลักษณ์ของบุคคลหรือองค์กรต่างๆ เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือเกิดขึ้นเอง โดยธรรมชาติและเกิดขึ้นจากการปรุงแต่ง ( อำนวย วีรวรรณ , 2537 : 89) ภาพลักษณ์เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ คือ การปล่อยให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่ออกมา อาจจะผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริง เพราะอิทธิพลของทัศนคติในแต่ละสังคมที่ไม่เหมือนกัน ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจากการปรุงแต่ง คือ การใช้กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดภาพที่ต้องการออกมา ไม่ว่าจะ เป็นภาพจริงหรือภาพลวงก็ตาม

กล่าวโดย สรุป ได้ว่าการเกิดภาพลักษณ์ ได้ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะของหน่วยงานและธรรมชาติของหน่วยงานนั้น ที่มีการกระทำที่เป็นการประชาสัมพันธ์ในตัวของหน่วยงาน
2. เกิดจากการสร้างเสริม หรือปรุงแต่งให้มีความเข้มข้นขึ้น เนื่องจากภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

#### ภาพลักษณ์ขององค์กร

รจิตลักษณ์ แสงอุไร (2529 : 84) กล่าวไว้ว่า เนื่องจากภาพลักษณ์ เป็นสิ่งที่บุคคลสรุปได้จากการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ภาพลักษณ์ขององค์กร จึงหมายถึง ภาพในใจหรือความประทับใจที่บุคคลมีต่อองค์กรหนึ่ง เป็นผลของการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร ภาพในใจนี้อาจมาจากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมที่ได้รับจากองค์กรนั้น อาจมีเหตุผลหรือ ไม่มีเหตุผลก็ได้ ขึ้นอยู่กับหลักฐานที่ปรากฏหรือสิ่งที่ได้ยิน ได้ฟังมา ซึ่งมีความสลับซับซ้อนคลุมเครือและเป็นนามธรรมมากกว่า ภาพลักษณ์ของบุคคลหรือวัตถุ ภาพลักษณ์ขององค์กรมักเอนเอียงไปในทางลบมากกว่าทางบวก เพราะเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาของมนุษย์เป็นจำนวนมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

จิตวิถีสมาวตชน ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเข้าใจ การยอมรับสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และช่วยแก้ปัญหาขามวิฤตได้ ด้วยเหตุนี้ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรหนึ่งอาจแตกต่างจากสิ่งที่เป็นจริง หรือเอกลักษณ์ (Identify) ขององค์กรนั้นได้ คำว่า เอกลักษณ์ หมายถึง มุคตลภาพ หรือลักษณะที่ประกอบขึ้นจากกิจกรรมด้านต่างๆ ปรชญา ในการดำเนินงานและแบบฉบับในการบริหารงานขององค์กรนั้น

#### ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเข้าใจ การยอมรับสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และช่วยแก้ไขปัญหาขามวิฤตได้ ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต้องมี ภาพของความรู้ ภาพของความดีและสุภาพอ่อนน้อม ภาพของความขงขันขันแข็ง ภาพของความทันสมัย ภาพของประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการ ภาพของความรับผิดชอบต่อลูกค้า หรือต่อประชาชน ภาพของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่ง คร. อำนวย วีรวรรณ กล่าวให้ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่สังคมพึงต้องการว่า หน่วยงานหรือองค์กรในอุดมคติ ควรจะมีคุณลักษณะ เป็นองค์กรที่เจริญก้าวหน้าทันโลก นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงาน มีระบบและสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ทำคุณประโยชน์กับประเทศชาติ ปฏิบัติงานภายใต้กรอบกฎหมาย และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูง มีความซื่อสัตย์จริงใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าให้กับสังคมประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นและประเทศชาติ ( พรทิพย์ วรภิกโข คาทร, 2537 : 107-108)

**Balanced Scorecard** คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยไม่เพียงแต่ดูถึงปัจจัยทางการเงินเท่านั้น ยังดูไปถึงปัจจัยด้านอื่นที่จับต้องไม่ได้ โดยฝ่ายบริหารจะต้องแปลงจากกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง ปัจจัยทางการเงินและปัจจัยอื่นๆ

สิ่งที่จะต้องทำให้มุมมองทางการเงินและมุมมองอื่นมีความสัมพันธ์กัน คือจัดทำแผนกลยุทธ์ ( Strategy Map ) โดยเชื่อมโยงระหว่างมุมมองต่างๆและมาแสดงผลที่เป้าหมายหลักขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นมุมมองทางการเงิน มุมมองที่องค์กรนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 4 มุมมอง ซึ่งได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งในแต่ละมุมมองจะมีการกำหนด KPI ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำ และจะมีการทำแผนกลยุทธ์ ( Strategy Map ) มาเชื่อมโยง KPI ทั้งหมดขององค์กร และส่งผลไปที่เป้าหมายหลักขององค์กรซึ่งปกติจะเป็นเป้าหมายทางการเงิน เช่น EVM (Economic Value Management) ให้มีค่า EP เป็นบวก ผลดีของ Balanced Scorecard คือ เมื่อเป้าหมายหลักไม่บรรลุ องค์กรจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากมุมมองอะไรและ KPI ตัวไหน องค์กรจะได้แก้ไขได้โดยเพิ่ม

ความพยายามทำให้ KPI ที่ไม่บรรลุเป้าหมายให้เป็นไปตามเป้าหมาย และทุกหน่วยงานจะมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร)

การประเมินผลขององค์กรโดยใช้ 4 มุมมองเพียงพอหรือยัง แต่เดิมในการประเมินผลขององค์กรโดยใช้มุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว เช่นเรื่อง ROE (Return on Equity) เป็นหลัก ซึ่งก็ได้ใช้กันมานาน แต่ปรากฏว่า ปัจจุบันไม่เพียงพอเพราะมีสาเหตุและทัศนคติ ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ( Financial) บางองค์กรมีมุมมองทางการเงินและมีผลการดำเนินงานที่ดีมาตลอด แต่ปรากฏว่าอยู่มาดีๆ องค์กรก็มีผลงานขาดทุนและล้มละลาย ซึ่งต่อมาได้พบสาเหตุว่า ลูกค้าเดิมได้หนีไปใช้บริการองค์กรอื่น และองค์กรไม่มีการวางแผนเป้าหมายด้านการดูแลรักษาลูกค้า ซึ่งเป็นเหตุทำให้องค์กรมีผลขาดทุนและล้มละลายได้

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer) หลังจากที่องค์กรคำนึงถึงมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ก็มีการกำหนดมุมมองด้านลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งมุมมอง ซึ่งภายหลังมีเป้าหมายทั้ง 2 มุมมองแล้ว องค์กรก็สามารถดำเนินมาด้วยดี แต่ปรากฏว่าอยู่มาดีๆ องค์กรก็มีผลการดำเนินงานขาดทุนและอาจล้มละลาย ซึ่งต่อมา ได้พบสาเหตุว่า ระบบงานภายในองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ มีการเก็บเงินลูกค้าผิดพลาดต้องเสียเบี้ยปรับการให้บริการลูกค้าเป็น ไปอย่างเชื่องช้า ลูกค้าหนีหาย ไปใช้บริการจากองค์กรอื่น ซึ่งเป็นเหตุทำให้องค์กรมีผลขาดทุนและล้มละลายได้

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) หลังจากที่องค์กรเน้นเป้าหมายเฉพาะด้านการเงินและด้านลูกค้าไปเพียงพอแล้ว ในการประเมินผลองค์กรก็ได้มีการกำหนดเป้าหมายมุมมองด้านกระบวนการภายในเพิ่ม ทำให้การบริการหรือการส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าเป็น ไปด้วยดี แต่ปรากฏว่าอยู่มาดีๆ องค์กรก็มีผลการดำเนินงานขาดทุนและ ซึ่งต่อมาได้พบว่าสาเหตุเกิดจาก พนักงานที่อยู่ในองค์กร ไม่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ไม่มีความรู้เรื่องระบบ และเมื่อถึงเวลาที่พนักงานผู้รู้ต้องลาออกไป พนักงานที่อยู่ในปัจจุบันก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ลูกค้าก็จะหนีไปใช้บริการจากที่อื่นซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้องค์กรขาดทุนมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth ) หลังจากที่องค์กรเน้นเป้าหมายด้านการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน ยังไม่เพียงพอแล้ว ในการประเมินผลองค์กรจึงได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเป็นอย่างดีจนพนักงานมีทักษะ ความสามารถให้บริการลูกค้าได้เป็นที่น่าพอใจ

จากการประเมินผลโดยการสร้างความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง สามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเสมอไปหรือไม่และมีโอกาสที่จะขาดทุนหรือไม่ นั่น คำตอบ ยัง

มีโอกาสขาดทุนหรือล้มละลายก็เป็นได้ แต่ในส่วนใหญ่แล้ว องค์การที่มีระบบการประเมินผลดำเนินงานที่มีมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เรียกว่า Balanced Scorecard มักจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่มีข้อยกเว้นในเรื่องข้อปัญหาในระบบเศรษฐกิจทั้งโลก แต่เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวก็จะกลับคิดงเดิมได้ และเรื่องการทุจริต ภายในองค์การทำให้องค์การขาดทุนและล้มละลายตามตัวอย่างที่พบได้ในองค์การขนาดใหญ่ในปัจจุบันทั้งในประเทศและในต่างประเทศ มุมมองที่ควรนำมาคำนึงเป็นมุมมองที่ 5 คือ มุมมองด้านคุณธรรม (Ethics) บางคนคิดว่า มุมมองด้านคุณธรรมน่าจะเป็นส่วนหนึ่งในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วควรจะแยกออกมาเป็นมุมมองที่ 5 และมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัด KPI เช่นพนักงานทุกคนต้องผ่านการฝึกปฏิบัติธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในหน่วยงานจะต้องไม่มีการทุจริตของพนักงานในการประเมินผลแต่ละครั้งขององค์การ (สมศักดิ์ ฉิชิตกาญจนกุล ธนาคารกรุงไทยฯ :2550)

#### 2.4 กระบวนการจัดทำและพัฒนา Balanced Scorecard ในองค์การ

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ Swot Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญเพื่อใช้บริหารจัดการในองค์กร

2.4.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.4.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map ) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใน แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการองค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุจุดประสงค์ในด้านใดบ้าง เช่น ถ้าภายในได้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมากผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ โดยจะต้องสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

2.4.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์สร้างขึ้นมาใช้ในการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

2.4.6 ภายใต้วัดดูประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของ วัดดูประสงค์นั้นในด้านต่างๆทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูล ปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องบรรลุรวมทั้ง แผนงานกิจกรรมหรือโครงการ

ที่จะต้องทำภายในขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) การจัดทำตัวชี้วัด
- 2) กำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- 3) การทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุ

เป้าหมาย

2.4.7 เมื่อทำแผนงานหรือโครงการ(Initiatives) เสร็จสิ้นแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผน ปฏิบัติตามแผนหรือโครงหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆ ได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 2.5 ประโยชน์ของการนำหลักการ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

2.5.1 ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

2.5.2 ทำให้องค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้ เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5.3 ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัย การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

2.5.4 ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจ ว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้ง ผลของงานตนเองจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและองค์กรอย่างไร

2.5.5 ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้ชัดเจน

2.5.6 ทำให้ได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุก หน่วยงานสามารถปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องกันตามแผน

2.5.7 กำหนดแนวทางให้รับทราบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

2.5.8 ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ เพื่อทำกิจกรรม ได้ อย่างเหมาะสม

2.5.9 เป็นการวางแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผน ธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

2.5.10 สามารถวัดผล ได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล



2.5.11 ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เร่งให้เกิดการบริหาร  
เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร

## 2.6 แนวทางการนำ Balanced Scorecard มาใช้

การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามา  
เกี่ยวข้องและขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จนั้น ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำ  
Balanced Scorecard ไปใช้ให้เกิดผลดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการนำ Balanced Scorecard มา  
ใช้ให้เกิดผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ Balanced Scorecard และมีทัศนคติ  
ที่ดีในการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ก็ทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ Balanced  
Scorecard มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผล  
จะต้องนำแนวคิดในเรื่อง ของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ Balanced  
Scorecard มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะ  
พิจารณาได้แก่ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการ  
สร้างทัศนคติที่ดีในการนำ

3. Balanced Scorecard ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้  
เกิดผลมากที่สุดควรนำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์ เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแต่การประเมินผลให้ครบทั้ง  
4 มุมมองเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performanced Indicators)  
เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ในหลักการของ Balanced Scorecard นั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety Measures) ก่อนที่เราจะ  
เริ่มทำ Balanced Scorecard องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นจำนวนมากแต่การทำ Balanced  
Scorecard ไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน  
การเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานตาม KPI ตัวชี้วัดที่ดีขึ้น ข่อมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่  
กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงาน  
นั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

## 2.7 ข้อคิดและข้อควรระวังในการนำ Balanced Scorecard มาใช้

2.7.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

2.7.2 ทุกคนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบ  
การประเมิน ไปใช้เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร

2.7.3 การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ต้องระวังว่าเมื่อทำแล้วควรจะมีวิธีทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็วเพราะจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

2.7.4 ต้องระวังอย่าให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดเจ้าหน้าที่ซึ่งจะเป็นการใช้ Balanced Scorecard อย่างผิดวัตถุประสงค์

2.7.5 ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เพราะ Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไป

2.7.6 ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป

2.7.7 ต้องระวังการต่อต้าน ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆมาใช้ภายในองค์กร อาจจะต้องพบกับ การต่อต้านจากเจ้าหน้าที่บางกลุ่ม

2.7.8 การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะมีแรงจูงใจตั้งแต่การเพิ่งพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ๆ ควรรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน

2.7.9 การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด บางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่ต้องระวังไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น ถ้าองค์กรเสียเวลากับค่าน้ำหนักเหล่านี้มากเกินไป อาจจะทำให้เกิดการผัดผ่อนจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

2.7.10 การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขในด้านต่างๆ เกิดขึ้นดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรเตรียมองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริงๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้นและสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมคือ

- 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับทุกคนให้ชัดเจน
- 4) ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นจริงจังที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผล
- 5) เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่นแม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังมีความเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่นมุมมองของ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวความคิดเดิมที่กำหนดไว้ 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน

และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต การที่จะมีมุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานนั้นมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของหน่วยงานนั้น ๆ

นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่นหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด ที่องค์กรต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่อาจจะเป็นไปในด้านลูกค้าที่ให้ความสำคัญแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้เป็นต้น

## 2.8 ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับ การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในประเทศไทย

องค์กรในประเทศไทยได้นำเอาหลักการของ Balanced Scorecard โดยนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ใหญ่ 2 ประการ คือประการแรก เป็นเครื่องมือในการประเมินผลระดับต่าง ๆ และประการที่สองเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีการนำเอาหลักของ Balanced Scorecard มาใช้ เช่น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือซีพี บริษัทชินวัตร เครือซีเมนต์ไทย ได้นำเอา หลักการของ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรแล้วและได้ผลดี ยังเห็นการตื่นตัวอย่างมากของภาคราชการที่นำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้นด้วย เพราะมีการปฏิบัติระบบวิธีคิดในการบริหารราชการแนวใหม่ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาสำคัญในการนำเข้า Balanced Scorecard มาใช้ (Implementation) ในประเทศไทย ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการออกแบบแต่ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายประการ ดังนี้

1. การที่ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่า Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่มองว่าเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งจริงๆ แล้ว การนำ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรอย่างถูกต้องจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

2. การที่ผู้บริหารมองว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้น เมื่อได้มีการออกแบบ Balanced Scorecard เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อ Balanced Scorecard น้อยลงไป

3. การที่ผู้บริหารมองว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา แต่ปีละครั้งทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก Balanced Scorecard ได้อย่างเต็มที่และทำให้ Balanced Scorecard ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. การต่อต้านหรือไม่ยอมรับในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ส่วนใหญ่ สืบเนื่องจากความไม่เข้าใจต่อแนวคิดและประโยชน์ของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกลัวว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในทางที่แย่งสำหรับตัวเอง

**สรุป Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยการอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มี ความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์การ**

**แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ได้แก่**

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ภายใต้มุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่ วัดดูประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ความสำคัญของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard มีลักษณะความสอดคล้องนี้**

1. ความสอดคล้องระหว่างการวัดผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน
2. ความสอดคล้องระหว่างอดีต ปัจจุบัน อนาคต
3. ความสอดคล้องระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอก และภายใน
4. ความสอดคล้องระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้

### 3. การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเทียน

การศึกษาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเทียน แนวทางการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานใหญ่ที่ให้ทุกสาขาปฏิบัติตามมีรายละเอียดในส่วนของด้านประวัติความเป็นมาและ โครงสร้างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จริยธรรมและจรรยาบรรณ โครงสร้างของธนาคาร การนำหลักการของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาทำเทียน ในด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หลักเกณฑ์การวัดผลงานและเป้าหมายในการดำเนินงานปี 2551 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ประวัติความเป็นมา

เมื่อ ปี พ.ศ. 2485 ช่วงระยะเวลาที่สงครามเอเชียบูรพาเพิ่งเริ่มต้นได้ไม่นานนัก ได้มีการจัดตั้ง ธนาคารพาณิชย์ขึ้นในประเทศไทย อีกแห่ง จากที่มีอยู่เดิมแล้วในขณะนั้น ทั้งเป็นของชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 12 แห่ง ธนาคารแห่งใหม่นี้ คือ “บริษัทธนาคารไทย จำกัด” ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารมณฑล จำกัด” และเป็นกิจการธนาคารส่วนหนึ่งที่ควบเข้าเป็นธนาคารกรุงไทยในภายหลัง ส่วนกิจการธนาคารอีกส่วนหนึ่งที่เข้าร่วมกับธนาคารมณฑล จำกัด ก็คือ ธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งเริ่มจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2493 ภายหลังจากที่สงครามเอเชียบูรพาสิ้นสุดลงแล้วเป็นเวลา 5 ปี การดำเนินกิจการของธนาคารทั้งสองแห่งได้ ดำเนินงานมาถึงปี พ.ศ. 2508 และได้ควบเข้าเป็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด ในระยะต้นปี พ.ศ. 2509 คือ วันจันทร์ที่ 14 มีนาคม 2509 เป็นวันควบรวมกิจการของธนาคารทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารเกษตร จำกัดและธนาคารมณฑล จำกัด เข้าด้วยกันเป็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด จึงได้ถือกำเนิดขึ้นในปีนี้เองและได้ดำเนินกิจการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นเกิน 50% มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และสังกัดกระทรวงการคลัง ชื่อภาษาอังกฤษ ว่า “KRUNG THAI BANK LIMITED” ใช้สัญลักษณ์ “นกวาสุกัณห์” ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารและมีการปรับเปลี่ยนบ้างเล็กน้อย เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น มาใช้จนถึงปัจจุบัน ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ดำเนินการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชน กระทรวงการคลังโดยกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เป็นผู้ถือหุ้นเกินกว่า 50% ทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ทุกหน่วยงานรวมทั้งสาขาทำเทียน เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาล มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงเป็นสถาบันทางการเงินไทย ที่เป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาลที่ประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ การดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงตลอดมา กิจกรรมของธนาคาร ได้ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง และให้บริการทุกประเภท มีสาขาอยู่ทุกจังหวัด และอำเภอที่สำคัญๆทั่วประเทศ และสาขาที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสาขาท่าเตียนด้วย กล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ได้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ซึ่งนอกจากจะสร้างความมั่นคงให้กับกิจการของธนาคารเองแล้ว การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้มีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศอยู่ไม่น้อย เนื่องจากเป็นภาคธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล หน้าที่หลักของธนาคาร ได้แก่ การให้บริการทางการเงินและบริการอื่นๆแก่ประชาชน และภาคธุรกิจ การสร้างเงินในระบบเศรษฐกิจมีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางและเป็นสื่อกลางทางการเงิน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ใหญ่ของตลาดเงิน (ตลาดเงิน คือ กลไกในการโอนเปลี่ยนมือในเงินทุนระหว่างผู้มีเงินออมและผู้ต้องการใช้เงินทุน โดยผ่านสถาบันการเงินที่เป็นสื่อกลางทางการเงิน) ทำหน้าที่ถ่ายเทหรือเปลี่ยนสภาพจากเงินออมไปสู่เงินลงทุน เป็นแหล่งระดมเงินออมที่เป็นระบบใหญ่ ช่วยขยายตลาดเงินทุนในประเทศ ทำให้การลงทุนในประเทศสูงขึ้นและมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกและเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่ประชาชน และภาคธุรกิจ เพื่อนำไป ลงทุน ในกิจการที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ โดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการดำเนินนโยบายทางการเงินของประเทศด้วย

### 3.2 ทิศทางการดำเนินงาน ปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ จริยธรรม และจรรยาบรรณของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

ทิศทางการดำเนินงานของธนาคารได้แก่ เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการดีและสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง ขกระดับการบริหารจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

**ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ใน 4 มุมมอง**

**มุมมองด้านการเงิน**

มุ่งสู่ความเป็นผู้นำด้านตลาด ในธุรกิจธนาคารเพื่อสร้างผลกำไรแบบยั่งยืนและภาพลักษณ์ การมุ่งมั่นบริการอันเป็นเลิศ ด้านการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด และประสิทธิภาพของบุคลากรที่เหนือกว่า พัฒนาและขยายธุรกิจด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง

**มุมมองด้านลูกค้า**

(1) สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ยึดมั่นจรรยาบรรณ และการบริหาร มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ยึดหลักบริหารจัดการที่ดี จะดำเนินการตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน คือ

(2) ถูกค่าและประชาชนได้รับการบริการเพียงพอกับความต้องการเชื่อถือได้ ปลอดภัย มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ด้วยบริการที่สุภาพ รวดเร็ว และด้วยความเสมอภาค เปิดเผยข่าวสาร ข้อมูลด้านบริการต่างๆอย่างครบถ้วน ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งรักษาความลับของลูกค้าย่างจริงจัง สม่่าเสมอและไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมิชอบ

#### **มุมมองด้านกระบวนการภายใน**

(1) พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ดูแลความปลอดภัย อนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและปฏิบัติงานสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าด้วยระบบการบริหารจัดการภายในและในด้านความปลอดภัย รวมทั้งให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

(2) เชื่อมมั่นในคุณค่าแห่งพนักงาน เสียสละเพื่อส่วนรวม รักษาความลับและช่วยเหลือลูกค้าเสมอทุกโอกาสให้ข้อมูลข่าวสารอันเป็นประโยชน์เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์

#### **มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

(1) ส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานทุกระดับ พัฒนาโครงการฝึกอบรมพนักงานและสร้างบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ สนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม ในชุมชนและส่งเสริมพัฒนาการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์ และอ่อนน้อม รวมทั้งการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้น ในหมู่ของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

(2) ตั้งมั่นร่วมกัน สร้างสรรค์สังคม เป็นสถาบันการเงินเคียงข้างประชาชน ที่ร่วมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จากรากหญ้าถึงชุมชนสู่ระดับประเทศ

#### **ทิศทางนโยบายและแผนงานที่สำคัญของธนาคาร**

ในช่วงปี 2551 เป็นปีที่ต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่คาดว่าจะถดถอย ธนาคารจึงมุ่งมั่นหนักกำลังเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้พร้อมต่อการแข่งขันภายใต้วิสัยทัศน์ในการเป็น “ธนาคารแสนสะดวกสบาย” (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐและสถาบัน โดยธนาคารมีทิศทางและแผนงานในระยะ 3-5 ในด้านต่าง ๆสรุปได้ดังนี้

### ด้านการเงิน

มุ่งเน้นการเติบโตและทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วยการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ในทุกบริการอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการ Cost of Fund ให้อยู่ในระดับต่ำ เร่งเพิ่มรายได้จากการลงทุนและการบริหารเงิน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการลดหนี้ NPL การขาย NPA ในเชิงรุก และการเร่งรัดติดตามหนี้สูญรับคืน

### ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ

มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับลูกค้า แต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการเงินให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการรับประกันคุณภาพการให้บริการ ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาและปรับปรุง ช่องทางการให้บริการขายผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ Lifestyle ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม พัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านกระบวนการภายใน

มุ่งพัฒนากระบวนการภายในเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านการเงินและด้านลูกค้า ด้วยการปรับกระบวนการงานหลัก กระบวนการบริหารจัดการและการควบคุมความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุง โครงสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมกับการแข่งขัน

### ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสรรหาและพัฒนาศักยภาพพนักงาน พัฒนาและปรับปรุงองค์กรและ Business Process เพื่อให้สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบการเสริมสร้างทุนทางปัญญาของธนาคารใน 4 มิติ คือ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปวัฒนธรรม และ ด้านการกีฬา

### 3.3 พันธกิจของธนาคาร

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ ให้เป็นที่เชื่อถือ สร้างความมั่นคงให้กับกิจการของธนาคารเองเพื่อให้เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาและยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. เสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย



2. สร้างบริการทางการเงินที่รวดเร็ว แม่นยำ ในราคาที่แข่งขันได้
3. มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญพร้อมให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับ
4. ให้เข้าถึงประชาชนผู้สนใจ ด้วยจุดบริการและเครือข่ายทางเทคโนโลยี

#### ครอบคลุมทั่ว

5. ชีคหลักการบริหารจัดการที่ดีและโปร่งใส เสมอภาค และมีประสิทธิภาพ

#### 3.4 วิสัยทัศน์ ของธนาคาร

ธนาคารแสนสะดวก (Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐและสถาบัน

1. เป็นธนาคารแสนสะดวกสบาย และมีความทันสมัย
2. เป็นศูนย์รวมฐานข้อมูลลูกค้าและสินค้าทางการเงินที่หลากหลาย
3. มีผลิตภัณฑ์ครบวงจร ตอบสนองลูกค้าอย่างมีคุณภาพตรงความต้องการ
4. ใช้บริการได้เสร็จสิ้น ณ จุดเดียว ง่าย รวดเร็ว ไม่เสียเวลาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา
5. เปิดบริการทุกวัน ในเวลาและสถานที่ที่มีความเหมาะสม

#### 3.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำ “จรรยาบรรณธนาคารกรุงไทย” จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มแจกจ่ายพนักงานทุกคน และอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) คือ

1. รับผิดชอบต่อ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า นโยบายของรัฐ สังคมโดยรวมและพนักงาน
2. ดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม
3. รักษาผลประโยชน์ของลูกค้าเสมือนรักษาผลประโยชน์ของธนาคาร
4. ส่งเสริมและริเริ่มกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์
5. ดำรงความเป็นกลางทางการเมือง

จรรยาบรรณของพนักงาน คือ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เห็นแก่อำมิสสินจ้างหรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นใด
2. ความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจและเอาใจใส่ตลอดจนอุทิศตนให้กับธนาคารอย่าง

เต็มที่

3. ความมีจิตสำนึก ปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือในการให้บริการและสร้าง

ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4. ความมีระเบียบวินัย ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบคำสั่ง
5. การรักษาความลับ เก็บรักษาข้อมูลความลับรวมทั้งด้านการเงินของธนาคาร

และลูกค้า

6. ความระมัดระวังในการใช้ทรัพย์สินของธนาคาร ทะลุฉันทนอมและบำรุงรักษาทรัพย์สินของธนาคารเพื่อประโยชน์ใช้สอยอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การประกอบกิจการส่วนตัว ไม่ประกอบกิจการใดๆ แข่งขันหรือขัดผลประโยชน์กับกิจการของธนาคาร

8. การใช้สิทธิทางการเมือง ไม่กระทำการใดๆ อันเกิดความเข้าใจได้ว่าธนาคารมีส่วนเกี่ยวข้องหรือฝักใฝ่ในพรรคการเมืองนั้น

### 3.6 เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจในปี 2551

ด้วยวิสัยทัศน์ในการเป็น “ธนาคารแสนสะดวก สำหรับลูกค้ารายย่อย รายกลาง รายใหญ่ ภาครัฐและสถาบัน ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) จึงได้กำหนดเป้าหมายในปี 2551 สรุป ได้ดังนี้.

#### ด้านการเป็น Convenience Bank

มุ่งพัฒนา Convenience Bank ศูนย์บริการที่เป็นเลิศ ประทับใจลูกค้า เพื่อสร้าง Convenience Brand และ Brand Loyalty ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

#### ด้านการเป็น Processing Bank

มุ่งขยายการให้บริการ โอนเงิน ชำระเงิน และการจัดการเงินสด ที่สมบูรณ์แบบ และครบวงจรทั้งด้านเงิน โอนรายย่อยในประเทศ ระหว่างประเทศ และการปรัวรรตเงินตรา

#### ด้านการเติบโตและการทำกำไรอย่างยั่งยืน

มุ่งขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก ปรับปรุงคุณภาพสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม บริหารต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ บริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มรายได้จากเงินลงทุนและการบริหารเงิน ภายในกรอบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล

ทั้งนี้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ดังนี้

#### ด้านการบริหารบุคลากร ( HR Strategy )

มุ่งพัฒนาพนักงานของธนาคารให้มีจิตสำนึกในการดำเนินชีวิตอย่างมีสติและรอบคอบ และให้มีความเก่งทั้ง 4 ด้าน คือ “เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งการดำรงชีวิต” เพื่อให้พนักงานมีความสุขทั้งในการทำงาน และการดำเนินชีวิตและที่สำคัญ คือ การปลูกฝังให้รักการ

เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้กำลังสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรและให้บริการอันเลิศต่อลูกค้า

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT Strategy )

มุ่งพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ และระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการให้บริการ การบริหาร การวางแผน รวมทั้งการตัดสินใจ เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ เช่นระบบ Cash Management ระบบ CRM ระบบ Basel II และระบบการตรวจสอบและติดตามผลการตรวจสอบด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

#### ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

เร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการเงิน ทั้งของธนาคารและบริษัทในเครือให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายกลุ่มต่างๆ ที่มี Lifestyle ต่างกัน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานที่ชัดเจนรองรับการขยายตลาดแนวรุก อีกทั้งย้ำความตั้งใจในการพัฒนาการให้บริการ โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประกาศรับประกันคุณภาพการให้บริการต่อสาธารณชนให้รับทราบ โดยตั้งแต่วันที่ 22 มกราคม 2551 เป็นต้นไป สาขาทุกแห่งทั่วประเทศ รวมทั้งสาขาทำเคาน์เตอร์ จะให้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์ให้ลูกค้าเสร็จสิ้นรายการละไม่เกิน 3 นาที การเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ภายใน 10 นาทีอนุมัติสินเชื่อกรุงไทยธนวิญภายใน 5 วันทำการ และอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัยภายใน 7 วันทำการ

#### ด้านเครือข่าย

เร่งขยายและพัฒนาเครือข่ายรวมทั้งพันธมิตรธุรกิจให้เข้มแข็งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้ลูกค้า พร้อมคุณภาพและความหลากหลายของบริการ ธนาคารมีเป้าหมายที่จะเพิ่มจุดให้บริการให้ครอบคลุมช่องว่างที่ยังเหลืออยู่ และปรับปรุงจุดบริการพร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจะใช้ประโยชน์จากจุดบริการอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ธนาคาร ได้ดำเนินการจัดโครงสร้างการประกอบธุรกิจตามแนวทางการกำกับแบบรวมกลุ่มเพื่อรองรับการบังคับใช้ พรบ.ธุรกิจสถาบันการเงิน ในปี 2551 ด้วยการกำหนดกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มีธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)เป็นบริษัทแม่ ภายใต้ นโยบายการลงทุนและแนวทางการบริหารงานดังนี้

#### นโยบายการลงทุน

ธนาคารมีนโยบายที่จะลงทุนในธุรกิจต่างๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของธนาคาร และเพื่อส่งเสริมนโยบายการเป็นธนาคารแสนสะดวกของธนาคาร โดยธุรกิจที่ธนาคารลงทุนประกอบด้วย

1. ธุรกิจการเงิน เป็นการลงทุนเพื่อส่งเสริมให้ธนาคารมีบริการที่ครบวงจร โดยธนาคารได้ลงทุนในธุรกิจประเภทนี้รวม 7 บริษัท ได้แก่ บมจ. บัตรกรุงไทย บจก. กรุงไทย-เอกซ่า ประกันชีวิต บจก. กรุงไทยพานิชประกันภัย บจก. กรุงไทยไอบีเจ ลีสซิ่ง บล. เคทีบี บมจ. หลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงไทย และบจก. เคทีบี ลีสซิ่ง

2. ธุรกิจสนับสนุนเป็นการลงทุนเพื่อให้บริการ รับจ้าง อำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านต่างๆแก่ธนาคาร เช่นงานด้านกฎหมาย ระบบสารสนเทศ และงานบริการต่างๆ เช่น การบริหารจัดการศูนย์ฝึกอบรมของธนาคาร การบริการยานพาหนะ การบริการขนย้ายทรัพย์สิน การรักษาความปลอดภัย การพิมพ์เอกสาร การพับบรรจุของอัตโนมัติและอื่นๆ โดยธนาคารลงทุนในธุรกิจกลุ่มนี้ รวม 3 บริษัท ได้แก่ บจก. กรุงไทย คอมพิวเตอร์เซอร์วิสเซต บจก. กฎหมายกรุงไทย และบจก. กรุงไทยธุรกิจบริการ

#### นโยบายการบริหารงาน

ธนาคารได้ดำเนินการกำกับดูแล กลุ่มธุรกิจทางการเงินตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินมีความมั่นคง สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และมีการป้องกันความเสี่ยงอย่างรอบด้านและเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลคือต่อภาพลักษณ์และฐานะของธนาคาร โดยธนาคารมีนโยบายมอบหมายให้ผู้บริหารของธนาคารร่วมเป็นกรรมการของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อให้ทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และกำหนดให้บริษัทในกลุ่มต้องจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีรวมทั้งแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจในกลุ่มเป็นไปอย่างสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารพร้อมทั้งกำหนดให้หน่วยแต่ละแห่งต้องจัดทำข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานส่งให้หน่วยงานกำกับด้วย

#### ศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร

ธนาคารสามารถรักษาศักยภาพในการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมคู่แข่งมาได้โดยตลอด ทั้งสถานะ การเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากเป็นอันดับ 2 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีส่วนแบ่งของการตลาดเกินกว่าร้อยละ 15 ของทั้งระบบ มีอัตราส่วนกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงถึงร้อยละ 15.16 สูงสุดในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 55 ทำให้มีความมั่นคงสูง มีต้นทุนต่ำ และมีฐานลูกค้าภาครัฐที่มีความสัมพันธ์อย่างยาวนานอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีเครือข่ายสาขาและจุดบริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ พร้อมเทคโนโลยีทันสมัย ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย ขณะเดียวกัน ธนาคารก็สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังคงมุ่งมั่นพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะรุนแรงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในปี 2550 ซึ่งการ

บริโภคและการลงทุนอยู่ในภาวะที่ซบเซาจนยากที่จะมุ่งขยายธุรกิจ ธนาคารจึงใช้วิกฤตินี้ให้เป็นโอกาส โดยการทุ่มเททรัพยากรให้กับการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันในด้านต่างๆอย่างเต็มที่ดังนี้

1. การขยายเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน
2. การพัฒนาศักยภาพของพนักงานผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ การรับประกันคุณภาพบริการ
3. การขยายฐานลูกค้ารายย่อยและรายได้ค่าธรรมเนียม การพัฒนากระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการบริหารงานหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้าและรายได้ของธนาคารมุ่งพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงองค์การแบบบูรณาการ (ERM) การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSER) โดยการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์การอย่างต่อเนื่องให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติให้เป็นกิจวัตรประจำวัน เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่จะทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

### 3.7 ข้อมูลทั่วไป

#### ข้อมูลบริษัท

ชื่อบริษัท	บมจ. ธนาคารกรุงไทย (ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน))
เลขทะเบียนบริษัท	0107537000882 (เดิมเลขที่ บมจ. 335 )
ประเภทธุรกิจ	ธนาคารพาณิชย์
สำนักงานใหญ่	35 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.
โทรศัพท์	0-2255-2222 โทรสาร 0-2255-9391-3
ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	1551
เว็บไซต์	www.ktb.co.th

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา เลขที่ 354 ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง  
ท่าเตียน สังกัดเขตราชวงศ์ เครือข่าย เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร  
นครหลวง 1 สำนักงานเครือข่าย โทร.0-2222-0198-9 โทรสาร 0-2221-8483

#### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

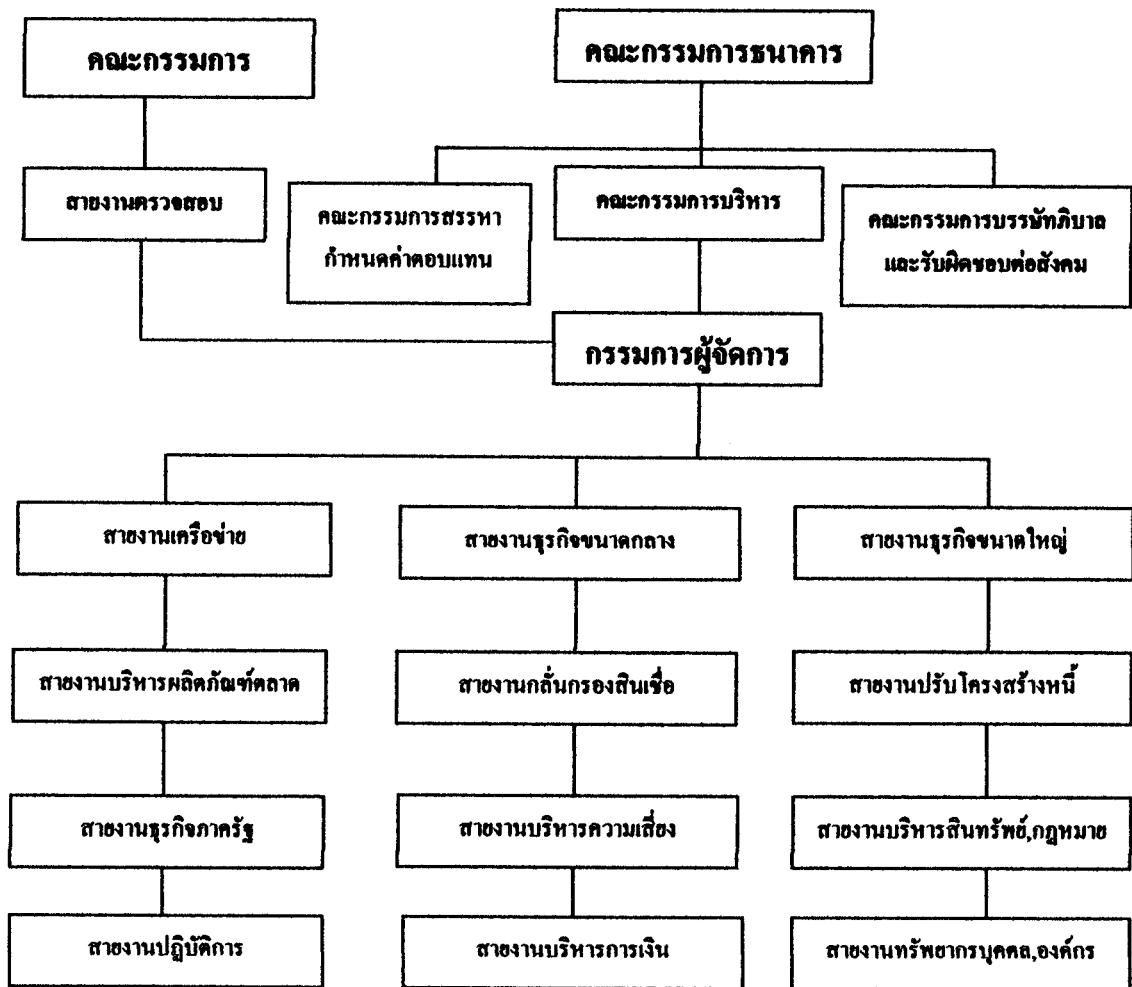
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ตามใบอนุญาตของกระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ และประกาศที่เกี่ยวข้องซึ่งออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และองค์การอื่น

หลักทรัพย์ของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550

ธนาคารมีทุนจดทะเบียน จำนวน 57,664,098,087.50 บาท จำแนกเป็น  
 หุ้นสามัญ จำนวน 11,191,412,250 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท  
 หุ้นบุริมสิทธิ จำนวน 5,500,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท  
**รวม จำนวน 11,196,912,250 หุ้น**

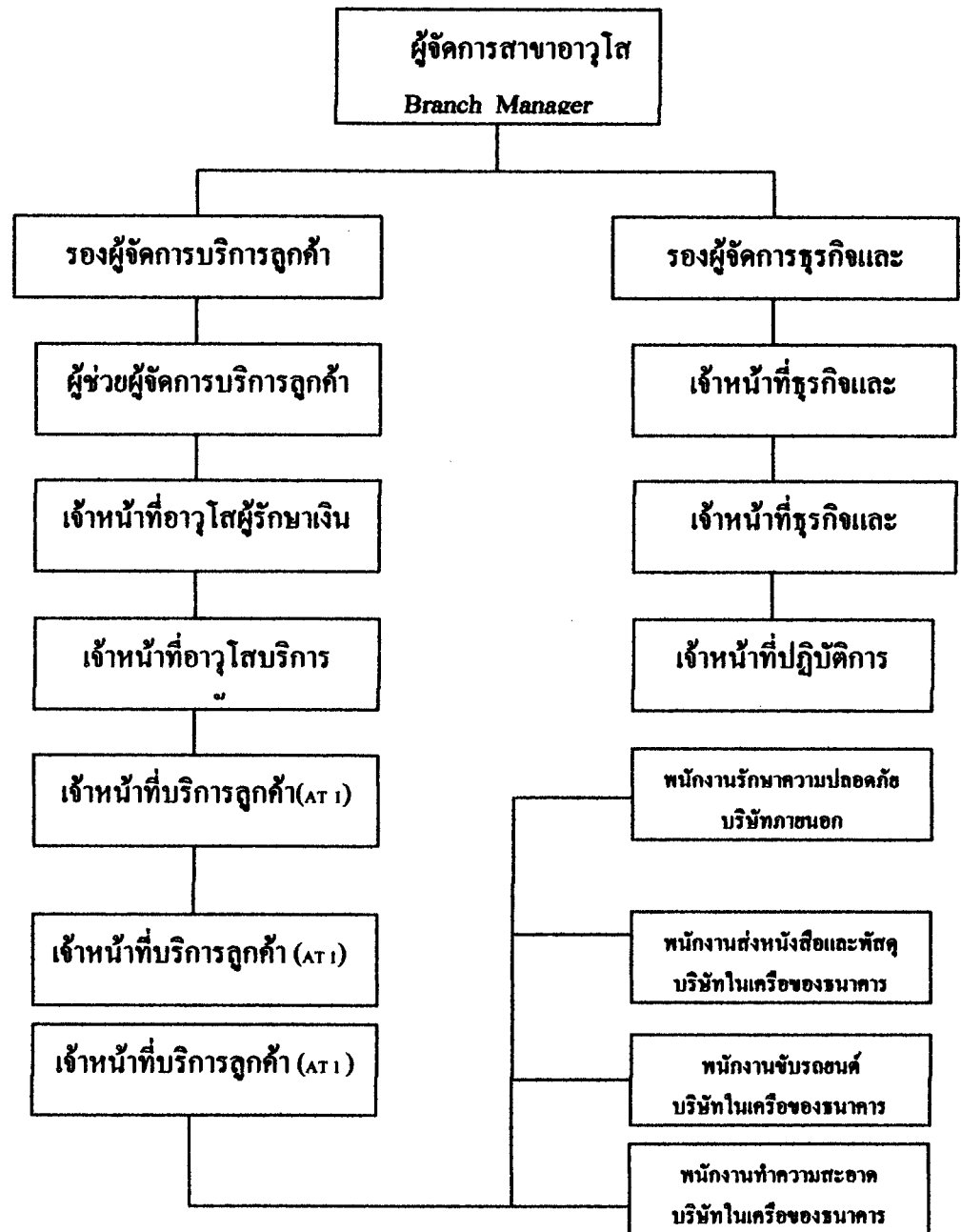
ธนาคารมีทุนที่เรียกชำระแล้ว จำนวน 57,604,032,350.00 บาท จำแนกเป็น  
 หุ้นสามัญ จำนวน 11,179,749,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท  
 หุ้นบุริมสิทธิ จำนวน 5,500,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท  
**รวม จำนวน 11,185,249,000 หุ้น**

โครงสร้างของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2551



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของ ธนาคารฯ จากรายงานประจำปี 2551

สาขางานเครือข่าย ประกอบด้วยกลุ่มเครือข่ายนครหลวง และกลุ่มเครือข่ายภูมิภาค ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ ซึ่งกลุ่มเครือข่ายนครหลวง แบ่งออกเป็น กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 สำนักงานนาเหนือ ส่วนกลุ่มเครือข่ายภูมิภาคแบ่งออกเป็นพื้นที่ภาคต่างๆทั่วประเทศ มีสำนักงานเขตสังกัดในแต่ละกลุ่มเครือข่าย ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเดียน จัดขึ้นเป็นสาขาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สาขางานเครือข่าย



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเดียน (สาขานขนาดใหญ่)

โครงการสร้างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน พ.ศ. 2551 พนักงานสาขาท่าเตียน 12 คน และมี ลูกจ้างบริษัทในเครือของธนาคารและบริษัทอื่นอีก 4 คนรวม 16 คน

#### นโยบายของธนาคาร

ในฐานะเป็นธนาคารพาณิชย์ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีกระทรวงการคลังโดยกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ตามปกติและได้พัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆภายในธนาคารเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้องให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งได้มีเครือข่ายหน่วยงาน สำนักงานธุรกิจ สำนักงานเขต และหน่วยงานสาขา ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อความเป็นปึกแผ่นมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของธนาคาร มุ่งสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาประเทศต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง

เนื่องจากการที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่สุดของรัฐ นอกจากดำเนินธุรกิจในการให้บริการทางการเงินที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นแล้ว ธนาคารยังถือเป็นหน้าที่ในการสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมาจากนโยบาย แผนงาน และกระบวนการทำงานที่ดี โดยเฉพาะกระบวนการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นธนาคารจึงได้เน้นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลในองค์กร โดยการตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลขึ้นในปี 2545 ซึ่งได้มีการปรับพื้นฐานด้านบรรษัทภิบาลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ต่อมาในปี 2549 ธนาคารได้ประกาศให้เป็นปีแห่งบรรษัทภิบาล และกำหนดแผนงานด้านการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลระยะ 3 ปีขึ้นไป ปี 2549 เป็นปี “รู้เรียน” ปี 2550 เป็นปี “เพียรทำ” และปี 2551 เป็นปี “นำชัย” มาตลอดธนาคารกำหนดจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรณรงค์ให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การจัดนิทรรศการเพื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โครงการบรรษัทภิบาล การจัดประกวดแต่งคำขวัญ ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ คือ “ซื่อสัตย์ โปร่งใส ใสใจคุณธรรม” การจัดทำโครงการ CG Awards เพื่อมอบรางวัลให้กับหน่วยงานดีเด่นที่สามารถปฏิบัติตามนโยบายบรรษัทภิบาลได้อย่างดีเยี่ยมเป็นต้น

#### นโยบายในการดำเนินงานด้านต่างๆ

ด้านการบริการ มุ่งเน้นความมั่นคงของระบบรักษาความปลอดภัยให้มีการผิดพลาดน้อยที่สุด กำหนดแนวทางในให้บริการอย่างมีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี



ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญเป็นรายเดือน รายไตรมาสเพื่อจะได้รับทราบข้อมูลอย่างใกล้ชิด และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและให้ข้อคิดเห็นเร่งรัดการการจัดทำธุรกิจต่อเนื่องและการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ให้คุ้มค่าและได้ประโยชน์อย่างจริงจัง

ด้านการเงิน ให้มีการบริการ โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้และเป็นไปตามข้อบังคับ ทั้งในเรื่องการกำหนดข้อปฏิบัติ ระเบียบ ให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว เน้นสายงานหลักของธนาคารและโครงสร้างรายได้ โดยการสร้างสายงานเครือข่ายให้เป็น The Convenient Bank หรือธนาคารแสนสะดวกสบาย ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม เพื่อเป็นแหล่งที่สามารถทำรายได้หลักของธนาคาร ธนาคารจึงได้จัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยสายงานหลักในการสร้างรายได้ ได้แก่ สายงานเครือข่าย เป็นสายงานหลักในการขับเคลื่อนให้ธนาคารบรรลุเป้าหมาย การดำเนินธุรกิจทางการเงิน ทั้งการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการให้บริการผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทั้งจากธนาคารเองและบริษัทในเครือ ผ่านทางสาขาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวม 762 สาขา ด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานสำนักงานเขต และฝ่ายงาน เพื่อสร้างรายได้ดอกเบี้ยและรายได้ค่าธรรมเนียมต่างๆ

ด้านการตอบสนองนโยบายรัฐบาล ให้เร่งรัดดำเนินการเรื่องต่างๆ ตามนโยบายภาครัฐ โดยเร็ว ทั้งสินเชื่อเพื่อตอบสนอง นโยบายของรัฐบาล ตลอดจนการให้สินเชื่อเพื่อการสนับสนุนธุรกิจและอุตสาหกรรม การดำเนินการตามนโยบายทางการเงินของประเทศ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อดำเนินงานด้านธุรกิจการธนาคารสนองตอบนโยบายรัฐบาล พร้อมทั้งกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล
2. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ด้านบริการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม
3. เพื่อดำเนินการตามนโยบายด้านการเงินของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. เพื่อการแข่งขันสู่การเป็นธนาคารชั้นนำ และเพื่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคาร

ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ ธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยธนาคารได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ประกอบการปรับปรุงและวางแผนงาน เพื่อให้ Convenience Brand ของธนาคารคงอยู่ในใจของ

ถูกค้าตลอดไป อีกทั้งในปี 2550 ธนาคารได้เริ่มประกาศรับประกันคุณภาพบริการของสาขาเป็นการภายใน เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการประกาศอย่างเป็นทางการต่อสาธารณชนในต้นปี 2551 นอกจากนั้นธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยเฉพาะบริการจัดการทางการเงินที่เรียกว่า Cash Management ที่ลูกค้าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของคนได้ด้วย การมอบหน้าที่ให้ธนาคารทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ แทน เช่น การจ่ายเงินเดือนพนักงาน การชำระและรับชำระค่าสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารสามารถขยายช่องทางบริการได้มากขึ้น ในปี 2550 ธนาคารได้ขยายเครือข่ายช่องทางบริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ ณ สิ้นปี 2550 ธนาคารมีสาขามากถึง 762 สาขา และมีเครื่องบริการทางการเงินอัตโนมัติ รวมกันถึง 4,900 เครื่อง

ด้านการบริหารจัดการภายใน ธนาคารได้ทำการปรับปรุงองค์การในสายงานเครือข่าย เพื่อรองรับนโยบายมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า และได้ปรับปรุงองค์การงานในสายงานบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงองค์การแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management : ERM) นอกจากนั้น ธนาคารได้เพิ่มองค์การงานเพื่อรองรับการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ธนาคารให้ความสำคัญมาโดยตลอด ธนาคารหวังว่าจะสามารถสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ โดยพนักงานทั่วประเทศจะเข้ามามีส่วนร่วมผลักดัน โครงการต่างๆ ด้านนี้ของธนาคารให้ประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อประเทศอย่างเต็มที่

### 3.8 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

หลังจากการเปิดเสรีทางการเงินของประเทศไทย ทำให้ธนาคารพาณิชย์ประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และตั้งแต่ปี พ.ศ 2540.สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับธนาคารในประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยอ่อนแอและต้องหาทางเพิ่มทุน โดยหลายธนาคารถูกต่างประเทศเข้าไปร่วมทุน จนกลายเป็นธนาคารที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้นำในการบริหารงาน ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ไม่สามารถเพิ่มทุนได้ กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ได้เข้าไปเพิ่มทุนจนกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ดังนั้นธนาคารที่เหลืออยู่จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์การของคนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

จากความจำเป็นเพื่อการอยู่รอดและเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้นี้เอง ทำให้ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน)เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และ เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทยก็ตาม ก็ยังคงต้องปรับตัวเพื่อรับกับการแข่งขันระหว่าง

ธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศ โดยธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากร และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการธนาคารให้เข้าสู่มาตรฐานสากล โดยในช่วงแรกได้ว่าจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญชำนาญทางด้านนี้มาให้คำแนะนำ ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า การบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานสากลมาตั้งแต่ปลายปีพ.ศ. 2538 ทำให้การทำการปรับเปลี่ยนระบบงานนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการให้บริการภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการแข่งขันรุนแรงขึ้น การบริการของธนาคารต้องมีความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องอึด อดทน อดทนเป็นกันเอง โดยเฉพาะพนักงานสาขาที่ต้องพบปะกับลูกค้าตลอดเวลา ธนาคารจึงได้เปลี่ยนแปลงระบบงานสาขาสู่รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยและสะดวกมากขึ้น ซึ่งนอกจากสร้างผลกำไรทางธุรกิจการเงิน แล้ว ยังมีความหวังผลด้านความยั่งยืนของผลการดำเนินการซึ่งต้องประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้รับบริการสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปัจจัยด้านการบริการจัดการภายใน ขั้นตอนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ การบริหารงานภายในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจและความก้าวหน้าในงานของพนักงาน รวมทั้งการรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทย ยังได้ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ด้านการเงิน (Financial)

ธนาคารได้กำหนดเป้าหมายในมุมมองด้านการเงินไว้ 4 เรื่องด้วยกันคือ เรื่องการขยายสินเชื่อ เรื่องการเพิ่มเงินฝากของธนาคาร เรื่องการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและเรื่องลดหนี้ NPL และการขายเอ็นพีเอ (NPA) โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

##### 1. ขยายสินเชื่อ

- ขยายสินเชื่อลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเน้นลูกค้ารายย่อย
- เพิ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่มีศักยภาพ
- เพิ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ
- ขยายสินเชื่อในโครงการที่ภาครัฐสนับสนุน

##### 2. เงินฝาก

- ขยายฐานลูกค้าเงินฝากนิติบุคคล

รักษาฐานเงินฝากภาครัฐ

บริหารต้นทุนให้แข่งขันได้

3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ในที่นี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ได้  
ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

ด้านในประเทศ

ขยายฐานลูกค้าที่ใช้บริการบริหารเงินสด (Cash Management)

ขายควบกับผลิตภัณฑ์อื่น (Cross sell) กับกลุ่มลูกค้าที่ได้ขาย Payroll ไว้แล้ว

ด้านต่างประเทศ

เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ/ช่วยลูกค้าแก้ปัญหาด้านเอกสารสินเชื่อ

(Documentary Credit) ด้านอัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย

4. ลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ขายทรัพย์สินพร้อมขาย (NPA)

ปรับปรุงหนี้

ซื้อทรัพย์สิน/โอนทรัพย์สิน

เร่งกันสำรอง

เร่งติดตามหนี้สูญรับคืน

เร่งขายเอ็นพีเอ (NPA) ให้กับลูกค้ารายย่อยโดยผ่านสาขา และขายใน

ปริมาณมาก

ด้านลูกค้า (Customer)

สำหรับมุมมองด้านลูกค้าใน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการรักษา  
ลูกค้าเดิมและขณะเดียวกันก็เพิ่มลูกค้าใหม่ให้ได้ ดังนั้น เป้าหมายที่ตั้งไว้จึงเน้นในเรื่องของการ  
สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ลูกค้ามีความประทับใจ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของ  
ลูกค้า เพิ่มช่องทางการให้บริการที่มีความสะดวกและรวดเร็ว และขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น  
โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร

1.1 สร้างตราสินค้า (Brand) “Convenience Bank” ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า

1.2 สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทัดเทียมคู่แข่ง

1.3 ร่วมมือกับบริษัทในเครือในการเป็น Solution Provider ตามที่ลูกค้า

ต้องการ

1.4 ใช้ข้อมูลความเห็นของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

ให้ดีขึ้น

## 2. ช่องทางการให้บริการ

2.1 บูรณาการช่องทางการให้บริการเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า

2.2 ใช้ระบบตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) เป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าของธนาคาร และบริษัทในเครือ

## 3. ขยายฐานลูกค้า ในกลุ่มที่ธนาคารยังขาด และเจาะลึกในกลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ

3.1 ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการ, คนวัยทำงานในธุรกิจเอกชน และกลุ่มอื่นๆ ดำรวจอัตรการขายข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell Product) ในกลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ และหาทางเพิ่มส่วนแบ่งจากเงินในกระเป๋าของลูกค้า (Share of Wallet) ในผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น การทำธุรกิจลีสซิ่ง (Leasing) การทำประกันชีวิต การลงทุน เป็นต้น

3.2 ขยายฐานลูกค้าเพย์โรล (Payroll) ไปยังบริษัทเอกชนที่เป็นลูกค้าธนาคาร

3.3 เพิ่มลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากพอที่จะชดเชยการชำระคืนเงินกู้ตามปกติของลูกค้าเดิม

### ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

จากมุมมองด้านลูกค้าที่ต้องการรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่นั้น ทำให้ทางธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า โดยยึดหลักการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และธนาคารก็วิเคราะห์ได้ว่าความพอใจของลูกค้าในธุรกิจบริการนั้น จะเน้นในเรื่องของความสะดวกสบาย ความแม่นยำถูกต้อง และความรวดเร็ว ดังนั้น ธนาคารจึงต้องมีการปรับกระบวนการทำงานภายในดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้าและรายได้ของธนาคาร

ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อก่อนอนุมัติ (Pre Approve) และหลังอนุมัติ (Post Approve) ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ปรับปรุงกระบวนการบริการหน้าเคาน์เตอร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (one stop service, single slip และ no slip)

ปรับปรุงขั้นตอน ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ให้กระชับรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันได้

พัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ให้สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

1.5 พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานทันสมัย สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง

1.6 พัฒนาระบบการขนส่งเงินสด (Cash Logistic) สำหรับเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ

## 2. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

2.1 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจแบบใหม่

2.2 พัฒนาการนำหลักการ สร้างมูลค่าเพิ่มการบริหารจัดการทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประเมินผล การดำเนินการ และการกำหนดค่าตอบแทน

2.3 การนำแนวคิดการกำกับแบบรวมกลุ่มตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติให้ครบถ้วน

2.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (ERM) และรองรับเกณฑ์ บาเซล 2 (Basel II)

### ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

เมื่อกำหนดมุมมองใน 3 ด้านข้างต้นแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ก็ไม่ได้ละเลยกระบวนการพัฒนาที่ธนาคารต้องการให้เกิดความต่อเนื่อง และสร้างระบบเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้คู่กับมีคุณธรรม และจริยธรรม ธนาคารจึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. สร้างความมุ่งมั่นและวัฒนธรรมของพนักงานที่สนับสนุนให้ธนาคารมีศักยภาพสูงขึ้น

2. สร้างฐานองค์ความรู้ และระบบข้อมูลในปัจจุบันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จให้ธนาคาร

3. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยเน้นการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติหน้าที่ที่ซับซ้อนและยากมากขึ้น ส่งการศึกษาด้วยตนเองตามโครงการ Self – Learning และตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จากการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นี้ ทำให้พนักงานได้มีการปรับตัวและปรับทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (สุจินดา คัจฉสุวรรณมณี : 2550)

สรุป ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมาอย่างต่อเนื่อง และจนกระทั่งปัจจุบัน ก็ได้มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรและประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารให้สอดคล้องนโยบาย

**3.9 การบริหารจัดการทางธุรกิจของธนาคารเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM)**  
**ECONOMIC VALUE MANAGEMENT (EVM)** คือ หลักการบริหารจัดการธุรกิจที่เน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และผู้ถือหุ้น

ตัวชี้วัดใน EVM ก็คือ กำไร และอัตรากำไรต่อส่วนกองทุน แต่กำไรจะต้องได้รับการปรับปรุงประเภทรายได้ และค่าใช้จ่ายให้ครบถ้วนตามมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ในปีที่วัด เพื่อแสดงมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่แท้จริง ตัวชี้วัดนั้นก็คือ

**1. ECONOMIC PROFIT (EP)** คือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ตามองค์ประกอบอันได้แก่

$$EP = \text{รายได้ทางเศรษฐกิจ} - \text{รายจ่ายทางเศรษฐกิจ} - \text{ต้นทุนของเงินทุน}$$
 ซึ่งค่า EP จะเป็นกำไรทางบัญชีที่ปรับปรุงรายการ รายได้/ค่าใช้จ่าย ให้ครบถ้วนตามมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ หลังจากนั้นหักด้วยต้นทุนของเงินทุน (หน่วยเป็นบาท)

ต้นทุนของเงินทุน คือ ค่าใช้จ่ายของเงินลงทุน ด้วยอัตราที่ผู้ลงทุนต้องการ โดยอัตราที่ต้องการนี้อาจเป็นอัตราเฉลี่ยในธุรกิจเดียวกัน

**2. RISK - ADJUSTED RETURN ON CAPITAL (RAROC)** คืออัตราผลตอบแทนของเงินทุน หรืออัตราส่วนของกำไรทางเศรษฐกิจ ก่อนหักต้นทุนของเงินทุน กับส่วนกองทุน (หน่วยเป็น %)

#### มุดเหตุในการหาค่า EP

หน่วยงานราชการ มีการทำบัญชี เพื่อเสนอต่อผู้บริหารองค์กร แต่ละหน่วยงานก็จัดทำในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เมื่อนำงบการเงินมาเปรียบเทียบกัน จะไม่สามารถบอกได้ว่าหน่วยงานไหนมีผลงานแตกต่างกันอย่างไร

EP เป็นตัวชี้วัดที่สามารถตอบคำถามได้ กล่าวคือ ทุกหน่วยงานจะต้องปรับปรุงงบของตัวเองให้เป็น EP เมื่อเป็น EP แล้วก็สามารถเปรียบเทียบกันได้

สำหรับธนาคารแล้ว รายการปรับปรุงรายได้ และค่าใช้จ่าย จะมีการปรับปรุงน้อยมาก เนื่องจากธนาคารจัดทำงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งเกือบจะเป็นตัวเดียวกันกับรายได้/ค่าใช้จ่าย ทางเศรษฐศาสตร์ โดยสิ่งที่ต้องทำเพิ่ม คือ ต้นทุนของเงินทุน

เนื่องจากหน่วยงานธนาคารมีทั้งที่เป็นผู้หารายได้ (PROFIT CENTER) และผู้สนับสนุน (COST CENTER) จากการหาค่า EP โดยตัวเอง ซึ่งไม่สามารถทำได้ เพราะหน่วยงานที่หารายได้ก็จะมีแต่กำไร ส่วนหน่วยงานสนับสนุนก็จะมีแต่ค่าใช้จ่าย และขาดทุน จึงมีองค์ประกอบหลักช่วยทำให้สามารถหาค่า EP ได้ คือ ราคาโอน (TRANSFER PRICE)

ราคาโอน (TRANSFER PRICE) คือ ราคาที่คิดระหว่างหน่วยงานที่ให้บริการระหว่างกัน ซึ่งธนาคารเรียก TRANSFER PRICE ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยจำแนกเป็นลักษณะการให้บริการ ดังนี้

1. FUND TRANSFER PRICING (FTP) ใช้กรณีจ่ายดอกเบี้ย และรับดอกเบี้ยระหว่างหน่วยงานจากการปล่อยเงินให้สินเชื่อ และการรับฝากเงิน เช่น กรณีหาเงินฝากได้ หากไม่นำไปปล่อยสินเชื่อ จะได้รับผลตอบแทนจากการหาเงินฝากจากการบริหารเงินภายในธนาคาร หรือกรณีปล่อยสินเชื่อ จะต้องคิดต้นทุนของเงินที่นำไปปล่อยสินเชื่อ

2. COST ALLOCATION/INCOME ALLOCATION ใช้กรณีหน่วยงานหนึ่งจ่ายเงิน/รับเงินแทนหน่วยงานอื่น จะมีการปันส่วนรายจ่าย/รายได้ คืนให้หน่วยงานนั้นๆ เช่น การจ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ การรับเงินค่าธรรมเนียมจาก ATM เป็นต้น

3. INTERNAL SERVICE CHARGE เป็นการคิดเงินจากการให้บริการระหว่างหน่วยงาน กล่าวคือหน่วยงานที่ทำการแทน คิดค่าบริการกลับไป เช่น การจัดทำสัญญาสินเชื่อและหลักประกัน เป็นต้น

#### ปัญหาหลักของ TRANSFER PRICE

ปกติราคาโอน (TRANSFER PRICE) ที่ดีเมื่อกำหนดไปแล้ว จะต้องทำให้เป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายธนาคาร ซึ่งเรียกว่า GOAL CONGRUENCE การกำหนดราคาโอน ซึ่งต้องมีความระมัดระวังอย่างมาก และต้องกำหนดให้เหมาะสมกับสถานะที่เป็นอยู่ เพราะถ้ากำหนดผิดจะทำให้ EP เป็นค่าติดลบทันที ซึ่งมีตัวอย่างดังนี้

1. ในสถานะที่ธนาคารมีสภาพคล่องเหลือมาก ถ้ายังกำหนดค่า FTP ในอัตราเดิม หน่วยงานหาเงินฝาก ที่ระดมหาเงินฝากอย่างเดียว จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานมี EP สูง แต่ธนาคารจะมี EP ติดลบ เพราะเงินฝากที่หาได้ ธนาคารมีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ยแก่ผู้ฝากเงิน แต่ไม่มีรายได้เนื่องจากนำไปปล่อยสินเชื่อไม่ได้

2. ในสถานะที่ธนาคารขาดสภาพคล่อง ถ้ายังกำหนดค่า FTP ในอัตรานเดิม เงินฝากจะลดลง ส่วนเงินให้สินเชื่อจะยังคงเพิ่มขึ้นตามปกติ เมื่อถึงจุดหนึ่งธนาคารจะมีปัญหา เมื่อผู้ฝากเงินถอนเงิน ธนาคารไม่มีเงินให้อาจต้องไปกู้เงินจากธนาคารอื่น โดยต้องจ่ายอัตราดอกเบี้ยที่สูง กรณีนี้หน่วยงานที่ปล่อยสินเชื่อจะมีกำไร แต่ธนาคารขาดทุน



ดังนั้นค่า FTP จะต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลาให้ทันกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศ ค่า FTP บางครั้งจึงอาจขาดเหตุผล แต่ข้อสำคัญเมื่อกำหนดค่า FTP ไปแล้ว จะต้องทำให้ เป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร

#### องค์ประกอบของ EP สำหรับธนาคาร

$$EP = \text{รายได้ทางเศรษฐกิจ} - \text{รายจ่ายทางเศรษฐกิจ} - \text{ต้นทุนของเงินทุน}$$

ความหมายค่าของ EP

1. EP มีค่าเป็นลบ แสดงว่าหน่วยงานนั้นสร้างมูลค่าลดให้แก่ธนาคาร
2. EP มีค่าเป็นศูนย์ แสดงว่าหน่วยงานนั้น สร้างความเพียงพอให้องค์กรอย่างสมดุล

กล่าวคือ

- 2.1 ผู้ฝาก, ผู้ให้กู้ยืมแก่ธนาคาร ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ
- 2.2 พนักงาน ได้รับเงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ได้ตามที่ต้องการ
- 2.3 ผู้ลงทุน (ผู้ถือหุ้น) ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ

3. EP มีค่าเป็นบวก แสดงว่า หน่วยงานนั้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธนาคาร ส่วนที่เป็นบวกนี้ จึงสามารถจ่าย โบนัสให้แก่พนักงาน หลังจากจ่ายโบนัสแล้ว ส่วนที่เหลือก็เป็นส่วนของทุนต่อไป ตัวอย่าง ในการคำนวณ EP ธนาคารมีรายได้ทั้งสิ้น 60,000 ล้านบาท รายจ่าย 50,000 ล้านบาท มีเงินกองทุน 90,000 ล้านบาท (เงินกองทุน = ทรัพย์สิน - หนี้สิน) อัตราผลตอบแทนของเงินทุน 11.5% (อัตราเฉลี่ยของ BANK ไทย)

#### การหาค่า EP

$$\begin{aligned} EP &= \text{รายได้} - \text{รายจ่าย} - \text{ต้นทุนของเงินทุน} \\ &= 60,000 - 50,000 - 90,000 \times \frac{11.5}{100} \\ &= 10,000 - 10,350 \\ &= -350 \end{aligned}$$

ดังนั้น ธนาคารมีมูลค่าทางเศรษฐกิจลดลง = 350 ล้านบาท ซึ่งในการคำนวณหาค่า RAROC จะต้องได้ต่ำกว่า 11.5% ซึ่งเท่ากับ

$$\begin{aligned} \text{RAROC} &= \frac{\text{กำไรทางเศรษฐกิจก่อนหักต้นทุนเงินทุน}}{\text{ส่วนของทุน}} \\ &= \frac{(60,000 - 50,000) \times 100}{90,000} \\ &= \frac{10,000 \times 100}{90,000} \\ &= 11.11 \text{ (ผู้ลงทุนต้องการ 11.5\%)} \end{aligned}$$

จากตัวอย่างข้างต้นเมื่อค่า EP มีค่าเป็นลบ องค์กรก็หาทางพยายามทำให้ EP มีค่าเป็นบวก ซึ่งทางที่ทำได้ง่ายที่สุดโดยไม่ต้องเพิ่มปริมาณบริการ และไม่คำนึงถึงทางด้านคุณธรรม คือ

1. ลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก
2. เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืม
3. ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน เช่น ปลดพนักงานที่มีเงินเดือนสูง แต่มีผล

การปฏิบัติงานต่ำ

4. เพิ่มค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมต่างๆ

ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการผลักภาระไปให้ลูกค้าทั้งสิ้น

### 3.10 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางคุณธรรม

การนำ EP มาใช้ ก็เหมือนกับเป็นการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ได้กำไรสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรม ซึ่งในที่สุดแล้วองค์กรจะถูกต่อต้าน และอยู่ไม่ได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการคืนกำไรให้แก่สังคม ซึ่งอัตราคืนกำไรให้กับสังคมสามารถทำได้โดย อัตราต้นทุนของเงินทุนให้ลดลงจากอัตรา 11.5% (ตามตัวอย่าง) เหลือ 9% ซึ่งเป็นกำไรที่พอเพียง โดยธนาคารอาจดำเนินการได้ดังนี้

1. เพิ่มอัตราดอกเบี้ยแก่ผู้ฝากที่เกษียณอายุในอัตราพิเศษที่สูงกว่าอัตราปกติ
2. ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้แก่เกษตรกรที่ยากจน หรือบุคคลที่มีรายได้น้อย
3. ให้ธนาคารเพิ่มเงินบริจาค เพื่อช่วยเหลือสังคมระดับรากหญ้า
4. บริหารจัดการบุคลากรของธนาคารให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม
5. กำหนดนโยบายด้าน CSER (Corporate Social and Environment

Responsibility)

6. ให้ความร่วมมือตามนโยบายรัฐ

**การยึดหลักคุณธรรมดังกล่าว จะทำให้ธนาคารเสียหายหรือไม่**

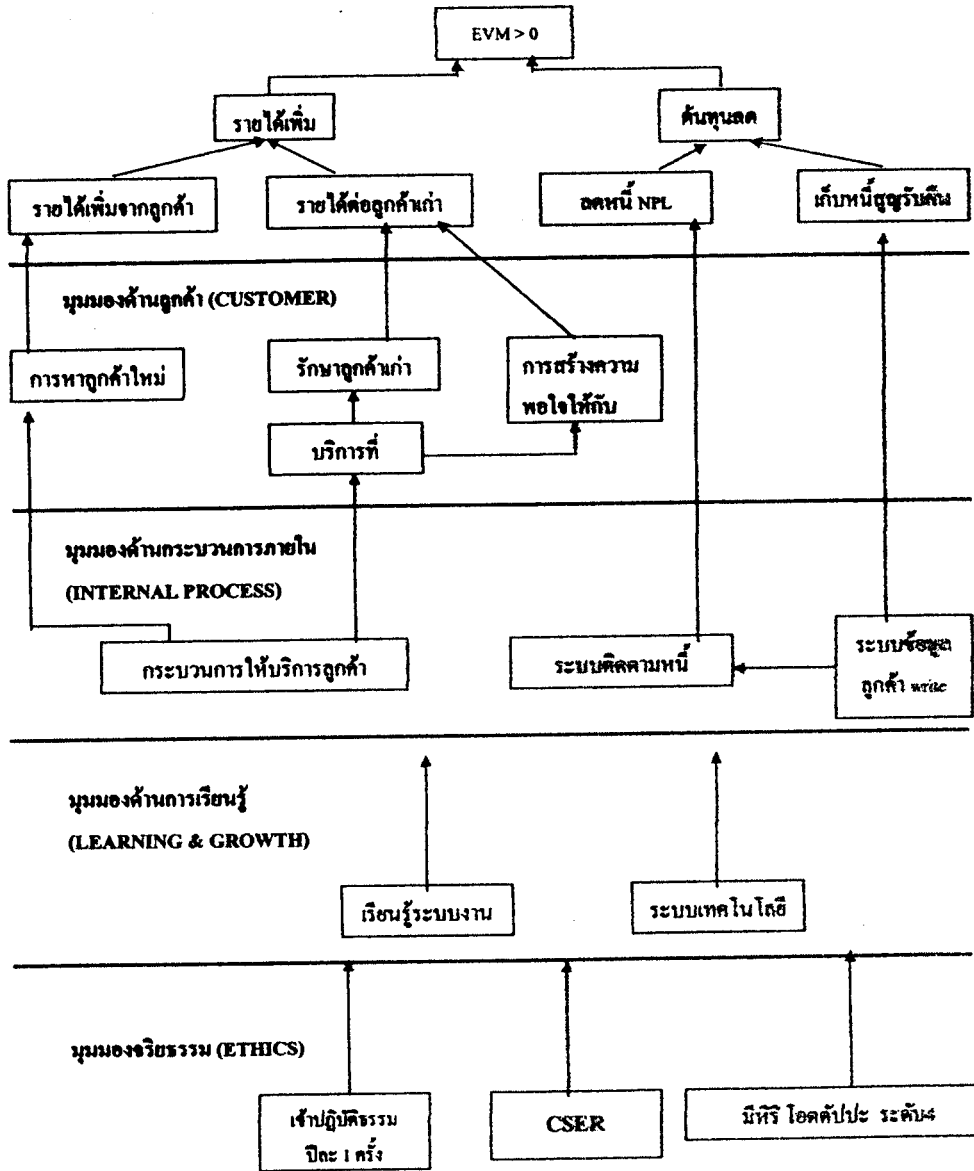
**คำตอบ** คือในระยะยาวจะมีคนใช้บริการจากธนาคารมากขึ้นในเชิงปริมาณ (VOLUME) ธนาคารจะเจริญเติบโตอย่างมั่นคง กำไรของธนาคารที่เพิ่มขึ้น ก็เป็นการเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับคุณธรรม ผู้ถือหุ้นก็จะมีภูมิปัญญาในธนาคารที่ตัวเองเป็นเจ้าของ

Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยไม่เพียงแต่ดูถึงปัจจัยทางการเงินเท่านั้น ยังดูไปถึงปัจจัยด้านอื่นทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยฝ่ายบริหารจะต้องแปลงจากกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างปัจจัยทางการเงินและปัจจัยอื่น ๆ

สิ่งที่ต้องทำให้มุมมองทางการเงินและมุมมองอื่นมีความสัมพันธ์กันคือ จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยเชื่อมโยงระหว่างมุมมองต่าง ๆ และมาแสดงผลที่เป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นมุมมองทางการเงิน จึงได้แสดงมุมมองด้านอื่นที่สนับสนุนและสามารถเชื่อมโยงมุมมองทางการเงินซึ่งอาจจะทำให้เห็นภาพดังกล่าวชัดเจนยิ่งขึ้น แผนกลยุทธ์ของธนาคารมีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของแต่ละมุมมอง รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ 5 ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารมีความสมบูรณ์ สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความยั่งยืนให้แก่ธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง

STRATEGY MAP

มุมมองด้านการเงิน (FINANCIAL)



ภาพที่ 2.5 แนวทางการดำเนินงานของธนาคาร ตามนโยบายในปี 2551

จาก STRATEGY MAP จะเห็นว่ามีการผูก EVM กับ KPI อื่นๆ บน BSC เข้าด้วยกัน โดยกำหนดเป้าหมายหลักของธนาคาร คือ EP>0 โดยปัจจัยที่มีผลต่อ EP ของธนาคารที่สำคัญคือ ตัวหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยจากการปล่อยสินเชื่อ เมื่อหนี้กลายเป็น NPL ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายหลายเท่าของดอกเบี้ยที่ได้รับ เช่น ปล่อยสินเชื่อ 100 บาท อัตรา 7% ธนาคารจะได้ดอกเบี้ย 7 บาท/ปี พอหนี้เป็น NPL คือ ค้างชำระเกิน 3 เดือน ธนาคารจะต้องกันสำรองเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนหลักประกันไม่คุ้ม เช่น กรณีหลักประกันเป็น ที่ดิน ราคาประเมินเท่ากับ 100 บาท ปรท. ให้ลดค่าลงเหลือ 62 บาท (ปรท. คิดว่าธนาคารจะขายได้ภายใน 5.5 ปี อัตราคิดลด 7%) ธนาคารต้องกันสำรอง 38 บาท (ยอดหนี้ส่วนที่หลักประกันไม่คุ้ม) ทันที และเมื่อค้างชำระครบ 12 เดือน ธนาคารก็อาจตัดออกจากบัญชีไป

วิธีแก้ปัญหาในการช่วยลดภาระการกันสำรองโดยอาศัยการติดตามหนี้ที่ดี และระบบข้อมูลลูกค้าที่ธนาคารคัดออกจากบัญชีมาช่วย ถ้าธนาคารติดตามลูกหนี้ที่เป็น NPL โดยขอจัดทำงบกระแสเงินสด บนอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่า 7% (ปัจจุบัน ปรท. ให้ใช้อัตราคิดลดกระแสเงินสด 7%) ธนาคารจะไม่ต้องกันสำรองลูกหนี้รายนี้เลย หรือถ้าธนาคารติดตามหนี้ที่ธนาคารคัดออกจากบัญชีเงินที่ได้ก็เป็น EP ทั้งจำนวน ซึ่งเป็นมูลค่าที่สูงกว่าดอกเบี้ยที่ธนาคารได้รับแต่ละปีอย่างมาก

ดังนั้น จึงนับว่าถ้าสามารถแก้ปัญหา NPL ได้ จะทำให้ EP ของธนาคารเติบโตอย่างรวดเร็ว

**แนวทางแก้ NPL ได้อย่างถาวร โดยอาศัยมุมมองจริยธรรม (ETHICS)**

การที่มีการนำมุมมองจริยธรรมนี้มาใช้จะทำให้พนักงาน ทำงานทั้งกายและใจยืนอยู่บนศีลธรรมอันดี การสร้างระบบงานการดูแลลูกค้า ก็จะดูแลด้วยคุณธรรม เช่น การปล่อยสินเชื่อ จะต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของลูกค้าจริงๆ โอกาสที่ลูกหนี้จะเป็น NPL ก็เกิดขึ้นน้อยมาก และหากเกิดภาวะเศรษฐกิจไม่ปกติ ทำให้ลูกหนี้เป็น NPL เมื่อธนาคารเข้าไปช่วยแนะนำ แก้ไข ลูกหนี้ก็จะกลับมาเป็นหนี้ปกติได้ไม่ยากจะเห็นว่า การนำมุมมองคุณธรรมนี้มาช่วย จะสร้างผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า/พนักงานธนาคาร (WIN/WIN)

**วิริโอคตัมปะ อยู่ในระดับ 4** หมายถึง ความละเอียด และเกรงกลัวต่อบาปอยู่ในระดับดี กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ขึ้น ได้เห็นสิ่งที่พิจารณาแล้วไม่ดี จะไม่ทำทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข และพนักงานทั้งหมดก็มีความเห็นตรงกันในการดำเนินชีวิตประจำวัน เราได้ผจญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา แต่เราก็สามารถมีชีวิตรอดอยู่ได้ก็โดยอาศัยการป้องกันโดยจิตได้สำนึก ทำตามผู้ใหญ่มาก ทำตามคำสอนของศาสนาในศาสนาต่าง ๆ บ้าง โดยมีทุกข์ปนสุข แต่ในทางตะวันตกเขามีการ

กำหนดหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาโดยใช้สิ่งที่เราทำได้ทำในชีวิตประจำวันมาเป็นหลักเกณฑ์ มีการจัดบันทึกดูแลให้เห็นชัดเจน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลในด้านไม่ดีแก่ตัวเราหรือแก่นาคาร ความเสี่ยงนี้เรียกความเสี่ยงดั้งเดิม (Inherence Risk)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การจัดการความเสี่ยงโดยการป้องกัน ควบคุม หรือลดระดับความเสี่ยงและความเสียหาย เพื่อให้ได้รับผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Residual Risk) อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่พอทนได้ (Risk Tolerance)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายที่จะทำ (Objective Setting)
2. ระบุปัจจัยความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการดำเนินการใด ๆ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (Risk Identification)
3. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยดูว่ามีความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยง (Risk Likelihood) และผลกระทบ (Risk Impact) อย่างไร
4. การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งมีวิธีบรรเทา 4 วิธี
  - หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoiding)
  - ยอมรับความเสี่ยง (Take/Accepting)
  - ลดความเสี่ยง (Treat/Reducing)
  - โอนความเสี่ยงหรือแบ่งความเสี่ยง (Transfer/Sharing)
5. การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring) และการรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)

#### สรุปจากองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

เมื่อเราจะบริหารความเสี่ยงงานไหน สิ่งที่ต้องทำ คือ ตั้งเป้าหมายเสียก่อน หลังจากนั้นนั้นดูว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่จะทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ผู้รับผิดชอบจะรู้ดี) หลังจากนั้นก็ประเมินว่าความเสี่ยงที่ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีโอกาสเกิดและมีผลกระทบมากน้อยเพียงไร แล้วมาหาวิธีลดความเสี่ยงโดยพิจารณาผลได้/ผลเสีย ที่จะลดความเสี่ยงจนเรายอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หลังจากนั้นก็ต้องควบคุม ติดตามและมีรายงาน เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ต้องการ

ทุกสายงานต้องบริหารความเสี่ยง KPI บนมุมมองต่าง ๆ ให้ได้ตามเป้าหมาย ถ้าทุกตัวเข้าเป้าแล้ว EP ของธนาคารก็จะบรรลุเป้าหมายด้วย ในทำนองเดียวกันกิจกรรมบางตัวไม่อยู่ใน

KPI ตาม Strategy Map ทุก ๆ คนก็ต้องช่วยกันดูแลด้วย เพราะผลเสียหายที่เกิดก็จะกระทบ EP ของธนาคารเช่นกัน

จาก Strategy Map ของ Balance Scorecard บนมุมมองคุณธรรม ในส่วนของ CSER ที่ธนาคารรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้าง EP อย่างถาวร เพื่อผูกมัดให้ KTB อยู่ในใจประชาชนตลอดไป เช่น โครงการ “กรุงเทพฯ สาขามีน โรงเรียนดีใกล้บ้าน “ โดยกำหนดให้ทุกจังหวัดต้องมี 1 โรงเรียน สาขางานที่รับผิดชอบก็ไปกำหนดให้แต่ละคนต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุ แต่ละคนก็มีความเสี่ยงที่อาจจะไม่บรรลุได้ การบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยง ดังที่กล่าวมา เมื่อทำเช่นนั้นแล้วก็จะบรรลุเป้าหมายได้

ผลจากการบริหารความเสี่ยงตาม Balanced Scorecard

1. ธนาคารมีพนักงานที่รู้งานและมีคุณธรรม คือ เก่งและดี
2. มีระบบงานที่ดีที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ทำให้ลูกค้าผูกพันกับธนาคารทั้งกายและใจ
3. มี EP ที่ดี เนื่องจากลดส่วนสูญเสียที่จะเกิดขึ้น และเพิ่มรายได้จากการเพิ่มการบริการ
4. สร้างความพึงพอใจให้หน่วยงานที่กำกับและตรวจสอบ เพราะการบริหารความเสี่ยงจะ ทำให้เกิดคู่มือในการทำงานกับทุก ๆ คน และธนาคาร

### 3.11 หลักเกณฑ์การประเมินผลงานสาขา (สาขางานเครือข่าย) ประจำปี 2551

การกำหนดตัวชี้วัดและคะแนนของหน่วยงานสาขา

การกำหนดเป้าหมายและน้ำหนักคะแนน จะอิงกับ KPI ของสาขางานเครือข่าย ซึ่งสามารถกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์ให้สาขาและสำนักงานเขต ดังนี้

1. ค่า EP (Economic Profit) หน่วยงานสาขา น้ำหนักคะแนน = 10 คะแนน
2. ผลงานตาม แผนงาน KPI น้ำหนักคะแนน = 70 คะแนน
3. ความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ น้ำหนักคะแนน = 20 คะแนน

การคำนวณคะแนน ไม่มีคะแนนติดลบ และคะแนนรวมที่ทำได้ไม่เกิน = 100 คะแนน

ประเมินผลงาน ปีละ 1 ครั้ง

หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเหตุการณ์ที่อยู่เหนือการควบคุม จนทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จของงานตามที่กำหนด ให้ชี้แจงเหตุผลเพื่อประกอบการพิจารณาปรับการประเมินผลอย่างไรก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และมีปัจจัยตลอดจนสถานะแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การประเมินผลของหน่วย

งานตามไปด้วย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน ตามสภาพเหตุการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์ การประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงาน

ผลงานของหัวหน้าหน่วยงาน	คะแนน
1. งานที่จะทำให้สำเร็จตามตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน(KPI)	80
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	10
3. การสร้างทีมงาน ความรับผิดชอบต่องาน และความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	10
<b>รวม</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ข้อ 1. คะแนนจากร้อยละ 80 ของคะแนนผลงานหน่วยงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผล

ข้อ 2 - 3 คะแนนจากการประเมินผลงานตามที่สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์การกำหนด

(ตามหนังสือที่ น.(ว)(พจน.)251/2551 ลงวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551)

**การประเมินผลงานหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการโอนย้าย**

1. กรณีไม่มีการ โอนย้ายในระหว่างปีที่ประเมินผลงานให้ใช้เกณฑ์ประเมินผลตามที่กำหนด

2. กรณีที่มีการ โอนย้ายระหว่างปี 2551

โอนย้ายไตรมาสที่ 1 ให้ใช้ผลงานของหน่วยงานปัจจุบันเป็นผลงาน

โอนย้ายไตรมาสที่ 2-4 ให้ใช้ผลงานของหน่วยงานที่ดีที่สุดเป็นผลงาน

กรณีโอนย้ายไตรมาสที่ 2-4 และเลือกใช้ผลงานเดิม ให้ผู้จัดการสำนักงานเขตพิจารณาผลงานสาขาปัจจุบันประกอบการประเมินผลในข้อที่ 3 ของหัวข้อ “คะแนนประเมินผลงานหัวหน้าหน่วยงาน”ข้างต้น

3. กรณีรักษาการ(ชั่วคราว) หรือ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อีกหน่วยงานให้เป้าหมายและผลงานของทุกหน่วยงานรวมกันทั้งหมด



4. กรณีได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในปี 2551 ในไตรมาส 1-3 ใช้ผลงานหน่วยงานที่ดำรงตำแหน่ง ถ้าได้รับแต่งตั้งเป็นผู้จัดการสาขาไตรมาสที่ 4 ให้คืนสังกัดเดิมเป็นผู้ประเมินผลงาน หากได้รับแต่งตั้งเป็นผู้จัดการสำนักงานเขต ใช้ผลงานของหน่วยงานเดิมก่อนได้รับแต่งตั้ง

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดตัวชี้วัด (KPI) ปี 2551

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (เกณฑ์ประเมินผล)	เป้าหมาย	คะแนนเต็ม
1. ค่า EP ของหน่วยงาน	36 ล้านบาท	10
2. เงินให้สินเชื่อเพิ่ม (คะแนนเต็ม 12.5 คะแนน)		
2.1 สินเชื่อรวม ยอดสินเชื่อ ณ.รค. 2551 เทียบกับ รค.2550	82 ล้านบาท	3.5
ค่าเฉลี่ยปี 2551 เทียบกับค่าเฉลี่ยปี 2550	82 ล้านบาท	5.0
2.2 สินเชื่อ Housing Loan (ยอด รค.2551 เทียบ รค.2550)	21 ล้านบาท	2.0
2.3 สินเชื่อ Consumer Loan และกรุงไทยธนวัฏ (ยอด รค.2551 เทียบ รค.2550)	60 ล้านบาท	1.5
2.4 สินเชื่อ SME รายย่อย (ยอด รค.2551 เทียบ รค.2550)	1 ล้านบาท	0.5
3. วงเงินสินเชื่อส่งต่อให้ BC และ CBC	25 ล้านบาท	3.0
4. เงินฝากรวมเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยปี 2551 เทียบค่าเฉลี่ยปี 2550)	239 ล้านบาท	5.5
5. เงินฝากเอกชนเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยปี 2551 เทียบค่าเฉลี่ยปี 2550)	125 ล้านบาท	5.5
6. ค่าธรรมเนียมเพิ่ม & Exchange Profit	7.1 ล้านบาท	10.0
7. จำนวน Payment Transaction เพิ่มขึ้น	183,946	2.0
8. ยอดหนี้ NPL ลดลง	รายการ	11.0
	3.26 ล้านบาท	
9. สินเชื่อที่ปล่อยใหม่ต้องไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี	0 ล้านบาท	5.0
10. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back) มูลค่ารับคืน 5 % จากฐาน ปี 50	0.72 ล้านบาท	5.5
11. มูลค่าที่ได้รับจากการขายทรัพย์สินพร้อมขาย	11 ล้านบาท	10.0
12. การรับประกันคุณภาพการให้บริการ (SLA)		
12.1 ระยะเวลาในการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์	ภายใน 3 นาที	2.5
12.2 การเปิดบัญชีพร้อมทำบัตร ATM	ภายใน 10 นาที	2.5
12.3 ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายย่อย		

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (เกณฑ์ประเมินผล)	เป้าหมาย	คะแนนเต็ม
สินเชื่อ ธนวิญ	ภายใน 5 วัน	2.5
สินเชื่อ Housing Loan	ภายใน 7 วัน	2.5
13. การประเมินความมีธรรมาภิบาลและความพึงพอใจของลูกค้า		
ดัชนี ความพึงพอใจของลูกค้า (QA)	ระดับ 4	3.0
คะแนนความมีธรรมาภิบาล	ระดับ 4	2.5
การดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (CSER)		1.5
14. Non Complain (NCC)		
<b>รวมคะแนน</b>		<b>100.00</b>

## ตารางที่ 2.3 รายละเอียดคะแนนพิเศษ (กรณีเกินเป้าหมาย)

เกณฑ์วัดผลคะแนนพิเศษกรณี (ผลงานเกินเป้าหมาย)	คะแนนเต็ม
1. สินเชื่อรวมเพิ่ม กรณี ค่าเฉลี่ยปี 2551 เทียบค่าเฉลี่ยปี 2550	2.5
กรณี ยอดสิ้น ธค. 2551 เทียบ สิ้น ธค. 2550	1.75
2. เงินฝากรวมเพิ่ม	2.75
3. เงินฝากเอกชนเพิ่ม	2.75
4. ยอดหนี้ NPL ลดลง	5.5
5. ยอดหนี้สูญรับคืน (WRITE BACK)	2.75
<b>รวมคะแนนพิเศษ</b>	
<b>18</b>	

ตารางที่ 2.4 รายละเอียดคะแนนพิเศษ (ตามนโยบายเฉพาะกิจของธนาคาร)

เกณฑ์วัดผลคะแนนพิเศษ (ตามนโยบายธนาคาร)	คะแนนเต็ม
1. ลดยอดหนี้ NPL	4
2. รายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น	2
3. ความร่วมมือของ HUB	0
<b>รวมคะแนนพิเศษ</b>	<b>6</b>

คะแนนพิเศษตามนโยบาย เป็นการกำหนดนโยบายเฉพาะกิจที่ธนาคารต้องการผลงานเพิ่มเติมเฉพาะในส่วนที่มีความจำเป็นและเป็นกรณีเร่งด่วน ซึ่งอาจจะกำหนดในไตรมาส 2 หรือ 3 ก็ได้ ตามสถานการณ์ขณะนั้น เพื่อให้ผลประกอบการของธนาคารทั้งระบบ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ภายในระยะเวลาที่ต้องการ

ตารางที่ 2.5 การแปลงคะแนนเป็นเกรด

ช่วงคะแนน	เกรด
95.00 - 100.00	A+
90.00 - 94.99	A
80.00 - 89.99	B+
70.00 - 79.99	B
60.00 - 69.99	C+
50.00 - 59.99	C
น้อยกว่า 50.00 ลงมา	D

การแบ่งเกรดของสาขาตามผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของสาขา และใช้จัดสรรงบประมาณการขึ้นเงินเดือนของพนักงานในหน่วยงานสาขาตาม เกรดผลงานที่สาขานั้นได้รับ

### การพิจารณาเงินเดือนของพนักงาน

1. นำฐานเงินเดือนของสาขางานรวมกัน
2. แยกพิจารณาเงินเดือนตามฐานเงินเดือน ดังนี้
  - 2.1 หน่วยงาน
  - 2.2 หัวหน้าหน่วยงาน
3. จำนวนเงินที่นำมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมาจาก
  - 3.1 อัตราการขึ้นเงินเดือนที่ธนาคารจัดสรรให้หน่วยงาน
  - 3.2 อัตราที่ธนาคารจัดสรรเพิ่มให้สาขางานตาม Performance

โดยกันไว้ให้ผู้บริหารสาขางานในอัตรา 0.4 % ก่อน

สรุป อัตราที่นำมาจัดสรรคืออัตราการขึ้นเงินเดือนที่ธนาคารจัดสรรให้หน่วยงานซึ่งเป็นไปตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น(ตามเกรดที่ได้รับ)และให้บวกกับอัตราที่ธนาคารจัดสรรเพิ่มให้สาขางานตาม Performanceed สบด้วย 0.4 %

อัตรา 0.4 % ที่กันไว้ให้ผู้บริหารสาขางาน จะพิจารณาจากผลงานสัดส่วนเพิ่มรายได้ต่อค่าใช้จ่ายที่ไม่รวมคอกเบี้ยจ่ายปี 2551 ลบ รายต่อค่าใช้จ่ายที่ไม่รวมคอกเบี้ยจ่ายปี 2550 โดยใช้ข้อมูลตามงบทดลองบวกรายได้ที่ได้รับการจัดสรรจากธนาคาร หรืออยู่ในดุลยพินิจ ของผู้บริหารสาขางานที่จะพิจารณา

### การปรับปรุงผลงาน

#### ก. การโอนระหว่างหน่วยงาน

1. โอนตามนโยบายของธนาคาร รวมทั้งการโอนสินเชื่อไป BC/CBC ด้านสินเชื่อเพิ่ม จะบวก/ลบ ยอดที่มีการ โอนระหว่างหน่วยงานที่โอนไป-รับโอน ตั้งแต่เดือนที่มีการ โอน จนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการเพิ่ม/ลดสินเชื่อจากการดำเนินธุรกิจปกติ

ด้านการลดหนี้ NPL จะบวก/ลบยอดที่มีการโอนระหว่างหน่วยงานที่โอนไป-รับโอน ตั้งแต่เดือนที่มีการ โอนจนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการที่เพิ่ม/ลด NPL จริง

2. การโอนนอกเหนือจากข้อที่ 1 ไม่ปรับปรุงผลงานให้

#### ข. การชำระหนี้เสร็จสิ้น ที่เกิดจาก

1. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เกิดขึ้นจากปรับปรุงโครงสร้างหนี้และจากการซื้อทรัพย์สินและการ โอนทรัพย์สินชำระหนี้ กรณีการชำระหนี้เสร็จสิ้นอย่างอื่นไม่ปรับปรุงผลงานให้

2. การปรับปรุงผลงานด้านสินเชื่อเพิ่ม จะบวกคืนเงิน(ไม่รวมดอกเบี้ยและภาระผูกพัน)ตั้งแต่เดือนที่มีการชำระหนี้เสร็จสิ้นจนถึงสิ้นเดือนธันวาคม 2551

ค. การทำรายการตัดบัญชี Write off ในปี 2551 (เฉพาะลูกหนี้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์) การปรับปรุงผลงาน ด้านสินเชื่อ จะบวกคืนเงิน(ไม่รวมดอกเบี้ยและภาระผูกพัน)ที่ได้จากระบบตั้งแต่เดือนที่มีการทำรายการตัดบัญชี Write off จนถึงเดือน ธค. 2551

ง. การโอนไป/รับโอนคืนจาก บสท.

1. กรณีโอนไป ด้านสินเชื่อ จะบวกยอดที่โอนไปให้ตั้งแต่เดือนที่โอนไปจนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการลดสินเชื่อจากการดำเนินธุรกิจปกติ ด้านการลดหนี้ NPL จะบวกยอดที่โอนไปจนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการลด NPL จริง

2. การรับโอนคืน ด้านสินเชื่อเพิ่ม จะลบยอดที่รับโอนออกให้ตั้งแต่เดือนที่รับโอนไปจนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการเพิ่มสินเชื่อจากการดำเนินธุรกิจปกติ ด้านการลดหนี้ NPL จะลบยอดที่รับโอนให้ตั้งแต่เดือนที่รับโอนไปจนถึงเดือนธันวาคม 2551 เพราะไม่ใช่เป็นการเพิ่ม NPL จริง

#### คำจำกัดความของตัวชี้วัด

1. กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit –EP) ธนาคารกำหนดซึ่งโดยสรุปคือ ECONOMIC PROFIT (EP) คือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ตามองค์ประกอบอันได้แก่

$$EP = \text{รายได้ทางเศรษฐกิจ} - \text{รายจ่ายทางเศรษฐกิจ} - \text{ต้นทุนของเงินทุน}$$

ซึ่งค่า EP จะเป็นกำไรทางบัญชีที่ปรับปรุงรายการ รายได้/ค่าใช้จ่าย ให้ครบถ้วนตามมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ หลังจากนั้นหักด้วยต้นทุนของเงินทุน

2. สินเชื่อหมายถึงยอดหนี้ที่เป็นเม็ดเงินรวมสถาบันการเงินและสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ไม่รวมดอกเบี้ยและภาระผูกพัน(หนังสือค้ำประกัน)

3. วงเงินสินเชื่อที่ส่งให้ BC และ CBC หมายถึงวงเงินสินเชื่อใหม่ที่สาขาส่งต่อให้ BC และ CBC โดยเมื่อสาขา Key และมีการบันทึกตอบรับตรงกัน (MATCH) ในระบบแล้ว จะนับเป็นผลงานให้ทันทีไม่ว่าสินเชื่อที่ส่งให้รายนั้น จะได้รับอนุมัติหรือไม่

4. เงินฝากรวม หมายถึงยอดเงินของหัวบัญชี C/A,S/A,F/D และ Unclaimed Balance ไม่รวมเงินฝากสถาบันการเงิน

5. เงินฝากเอกชน หมายถึง เงินเอกชนตามการจัดประเภทลูกค้า(Customer Type) ของธนาคารแห่งประเทศไทย

6. ยอด Outstanding หมายถึงยอดสินเชื่อ เงินฝากรวม เงินฝากเอกชน ณ วันสิ้นเดือน

## 7. ค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ยสินเชื่อ หมายถึง ผลรวมยอด Outstanding สินเชื่อของทุกเดือนหาร 12  
ค่าเฉลี่ยเงินฝากรวมหมายถึงผลรวมของค่าเฉลี่ยรายเดือน(ยอดOutstandingเงิน  
ฝากของทุกวันหารด้วยจำนวนวันของเดือน) ของทุกเดือนหารด้วย 12

ค่าเฉลี่ยเงินฝากเอกชน หมายถึงผลรวมยอดOutstandingเงินฝากเอกชนทุกเดือน  
หาร 12

8. ยอดหนี้ NPL หมายถึงยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เป็นเม็ดเงิน รวมสถาบัน  
การเงินและสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่ไม่รวมคอกเบี้ยและภาระผูกพัน

9. ทรัพย์สินพร้อมขาย หมายถึง NPA ของธนาคารที่อยู่ในความรับผิดชอบของ  
สาขางานบริหารสินทรัพย์ที่จัดสรรให้สาขางานเครือข่ายช่วยดำเนินการขาย

10. รายได้ค่าธรรมเนียม & Exchange Profit ข้อมูลในระบบงาน EVM แต่ไม่รวม  
ค่าค่าธรรมเนียมFee From Loan

## 11. จำนวน Payment Transaction ครอบคลุมถึง

- Bill Payment (รวมรายการของ GFMS ด้วย) ผ่านช่องทางเคาน์เตอร์และ SSB  
(Self Service Banking) ยกเว้นช่องทาง ATM เนื่องจากไม่มีข้อมูลของปีที่เป็นฐาน 2550

- Bulk Payment ผ่านบริการ Direct,Direct Credit,PayrollSMART,Bahnet  
(เฉพาะด้าน โอนออก) โดยรวมทุกช่องทางในการส่งข้อมูลได้แก่การทำรายการที่สาขา การวิ่งแผ่น  
เงินเดือนGiro,Biz Payment และ I-Pay

## การนับผลงาน Bill Payment

- ผ่าน Teller จะนับเป็นของสาขาที่ทำรายการรับชำระกับลูกค้ารายย่อย  
- ผ่านทางช่องทาง SSB ธนาคารจะนับเป็นของสาขาเจ้าของบัญชีลูกค้ารายย่อย  
ที่ใช้บริการ Bill Payment กับธนาคาร

## การนับผลงาน Buik Payment

- ผ่านบริการ Direct Debit ให้นับเป็นของสาขาเจ้าของบัญชีลูกค้ารายย่อย  
- ผ่านบริการDirectCrebit,Payroll,SMARTให้นับเป็นของสาขาเจ้าของบัญชี  
- รายการ Bahnet(เฉพาะด้าน โอนออก) ให้นับเป็นของสาขาที่ทำรายการนั้น ๆ

12. สินเชื่อที่ปล่อยใหม่ ต้องไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี หมายถึงสินเชื่อที่อนุมัติและ  
เบิกใช้ตั้งแต่ มกราคม 2550 – ธันวาคม 2551 ในรอบครบ 12 เดือนต้องไม่เป็น NPL และ ไม่นับซ้ำ  
เช่น หนี้ที่

ปล่อยใหม่เดือนมกราคม 2550 ในระหว่าง กุมภาพันธ์ 2550-มกราคม 2551 หากเดือนที่ประเมินเป็น NPL จะนับว่าเป็นสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ที่เป็น NPL และกรณีนี้ปล่อยใหม่เดือนมกราคม 2550 ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2550-เดือนมกราคม 2551 ไม่เป็น NPL แต่หลังจากนั้นเป็น NPL ไม่นับว่าเป็นสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ที่เป็น NPL ทั้งสองกรณี หากหนี้รายนั้นมีการปรับปรุงหนี้และขอดหนี้ ณ. เดือนธันวาคม 2551 ไม่เป็น NPL ให้ถือว่ารายนั้นไม่เป็น NPL ตามเกณฑ์นี้

13. ขอดหนี้สูญรับคืน (Write Back) หมายถึงเงินที่เรียกเก็บได้จากลูกหนี้ NPL ที่มีการ Write Off ไปแล้ว ซึ่งรวมถึงดอกเบี้ยพักและแชนด้วย ( ลูกหนี้ Write Off หมายถึงลูกหนี้ที่ไม่มีหลักประกันและสำรอง 100 % แล้ว เข้าข่ายตัดหนี้สูญได้ตามหลักเกณฑ์ของมติ Exec. Comm.)

#### 14. การประกันคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย

(1) ระยะเวลาการให้บริการที่เคาน์เตอร์ หมายถึงระยะเวลาของลูกค้าแต่ละรายที่มาใช้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์ของสาขา (Transaction Time)

(2) ระยะเวลาการเปิดบัญชีพร้อมทำบัตร ATM / VDB หมายถึงระยะเวลาของลูกค้าแต่ละรายที่ใช้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์ของสาขา โดยนับตั้งแต่ลูกค้ารับบัตรคิวจนเสร็จสิ้น

(3) ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อรายย่อย เช่น ธนวิญ และ Housing Loan หมายถึงระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อดังกล่าวแต่ละราย โดยนับตั้งแต่วันที่รับเรื่องจากลูกค้า(เอกสารครบ) จนถึงวันที่อนุมัติและแจ้งให้ลูกค้าทราบ

(4) การนับผลงานข้างต้นให้เริ่มนับตั้งแต่เดือนมีนาคม – ธันวาคม 2551

#### 15. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและความมีธรรมาภิบาล จำแนกเป็น

(1) คำนีความพึงพอใจของลูกค้า (QA) หมายถึงผลรวมของคะแนนการประเมินภายนอกโดยพิจารณาจากค่านีความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการสาขา กับคะแนนการประเมินภายในสาขาโดยพิจารณามาตรฐานด้านบุคลากรอาคาร สถานที่และการจัดเก็บเอกสารของคณะกรรมการระดับเขต

(2) การประเมินความมีธรรมาภิบาล หมายถึง ผลรวมของคะแนนการประเมินภายนอกโดยลูกค้าที่ใช้บริการสาขากับคะแนนการประเมินภายในสาขาโดยคณะกรรมการระดับเขต

(3) การดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CORPORATE SOCIAL AND ENVIRONMENT RESPONSIBILITY : CSER) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับสังคมใกล้ เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครั้ว พนักงาน ชุมชน ที่องค์กรตั้งอยู่ และสังคมไกล เช่น ประชาชนทั่วไป คู่แข่ง

ทางธุรกิจ รวมถึงการที่องค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาให้สังคมและสิ่งแวดล้อมมีสภาพดีขึ้นด้วยการใช้จุดแข็งหรือ CORE BUSINESS ขององค์กรนั้นเอง

16. Non Customer Complain (NCC) หมายถึงการไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้าไม่ว่าจะโดยลูกค้าร้องเรียนด้วยตนเอง การทำเป็นลายลักษณ์อักษรและลงลายมือชื่อหรือทางอื่นใด โดยมีหลักฐานที่พิสูจน์ได้ว่าเป็นความจริง

17. ลูกหนี้ กฟก และลูกหนี้ที่ธนาคารไม่สามารถซื้อทรัพย์สินได้ เนื่องจากราคาประเมินหลักประกันของธนาคารต่ำกว่า 50% ของราคาประเมินหลักประกันของเจ้าพนักงานบังคับคดี(จพค.) และธนาคารได้แถลงขอลดราคาประเมินแล้ว จะหักออกจากฐาน NPL ปี 2550 และ NPL เกิดจริงปี 2551

### วิธีการคำนวณคะแนน

1. ค่า EP ของหน่วยงาน ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ หรือ EP รายหน่วยงาน  
ได้มา จาก [WWW.mid.ktb](http://WWW.mid.ktb) สูตรการคำนวณ มีดังนี้

กรณีที่ 1 เป้าหมาย ค่า EP = กำไร เกิดจริง ค่า EP = กำไร

คะแนนที่ได้รับ = (เกิดจริงหารเป้าหมาย) คูณ คะแนนเต็ม

กรณีที่ 2. เป้าหมาย ค่า EP = (ขาดทุน) เกิดจริง ค่า EP = (ขาดทุน)

คะแนนที่ได้รับ = [1-{(เกิดจริงลบ เป้าหมาย)หารเป้าหมาย}] คูณคะแนนเต็ม

กรณีที่ 3 เป้าหมาย ค่า EP = กำไร เกิดจริงค่า EP = (ขาดทุน)

คะแนนที่ได้ = [1+{(เกิดจริงลบเป้าหมาย)หารเป้าหมาย}] คูณคะแนนเต็ม

กรณีที่ 4 เป้าหมาย ค่า EP = (ขาดทุน) เกิดจริง ค่า EP = กำไร

คะแนนที่ได้ = [1-{(เกิดจริงลบ เป้าหมาย)หารเป้าหมาย}] คูณคะแนนเต็ม

2. สินเชื่อ สูตรการคำนวณ (ไม่มีคะแนนคิดลบ)

2.1 ยอด Outstanding (Out.)

{(Out. ธค.51 ลบ Out. ธค.50) หาร เป้าหมายจำนวนเพิ่มปี 51} คูณคะแนนเต็ม

2.2 ค่าเฉลี่ยสินเชื่อรวม (ผลรวมของยอด Out.ทุกเดือนหาร 12)

{(ค่าเฉลี่ยปี 51 ลบค่าเฉลี่ยปี 50) หารเป้าหมายจำนวนเพิ่มปี 51} คูณคะแนนเต็ม

3. การลดหนี้ NPL สูตรการคำนวณ (ไม่มีคะแนนคิดลบ)

{(Out. ธค.51 ลบ Out. ธค.50) หารเป้าหมายจำนวนลดปี 51} คูณคะแนนเต็ม

4. สินเชื่อปล่อยใหม่ต้องไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี สูตรการคำนวณ

ยอด NPL ณ. ธค.51 สินเชื่อปล่อยใหม่ หาร(ยอดสินเชื่อปล่อยใหม่ปี50-51) คูณ 100

คะแนนที่ได้พิจารณาดังนี้ - สัดส่วน = 0 % ได้คะแนนเต็ม



- ตัดส่วน = 1 % ขึ้นไป ไม่ได้คะแนน
- ตัดส่วนมากกว่า 0%ถึง 1% ได้คะแนนตามส่วน ดังนี้  
คะแนนเต็ม - (ตัดส่วน % คูณ คะแนนเต็ม)

5. มูลค่าที่ได้รับจากการขายสินทรัพย์พร้อมขาย (NPA) สูตรการคำนวณ  
คะแนนที่ได้ = ผลงานที่ขายได้หาร เป้าหมาย คูณ คะแนนเต็ม
6. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back) สูตรการคำนวณ  
คะแนนที่ได้ = {(เงินที่เรียกเก็บได้ปี 51 หาร ยอดหนี้ที่ Write Off ปี 2548 ถึง  
ปี 2550 หารด้วย % ของเป้าหมาย) คูณคะแนนเต็ม
7. รายได้จากค่าธรรมเนียม & Exchange Profit สูตรการคำนวณ มีดังนี้  
คะแนนที่ได้รับ = ผลงานที่เกิดขึ้นจริง หารด้วย เป้าหมาย คูณด้วย คะแนนเต็ม
8. วงเงินสินเชื่อใหม่ที่ตั้งให้ BC/CBC สูตรการคำนวณ ดังนี้  
คะแนนที่ได้รับ = ผลงานที่เกิดขึ้นจริง หารด้วย เป้าหมาย คูณด้วย คะแนนเต็ม
9. เงินฝากรวม สูตรการคำนวณ มีดังนี้  
ค่าเฉลี่ย (ผลรวมของค่าเฉลี่ยเงินฝากรายเดือนของทุกเดือน หาร 12 )  
{(ค่าเฉลี่ยปี 2551 ลบ ค่าเฉลี่ยปี 2550)หารเป้าหมายจำนวนเพิ่มปี 2551}  
คูณคะแนนเต็ม
10. เงินฝากเอกชน สูตรการคำนวณ มีดังนี้  
ค่าเฉลี่ย (ผลรวมของยอด Outstanding ทุกเดือน หาร 12  
{(ค่าเฉลี่ย ปี 2551 ลบค่าเฉลี่ยปี 2550)หารเป้าหมายจำนวนเพิ่มปี 2551}  
คูณคะแนนเต็ม
11. Payment Transaction สูตรการคำนวณ ดังนี้  
คะแนนที่ได้ = ผลงานที่เกิดขึ้นจริง หารด้วยเป้าหมาย คูณด้วยคะแนนเต็ม
12. การรับประกันคุณภาพการให้บริการ (SLA) สูตรการคำนวณ มีดังนี้  
คะแนนที่ได้ = จำนวนรายการที่ไม่เกินเป้าหมาย หารด้วย จำนวนรายการ  
ทั้งหมด คูณด้วยคะแนนเต็ม
13. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและควมมีธรรมาภิบาล สูตรการคำนวณ  
ดังนี้  
คะแนนที่ได้ = ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจเกิดจริงหารเป้าหมายคูณ  
คะแนนเต็ม

**14. การดำเนินงานธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSER)**

คะแนนที่ได้ = กิจกรรมช่วยเหลือสังคม จำนวน 2 ครั้ง ใน 1 ปี

**15. ไม่มีลูกค้าร้องเรียน Non Customer Complain (NCC) สูตรการคำนวณ**

กรณี ไม่มีเรื่องร้องเรียน ในปี 2551 ได้คะแนนเต็ม

กรณี มีเรื่องร้องเรียน และมีการพิสูจน์แล้วว่า เป็นจริงในปี 2551

สาขาจะถูกหักคะแนนเรื่องละ 1 คะแนน(หักสูงสุดไม่เกินคะแนนเต็ม)

คะแนนที่ได้รับ = คะแนนเต็ม - จำนวนเรื่องร้องเรียน

ไม่มีคะแนนคิดลบ เรื่องที่พิสูจน์ไม่เสร็จในปี 2551 จะนำไปพิจารณาในปีต่อไป

การดำเนินงานของธนาคารในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในมุมมอง

**คุณภาพทั้ง 4 มุมมอง**

**มุมมองด้านการเงิน** สร้างสินทรัพย์ที่มีคุณภาพ, เพิ่มอัตราการเติบโตของรายได้, บริหารต้นทุน

1. ขยายปริมาณเงินฝากทุกประเภท ขยายสินเชื่อ บริหารพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio) คำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน พิจารณาสินเชื่ออย่างรอบคอบ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ระเบียบของธนาคาร

2. เพิ่มรายได้จากดอกเบี้ยและรายได้อื่นๆ มิใช่ดอกเบี้ย

3. เร่งลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทุกประเภท โดยเฉพาะกรณีที่อยู่ระหว่างดำเนินคดี และบังคับคดีขายทอดตลาด การโอนทรัพย์สินชำระหนี้

**มุมมองด้านลูกค้า** สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคาร รักษามาตรฐานการให้บริการ (QA) ตามโครงการประกันคุณภาพ (QA) โดยเฉพาะการประกาศคุณภาพการให้บริการ ที่เรียกว่า SLA ได้แก่

1. ให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ลูกค้า 1 รายไม่เกิน 3 นาที

2. บริการอนุมัติสินเชื่อชนวิภูเสร็จสิ้นภายใน 5 วันทำการ ปัจจุบันพัฒนาการบริการเหลือ 1 วัน

3. บริการอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย H/L ภายในระยะเวลา 7 วันทำการ สินเชื่อชนวิภู 5 วันทำการ

4. ให้บริการด้านเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็มเสร็จสิ้นภายใน 10 นาที

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน**

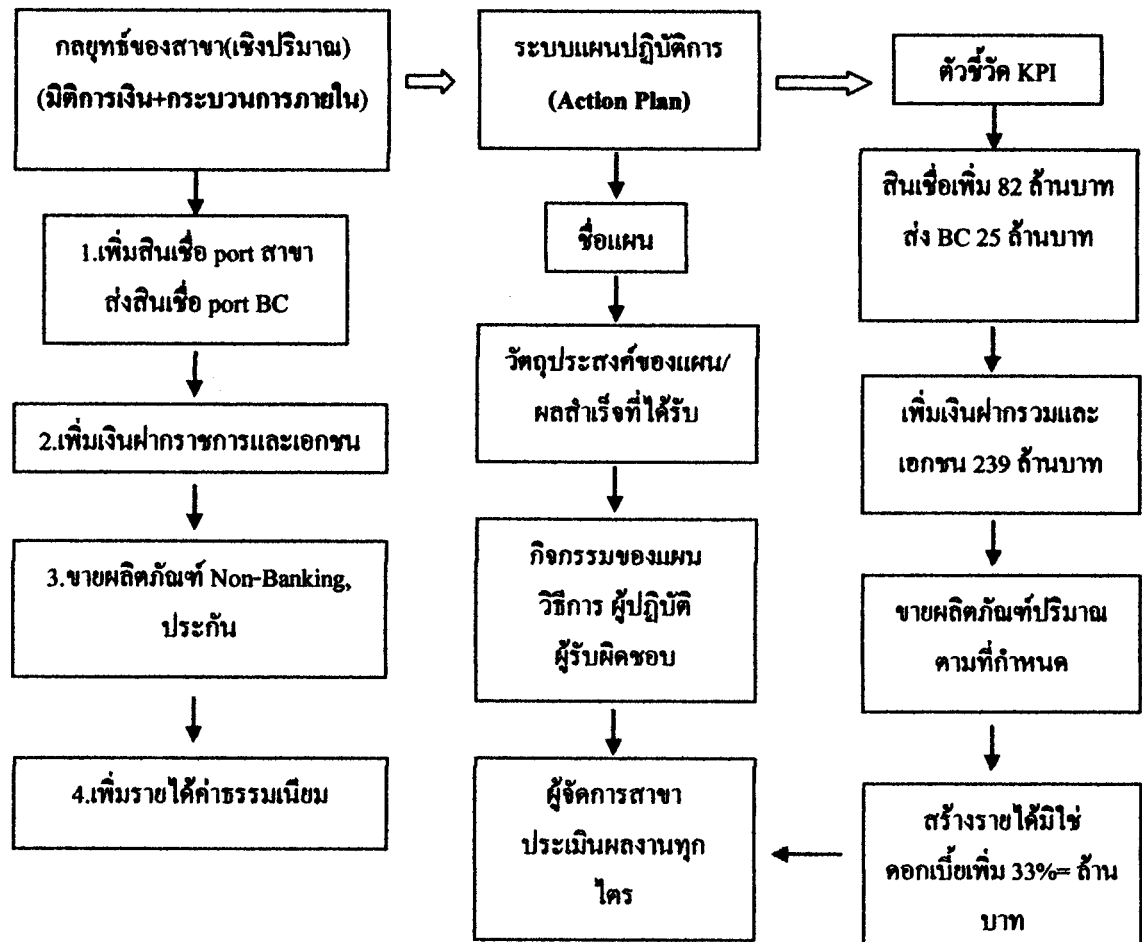
จัดระบบงานเป็นระเบียบตามขั้นตอน มีระบบการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ระบบการ

ควบคุมภายใน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานกำหนด 360 องศา และตัวชี้วัดการควบคุมภายในจากจำนวนครั้งที่เกิดกรณีทุจริต สร้างความเป็นธรรมแก่พนักงาน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทุกด้าน การส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมตามตำแหน่งหน้าที่ การหมุนเวียน โครงการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกมุ่งมั่นในการบริการให้เป็นเลิศ การจัดอบรมพนักงานให้มีความพร้อมให้บริการเสมอ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามยึดความสามารถและทักษะ

แผนกลยุทธ์และเกณฑ์ประเมินผลของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ นั้น ได้มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เกณฑ์ประเมินผลเป้าหมายและตัวชี้วัดลงมายังธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการบริหารจัดการแผนกลยุทธ์ให้บูรณาการกับกระบวนการบริหารภายในของหน่วยงานสาขาเพื่อที่จะขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามแผนงานทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตาม KPI ในแต่ละด้านกับกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan ) ให้มีความชัดเจนพนักงานผู้ปฏิบัติสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและปฏิบัติได้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ดังรายละเอียดตามแผนภาพ ที่ 10 และที่ 11

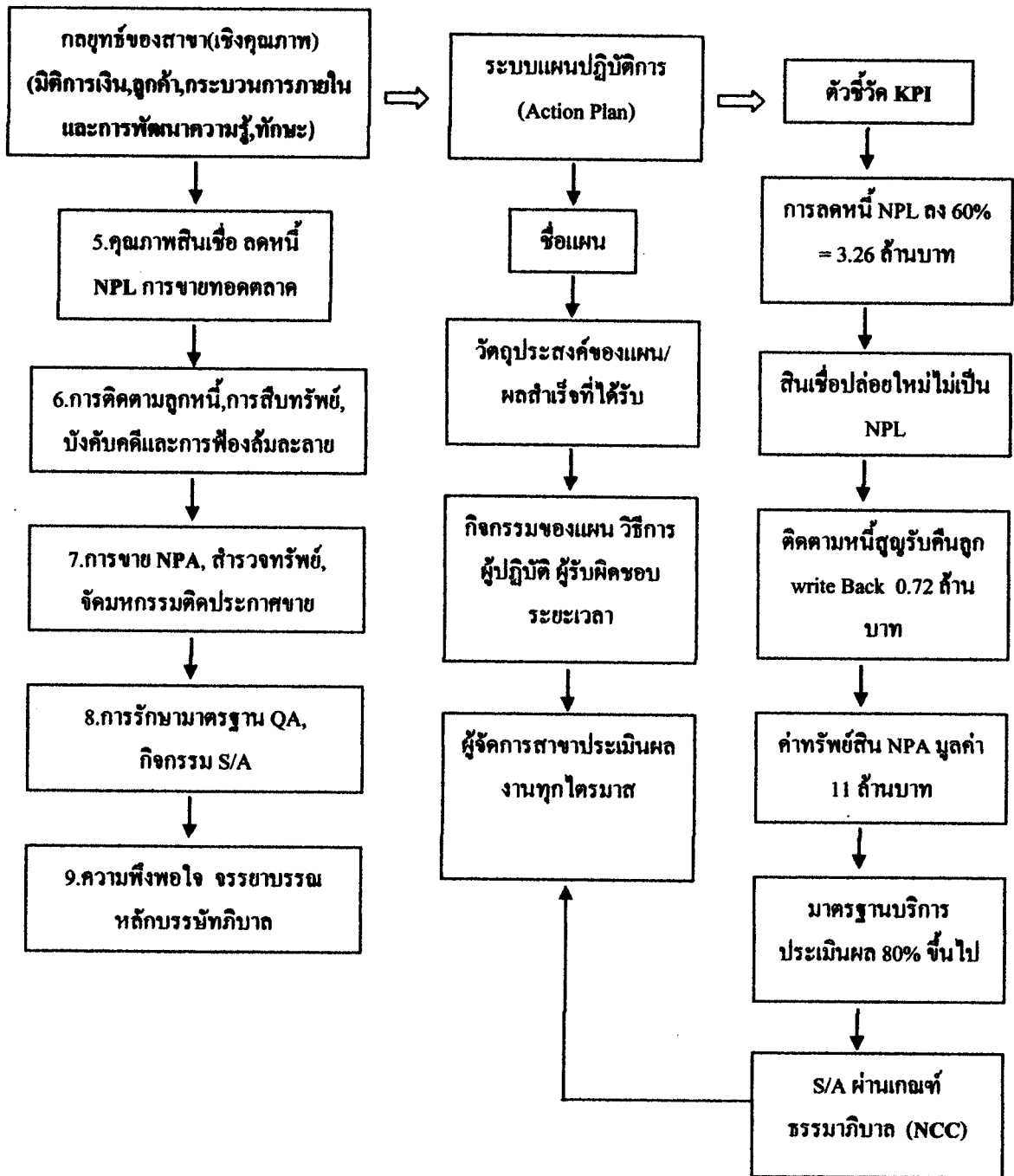
แผนผังกลยุทธ์(เชิงปริมาณ) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551



ภาพที่ 2.6 แผนผังด้านกลยุทธ์ กระบวนการบริหารจัดการภายใน (เชิงปริมาณ)

จากภาพที่ 2.6 พบว่าแผนผังกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ในเชิงปริมาณ ซึ่งได้ทำการบริหารจัดการภายในในมิติด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในของการบริหารแผนงานให้ลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายตาม KPI ในแต่ละด้านเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

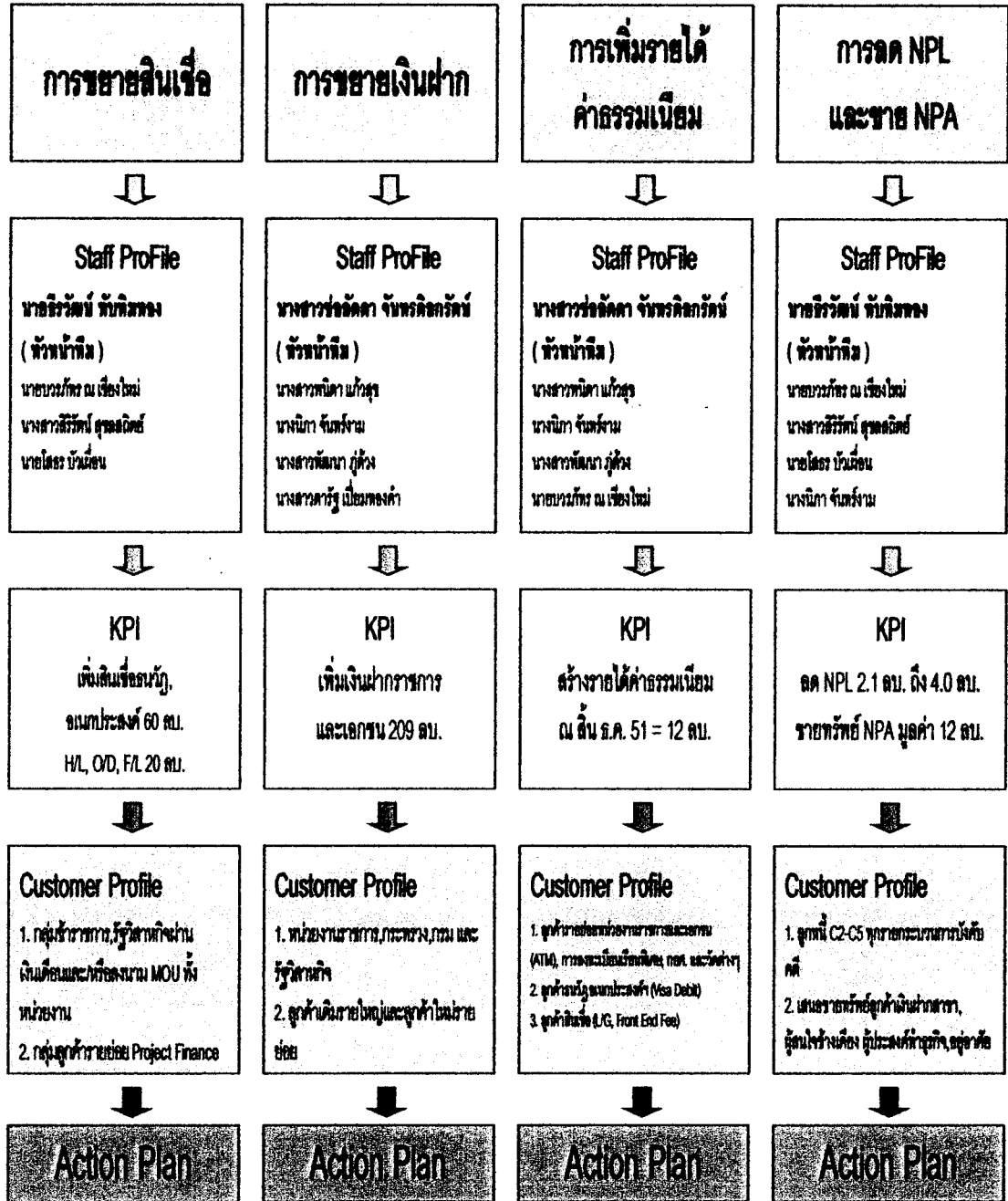
แผนผังกลยุทธ์ (เชิงคุณภาพ) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551



ภาพที่ 2.7 แผนผังด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน (เชิงปริมาณ)ของสาขาท่าเตียน

การปฏิบัติตามแผนผังด้านกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นแผนเชิงคุณภาพ เพื่อบริหารจัดการ  
ภายใน ที่เกี่ยวข้องกับมุมมอง ทั้ง 4 มุมมอง ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ  
ด้านการเรียนรู้และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์การปฏิบัติงานตาม KM ทุกด้านจะต้องกำหนด  
แผนปฏิบัติงาน(Action)และประเมินผลงานปีละ 2 ครั้ง

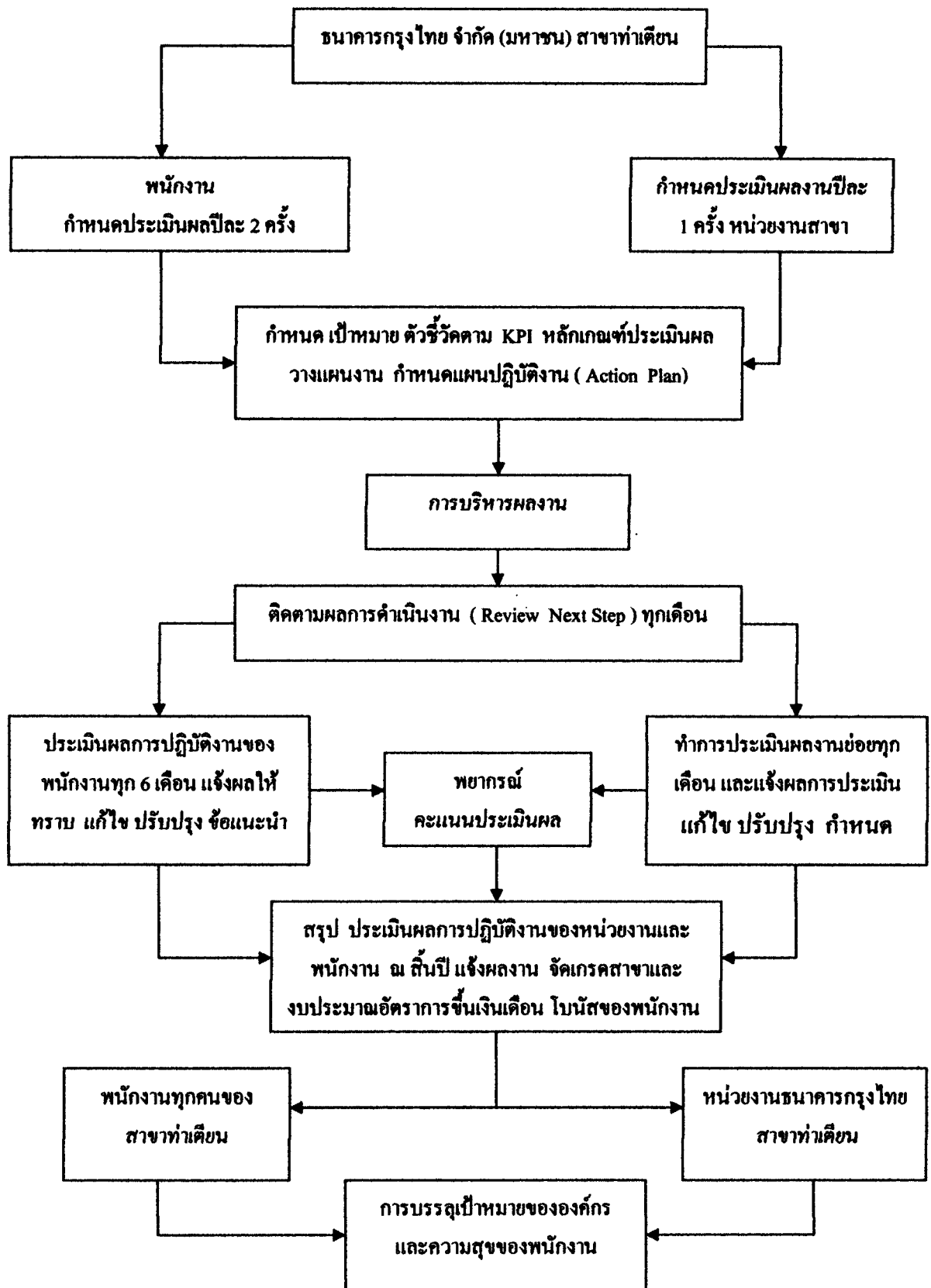
# กำหนดถิ่นปฏิบัติเฉพาะกิจและแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.8 แผนการปฏิบัติงานตาม KPI และการกำหนดทีมงานผู้ปฏิบัติงานตาม Action Plan

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องกำหนดให้มีระบบการทำงานเป็นทีม มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงาน(Action Plan) ผู้ร่วมปฏิบัติงานในแต่ละด้านของงานหลักอย่าง ชัดเจน ธนาคารจึง ได้กำหนดแผนงานสำหรับการปฏิบัติตาม KPI ในแต่ละด้านของปี 2551 ให้ พนักงานผู้ปฏิบัติรับทราบหน้าที่รับผิดชอบทำให้ผู้บังคับบัญชาใช้บริหารผลการปฏิบัติงานและ ติดตามผลการปฏิบัติงาน





ภาพที่ 2.9 แผนผัง แสดงให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการภายในและการประเมินผลงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรทิมา จุฑาทันท์ : 2548 ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ กรณีประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สรุปได้ว่า จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 เห็นชอบหลักการในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจออกเป็น 4 กลุ่มและได้จัดให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) อยู่ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจประเภทที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และได้มีการแปรรูปไปบางส่วนแล้วด้วยการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ส่วนการกำหนดค่าของตัวแปรและระบบแรงจูงใจให้ใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์เฉลี่ยของธุรกิจนั้นๆ(Industry Norm) โดยให้ความอิสระในการบริหารงาน เช่นเดียวกับเอกชนนั้น มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารองค์การ โดยใช้ Benchmarking ด้วยวิธีการทำ Performance Benchmarking ทั้งนี้ สามารถสรุปการดำเนินการในการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย ได้เป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1. การประเมินผลการดำเนินงานในระหว่างปี 2539-2543 เป็นการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2538 โดยการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) 5 ตัวชี้วัด คือ อัตราเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม อัตราสินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่อรวมและให้โอกาส ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในการปรับปรุงการดำเนินงานโดยให้เวลาในการดำเนินงานที่จะ สามารถเทียบเคียงกับค่าเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร ซึ่งได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ให้ได้ภายในระยะเวลา 5 ปี

ในการจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในปี 2538 สภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นอยู่ในภาวะปกติ และยังไม่มีความโน้มหรือสัญญาณใดๆ ที่จะแสดงถึงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในปี 2540 ดังนั้น หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารจึงไม่ได้มีการกล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงตัวแปร หากมีเหตุการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้น ฉะนั้น เมื่อเกิดปัญหาวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย จึงทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้รับผลกระทบในผลการดำเนินงาน ค่าคะแนนรวมของผลการดำเนินงานในปี 2541-2542 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (ผลงานได้คะแนน 40 จาก 100) ต่อมาในปี 2543 ธนาคารมีการดำเนินการด้วยวิธีการด้านแก้ไขปัญหานี้คือคุณภาพ โดยโอนหนี้ดังกล่าวไปยังบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด ตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) กลับมาได้รับคะแนนผ่านเกณฑ์การประเมินผล โดยมีผลงานได้คะแนนการประเมินผล 60 จาก 100 คะแนน แต่ก็ยังเป็นผลจากนโยบายการแก้ไขปัญหานี้ มิได้เกิดจากความสามารถในการบริหารงานของธนาคาร โดยแท้จริง

ช่วงที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2544 วิธีการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในปี 2544 เป็นต้นมา จะมีความแตกต่างจากวิธีการในปี 2539-2543 เพื่อแก้ไขปัญหายากจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดทำปีละ 1 ครั้ง และให้พิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ ทนนโยบายที่สำคัญของธนาคาร ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลในปีนั้นๆ เป็นสำคัญ แต่ในระหว่างปี 2544-2545 ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นคู่แข่งของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ยังคงอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างกิจการ การแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจที่ประสบการขาดทุนและแก้ไขปัญหาคูกหนี้คือคุณภาพยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก ผลการดำเนินงานของธนาคารที่เป็นคู่แข่ง ในขณะนั้น จึงไม่สามารถที่จะนำมาเป็นมาตรฐานในเทียบเคียงกับธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้ ดังนั้นในปี 2544-2545 จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) จากแผนกลยุทธ์ของธนาคารเองเป็นหลัก เพื่อวัดความสำเร็จของการพลิกฟื้นกิจการให้กลับเข้าสู่ภาวะที่ดีขึ้นเป็นหลักก่อน ซึ่งต่อมาในปี 2546 เศรษฐกิจเริ่มปรับตัวเข้าสู่ภาวะปกติที่ดีขึ้น ธนาคารที่เป็นคู่แข่งเคียงแก้ไขปัญหายากภายในองค์กรได้จึงได้นำหลักการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ให้เทียบเคียงกับค่าเฉลี่ยของธุรกิจกลับมาใช้อีกครั้ง

จากการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนระบบจากการให้คะแนนจากระบบ ตค - ผ่าน มาเป็นการให้คะแนน โดยแบ่งเป็นระดับ จำนวน 5 ระดับ ทำให้การตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) มีความชัดเจนยิ่งขึ้นการให้คะแนนในระบบตค - ผ่าน ที่ใช้อยู่เดิม ไม่ได้เป็นสิ่งรุนแรงที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินพยายามที่จะปฏิบัติตามให้ได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นไป และไม่ได้มีการชดเชยคะแนนใดๆ หากปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ทำในลักษณะปี ต่อปี จะมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นกว่าการกำหนดล่วงหน้าเป็นเวลา 5 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงิน อยู่ในภาวะที่ผันผวน และธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นคู่แข่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกดังกล่าว ซึ่งธนาคารมีความจำเป็นต้องปรับแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อรองรับสถานการณ์อยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายจึงต้องมีความยืดหยุ่นด้วย

สำหรับหลักการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยของธุรกิจ หรือ Industry Norm นั้น มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มที่แข่งขันได้กับเอกชน เพราะจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาธุรกิจ ให้สามารถปรับปรุงดำเนินงานอย่างก้าวกระโดดให้เข้าสู่มาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ในการพัฒนาธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจที่มีการแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด และได้มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกระจายหุ้นไปบางส่วนแล้ว เช่น บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) บริษัท การท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) เพราะหลักการดังกล่าว จะทำให้ธุรกิจต้องวัดและประเมินผลการดำเนินงานเทียบเคียงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่ตลอดเวลา มิใช่เพียงวัดและประเมินผลเทียบกับแผนงานของตนเองเท่านั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละธุรกิจและการเปิดเผยข้อมูลของธุรกิจที่เป็นคู่เทียบที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

**จุฑามณี เกิดอุดม : 2550** ศึกษาเรื่อง “การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการดำเนินงานในองค์กร ศึกษากรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)” สรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร พร้อมทั้งได้มีการถ่ายทอด สื่อสารกลยุทธ์ลงมาสู่ระดับปฏิบัติได้เป็นอย่างดี แต่ปัญหาและอุปสรรคมีบ้างตรงที่การถ่ายทอดนั้น พนักงานธนาคารในระดับปฏิบัติการยังไม่ค่อยเข้าใจ ในภาพรวมของการนำ Balanced Scorecard มาใช้เพียงแต่รับรู้ว่าการนำเครื่องมือชนิดนี้มาใช้วัดผลการดำเนินงานของธนาคาร แต่ไม่ทราบขั้นตอนหรือกระบวนการนำมาใช้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานในสาขาของธนาคารก็เห็นด้วยกับการที่ทางธนาคารนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจและเห็นด้วยว่าหลังจากนำ เครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้แล้ว ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้นจนสังเกตได้ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard ปัจจัยสำคัญที่ธนาคารนำมาเพิ่มใช้ประกอบให้เกิดผลตามแนวทางดังกล่าว ได้แก่ (1) การขับเคลื่อนแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยอาศัยภาวะผู้นำระดับสูง (2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ผู้บริหารระดับต้องสร้างระบบถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง ตามที่ธนาคารต้องการ(3) นโยบายและแผนกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการตามแนวทางของ Balanced Scorecard (4) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และ(5) นำระบบการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงานและประเมินผลงาน

สำหรับข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา คือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการถ่ายทอด/สื่อสารการนำ หลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ให้ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงแนวคิดของ Balanced Scorecard กับระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา นอกจากนี้ การทำงานของเครื่องมือ Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นการใช้เพียงครั้งเดียวแล้วสำเร็จ แต่ Balanced Scorecard จะสะท้อนภาพรวมของผลการดำเนินงาน ในปัจจุบัน เพื่อให้ธนาคารนำผลที่ได้ ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ Scorecard ที่เป็นปัญหาอยู่แล้ว ดำเนินการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร เครื่องมือนี้ยังช่วยธนาคารในการตรวจสอบวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ธนาคารกำหนดไว้ว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ ธนาคารควรต้องสื่อสารให้พนักงานของธนาคารทราบด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียว และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ธนาคารควรเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ระหว่างแนวคิด Balanced Scorecard กับระบบบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งธนาคารได้นำมาใช้อยู่ปัจจุบัน

**นภคธ ร่มโพธิ์ :** 2548 ศึกษาเรื่อง ปัญหาการใช้ระบบประเมินผลแบบสมดุล ของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)สรุปได้ว่า

ปัจจุบัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมนับเป็นอย่างสูงทั้งองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมีองค์กรจำนวนมากที่ได้นำระบบนี้ไปใช้ในการจัดการองค์การและได้รับผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามก็มีองค์กรจำนวนมากที่ไม่ค่อยที่ประสบกับปัญหาในการนำระบบนี้ไปใช้บริหารงาน โดยได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่งานวิจัยเหล่านั้นจะมุ่งเน้นในการศึกษาขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสาเหตุที่ว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่มีงบประมาณงานวิจัยที่สูง ประกอบกับองค์กรที่นำ ระบบการประเมินผลแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard ไปใช้ก็มักจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จึงช่วยทำให้นักวิจัยสามารถหาข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น ในส่วนขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ยังมีงานวิจัยที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม

งานวิจัยนี้ได้เลือกใช้การวิจัยในเชิงกรณีศึกษา โดยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า บริษัทที่ถูกเลือกมาเป็นกรณีศึกษาประสบผลสำเร็จในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ขององค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ การออกแบบระบบ Balanced Scorecard ความชัดเจนของพันธกิจ การสนับสนุนจาก

ผู้บริหารระดับสูง ความมีส่วนร่วมของพนักงาน กระบวนการในการสื่อสาร กระบวนการในการพัฒนาระบบ ความเพียงพอของเวลาและทรัพยากรและการใช้ระบบคอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าบริษัทกรณีศึกษาจะประสบผลสำเร็จในทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้น แต่บริษัทกลับประสบกับความล้มเหลวในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานไม่มีความเข้าใจและไม่สนใจในระบบ Balanced Scorecard จากการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์ในเชิงลึกและการสังเกตพบว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บริษัทที่เป็นกรณีศึกษา ไม่ประสบผลสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard คือความถี่ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีมากจนเกินไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้มีการปรับเปลี่ยน Balanced Scorecard จนก่อให้เกิดความสับสนในพนักงานและนำไปสู่ความไม่เข้าใจและความไม่สนใจในระบบในที่สุด งานวิจัยนี้ได้พบปัจจัยที่สำคัญนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แตกต่างไปจากปัจจัยที่พบในองค์กรขนาดใหญ่อย่างสิ้นเชิง และผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการวิจัยในหัวข้อนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการประเมินผลและการจัดการขององค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นางสาวอรอุมา ตีक्षा : 2550 ศึกษาเรื่อง แนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาใช้บริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปได้ว่า

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ 1. ด้านหลักสูตร 2. ด้านสื่อการเรียนการสอน 3. ด้านการวัดและประเมินผล 4. ด้านปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กร 5. ด้านการจัดการเรียนการสอน 6. ด้านงานวิจัยทางวิชาการ 7. ด้านงานห้องสมุด 8. ด้านการพัฒนาอาจารย์ และ 9. ด้านนิเทศการสอนตามลำดับ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการดังนี้ 1. มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) มีการบริหารงานโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าหรือลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการเจริญเติบโตของวิทยาลัยฯ 2. ด้านลูกค้า (The Customer Perspective) นักศึกษาและอาจารย์มีความเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 4 ด้าน คืองานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และห้องสมุด 3. ด้านกระบวนการทำงานภายใน (Internal Process Perspective) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล 4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางซึ่งต้องการปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นและมีงานวิจัยทั้งระดับประเทศและในระดับนานาชาติ แนวทาง

ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ควรพัฒนาทางมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กรและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน ควรมีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาและเพิ่มกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งจัดแหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและนักศึกษา

**บุญโอม พรราวทอง :** 2548 ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอนาค้าง จังหวัดเลย สรุปได้ว่า การศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอนาค้าง จังหวัดเลย ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านสมาชิกผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนำไปสู่การเป็นนิติบุคคล การศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research ) ครอบคลุมประชากรที่เป็นคณะกรรมการฯและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านอำเภอนาค้าง โดยสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น รวมทั้งสิ้น 449 ราย เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแบบประเมินผลดุลยภาพ( Balanced Scorecard) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution ) คำนวณค่าสถิติร้อยละ ( Percentage ) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation =SD ) แยกสถิติเชิงอนุมานด้วยแบบทดสอบ T- Test

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ด้าน มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับเข้มแข็งเพียง 1 ด้าน คือด้านการดำเนินงานภายใน ( มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.47) ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลางและโดยภาพรวม(มีคะแนนเฉลี่ย 2.23 ) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่บรรลุผล ตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง บรรลุผลในด้านการเงิน ด้านสมาชิกผู้รับบริการ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต มีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.35 ถือได้ว่าสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนได้ ปัญหาสำคัญของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน คือ เงินทุนมีน้อยไม่เพียงพอกับจำนวนสมาชิก ข้อเสนอแนะของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน 2 ข้อ. 1. รัฐบาลควรจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน (ธนาคาร) ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอ และพัฒนากองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองให้เข้มแข็งนำไปสู่การเป็นนิติบุคคลในอนาคตได้

**กฤษณา ปุณยงกูร :** 2545 ศึกษาเรื่อง การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยและพัฒนาธุรกิจพาณิชย์ : หลักการ Balanced Scorecard สรุปได้ว่า งานวิจัยทำขึ้นเพื่อพัฒนาวิธีการในการประเมินผลสัมฤทธิ์งานวิจัยและพัฒนาของสถาบันพาณิชย์ โดยนำหลักการของ Balanced

Scorecard เข้ามาใช้เพื่อนำเสนอเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการประเมินงานวิจัยให้แก่สถาบัน พณิชยนาวิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านพันธกิจ (Mission Perspective) ด้านกลุ่มเป้าหมาย (Customer Perspective) ด้านกระบวนการวิจัย (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ในงานวิจัย ได้ทำการถ่ายทอด (Translation) วิสัยทัศน์ของสถาบันพณิชยนาวิเป็นพันธกิจและผ่านออกมาเป็น ยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Theme) ในการดำเนินงานวิจัยของสถาบันฯ เพื่อเป็นเป้าหมายในการ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของการทำงานวิจัย ต่อจากนั้น ทำการ พัฒนาคำขวัญวัดสัมฤทธิ์ผลที่เป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละตัว โดยดัชนีที่ถูก พัฒนาคำขวัญจะเป็นได้ทั้งในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละดัชนี จากนั้นทำการกำหนดวิธีการวัดผล (Measurement) ของแต่ละดัชนีเพื่อให้สามารถนำไปเป็น เครื่องมือในการประเมินโครงการวิจัยและนำเสนอเป็นแนวทางในการประเมินงานวิจัยโครงการ อื่นๆของสถาบันพณิชยนาวิต่อไป ในงานวิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการ ประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันฯและเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการใช้งานของ เครื่องมือในการประเมินขึ้นนี้จึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดลองประเมินโครงการวิจัยของ สถาบันฯ ซึ่งผู้วิจัยสามารถใช้แบบสอบถามดังกล่าว ประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยได้เฉลี่ยอยู่ที่ 91.25 % จากนั้นจึงได้นำเสนอแบบสอบถามนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัย และพัฒนาของสถาบันพณิชยนาวิต่อไป อย่างไรก็ตาม ในการประเมินควรที่จะมีการออกวิธีการให้ คะแนนให้สามารถลดการเข้าข้างตนเอง ให้น้อยที่สุด หากผู้ประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับ โครงการวิจัยนั้น โดยให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้และเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้นมาร่วมประเมินด้วย แบบสอบถามต้องอธิบายถึงคุณลักษณะของแต่ละระดับคะแนนไว้อย่างชัดเจนว่ามีความหมาย อย่างไรเพื่อให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจตรงกัน ไม่ใช่ความรู้สึกเป็นตัวตัดสินให้คะแนน

พัชรินทร์ เชาวักิตวุฒิ (2544) ศึกษาเรื่อง การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมา แบบเบ็ดเสร็จ โดยทฤษฎี Balanced Scorecard สรุปได้ว่า การนำทฤษฎี Balanced Scorecard มา ประยุกต์กับการวัดประสิทธิผลของการบริหารโครงการ เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และทราบถึงผลการประเมินโครงการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยการศึกษานี้จะมุ่งเน้นเฉพาะ โครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ ของบริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด เนื่องจากเป็น โครงการที่บริษัทฯมีความชำนาญพิเศษ

ในงานวิจัยนี้จะเป็นการทำวิจัยเชิงสำรวจโดยการใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาจากการ ออกแบบสอบถามจากพนักงานของบริษัทฯ ทั้งหมด เนื่องจากที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ โครงการต่างๆ ทั้งผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ ช่างเทคนิค พนักงานธุรการและพนักงาน



บัญชี ซึ่งเป็นกรรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ (Bottom up) ให้ผู้บริหารระดับสูง รับทราบสิ่งที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะพบว่า โครงการที่บริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด ได้ ดำเนินการอยู่นั้น โดยรวมแล้ว อยู่ในเกณฑ์ดี โครงการต่างๆ สามารถดำเนินต่อไปได้ และยังคง ได้รับผลกำไร ถึงแม้ว่าจะดำเนินการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจก็ตาม แต่หลังจากวิกฤตประสิทธิผล โครงการโดยใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard แล้วจะพบว่า จริงๆแล้วบริษัท มีปัญหาที่ยังต้องแก้ไข ในด้านต่างๆของทฤษฎีนี้ ซึ่งในแต่ละด้านจะมีความเชื่อมโยงกัน สามารถวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาเหล่านั้นได้ พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น ที่จะทำให้การบริหาร โครงการมี ประสิทธิภาพผลกว่าที่เป็นอยู่

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การประเมินประสิทธิผลโครงการจ้างเหมา แบบเบ็ดเสร็จของบริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด โดยทฤษฎี Balanced Scorecard จะเห็น ว่าบริษัทหรือองค์กรต่างๆ ไม่ควรมองเฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว มุมมองทางการเงิน เป็นการมองผลลัพธ์ในอดีตเท่านั้น ว่าได้รับผลตอบแทนเท่าที่คาดหวังไว้หรือไม่แต่ไม่ได้บอก เหตุการณ์ในอนาคตว่าบริษัทจะสามารถแข่งขันกับธุรกิจภายนอกได้ดีเพียงไร อย่างไรก็ตาม การ แก้ไขปัญหาต่างๆ ควรจะวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหานั้นแล้วทำการพัฒนาหรือ ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมุมมองที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือมุมมองภายใน องค์กรนั่นเอง หรือก็คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในบริษัทมุมมองทั้งสอง ด้านนี้ จำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเสียก่อน ซึ่งผลจากกระบวนการภายใน องค์กรที่ดี ย่อมจะส่งผลให้มุมมองภายนอกองค์กร ก็คือด้านลูกค้าและด้านการเงิน พลอยได้รับผลดี ไปด้วย ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการมองถึงปัญหาในแต่ละด้าน คุณลักษณะใดบ้างที่ได้รับการ ประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงก่อนเป็นอันดับแรก คุณลักษณะใดที่อยู่ในเกณฑ์พอใช้ ถ้าได้มีการ ปรับปรุงเพิ่มเติมแล้วจะส่งผลให้คุณลักษณะด้านนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาประสิทธิผลโครงการให้กับบริษัทฯต่อไป

สรุป การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้การศึกษาวิจัย การ ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุง ไทย จำกัด(มหาชน) ได้นำแนวคิดของเครื่องมือ ประเมินผลการดำเนินงานที่เรียกว่า Balanced Scorecard ของแคปแลน และนอร์ตัน มาใช้ ประเมินผลงานของธนาคารทำให้สามารถดำเนินการศึกษาวิจัยได้อย่างเป็นระบบครอบคลุมใน ปัจเจกมุมมองต่างๆ ทำให้การดำเนินงานวิจัย สามารถใช้ข้อมูลจากหลักวิชาการ หลักเกณฑ์ของ ธนาคาร แนวคิดต่างๆและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้และสามารถสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของธนาคารกรุง ไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน สามารถ เชื่อมโยงกับวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ผล ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา ท่าเตียน ในปี 2551 ตามแบบประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ประเมินผล 4 ด้าน คือด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานและศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ดังนี้

#### ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจากการศึกษาวิจัย มีขั้นตอนการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ทำการศึกษาเอกสารต่างๆ รายงานประจำปี 2551 ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) หลักเกณฑ์ประเมินผลงานสาขา รายงานการประเมินผลงานและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถาม และรายงานผลการดำเนินงาน
3. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ลูกค้าผู้รับบริการและพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียนรวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิเอกสาร รายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ
4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสาร รายงานผลการดำเนินงาน รายงานผลการปฏิบัติงานภายใน
5. การสรุปผลการวิเคราะห์และเขียนรายงานการวิจัย

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ลูกค้ำที่มีบัญชีเคลื่อนไหวของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน จำนวนทั้งสิ้น 12,759 คน และพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ไม่รวมลูกจ้างบริษัทในเครือและลูกจ้างบริษัทอื่น

กลุ่มตัวอย่าง คือ ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบโควตา ลูกค้ำผู้ใช้บริการของสาขาท่าเตียนทั้งลูกค้ำสินเชื่อและลูกค้ำเงินฝากที่มีบัญชีมีการเคลื่อนไหว จากจำนวนทั้งหมด 12,759. คน โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (YAMANE) ผลการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 388 คน

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย  $e$  = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{12,759}{1 + 12,759(0.05)^2} = 388$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ = 388 คน

แต่ในการเก็บข้อมูลจริงผู้วิจัยจะทำการเก็บ 400 ชุดเพื่อความสะดวกในการแบ่งโควตา

ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบโควตา กำหนด จำนวนตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างลูกค้าแต่ละประเภท

### กลุ่มตัวอย่างประชากร

ประเภทของลูกค้า	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
ลูกค้าเงินฝากทุกประเภท	10,514.-	330 (82.5 %)
ลูกค้าสินเชื่อทุกประเภท	2,245.-	70 (17.5 %)
รวม	12,759.-	400

ภาพที่ 3.1 ประเภทของลูกค้าตัวอย่าง จากรายงานประเภทและจำนวนลูกค้าปี 2551

สรุป ประชากร คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ไม่รวมลูกจ้างบริษัทในเครือและลูกจ้างบริษัทอื่น ส่วนกลุ่มตัวอย่างคือลูกค้าที่มีบัญชีกับธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่บัญชีมีการเคลื่อนไหว โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบโควตา จำนวน 400 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นแบบเลือกคำตอบ(Check List)เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และแบบคำถามปลายเปิด (Open – ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับบริการและภาพลักษณ์ของธนาคาร โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างลูกค้าจำนวน 400 คนของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่บัญชีมีการเคลื่อนไหว จำนวน 400 ชุด และแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) จำนวน 12 คน ส่วนที่ 2 เป็นรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินและเอกสารรายงานระบบการปฏิบัติงาน การบริหารผลงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานในปี 2551 ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.1 แบบสอบถาม ความพึงพอใจของลูกค้าสาขาทำเตียน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นลักษณะทั่วไป ทางด้านประชากรของลูกค้า ผู้มารับบริการ ได้แก่ ข้อมูล เกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ ประเภทของลูกค้า เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ คุณภาพของอาคารสถานที่และอื่น ๆ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม โดยคำถามที่ใช้วัดความพึงพอใจของลูกค้า จะเป็นคำถามแบบมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์วัดระดับความพึงพอใจ ตามแบบของ Likert Scale

ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	น้ำหนักคะแนน	ระดับความพึงพอใจ
4.51-5.00	85	5	มากที่สุด
3.51-4.50	80	4	มาก
2.51-3.50	75	3	ปานกลาง
1.51-2.50	70	2	น้อย
1.00-1.50	65	1	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นปัญหาและอุปสรรค เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นปัญหาและอุปสรรคในด้านต่างๆ โดยระบุรายละเอียดตามความคิดเห็นของลูกค้าอย่างอิสระในด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ อาคารสถานที่ ระบบงานและเทคโนโลยี คุณภาพการให้บริการและด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามเพื่อทราบระดับความคิดเห็นและการระบุข้อเสนอแนะ โดยคำถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของลูกค้า จะเป็นคำถามแบบมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์วัดระดับความคิดเห็นและการระบุข้อเสนอแนะ

ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	น้ำหนักคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	85	5	มากที่สุด
3.51-4.50	80	4	มาก
2.51-3.50	75	3	ปานกลาง
1.51-2.50	70	2	น้อย
1.00-1.50	65	1	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นอื่นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ แสดงความคิดเห็น อื่นๆ ได้อย่างอิสระ อาจจะเป็นข้อคิดเห็นในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ระบุใน แบบสอบถาม

## 2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะทั่วไปของประชากร ซึ่งเป็นพนักงานสาขา ท่าเตียน

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็น ด้านกระบวนการภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการภายใน) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาโดยคำถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของ พนักงาน จะเป็นคำถามแบบมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้ คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	น้ำหนักคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	85	5	มากที่สุด
3.51-4.50	80	4	มาก
2.51-3.50	75	3	ปานกลาง
1.51-2.50	70	2	น้อย
1.00-1.50	65	1	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ด้านปัญหาและอุปสรรค เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยให้ระบุปัญหาและอุปสรรคตามความคิดเห็นของพนักงานอย่างอิสระ

ส่วนที่ 4 ด้านข้อเสนอแนะ เป็นคำถามเพื่อทราบระดับความคิดเห็น และระบุข้อเสนอแนะที่ต้องการ เพื่อต้องการให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ โดยคำถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของลูกจ้าง จะเป็นคำถามแบบมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์วัดระดับความคิดเห็นพนักงานด้านข้อเสนอแนะ

ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	น้ำหนักคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	85	5	มากที่สุด
3.51-4.50	80	4	มาก
2.51-3.50	75	3	ปานกลาง
1.51-2.50	70	2	น้อย
1.00-1.50	65	1	น้อยที่สุด

2.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานการประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินหลักเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ปี 2551 และรายงานที่เกี่ยวกับกระบวนการภายใน ลักษณะเป็นรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารทุกเดือนเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในและเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการบริหารผลงานซึ่งสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังกล่าว ของผู้วิจัย มีดังนี้

- (1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินผลงานของธนาคารกรุงไทย(จำกัด)สาขาท่าเตียนทำการวิเคราะห์กรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
- (2) สร้างเครื่องมือเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้อง
- (3) ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เนื้อหาของโครงสร้างแบบสอบถามสอดคล้องกับกรอบการวิจัย ดำเนินงานภาษาที่ใช้ชัดเจนเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาที่วิจัย

(4) นำเครื่องมือวิจัยไปทำการทดลอง เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่น(Reliability) โดยนำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทดลองสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ ที่มีลักษณะประชากรที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน และนำข้อมูลตามแบบสอบถามที่ได้คำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.784 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่เป็นลูกค้าได้ ค่าสัมประสิทธิ์ที่ยอมรับได้ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (ปัญญา ภมรพล 2545 : 32)

(5) นำเครื่องมือวิจัยไปดำเนินการจัดเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างและพนักงานสาขาท่าเตียน การสร้างเครื่องมือดังกล่าวเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน โดยใช้กรอบแนวคิดของแบบการประเมินผลดุลยภาพ ที่เรียกว่า **Balanced Scorecard**

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามส่งให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลูกค้าผู้ใช้บริการเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จากการคำนวณหลักการของ YAMANE ผลการคำนวณได้จำนวนตัวอย่าง 388 คน จัดแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 ฉบับ เพื่อสะดวกในการจัดแบ่งโควตาพร้อมแบบตอบรับส่งคืน จัดส่งทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยส่งให้ลูกค้าโดยตรงพร้อมติดตามรอกเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจนครบถ้วนทั้ง 400 ชุด

3.2 แบบสอบถาม ส่งให้พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ซึ่งไม่รวมลูกจ้างบริษัทในเครือหรือบริษัทอื่น โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากลูกค้าและพนักงานแล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบหรือจัดกลุ่มแล้วนำมาบูรณาการ ข้อมูลทั้งหมดจากนั้นนำไปวิเคราะห์ประมวลผลเชิงปริมาณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis )ในการอธิบาย ซึ่งได้แก่ การ



แจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) คำนวณค่าสถิติร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation =SD)

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำรายงานสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ตามตัวชี้วัด รายงานที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการภายในของธนาคาร หลักเกณฑ์การประเมินผลงานปี 2551 แผนงาน แผนปฏิบัติงาน (Action Plan ) แผนการประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำแนวคิด หลักการข้อเสนอแนะและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ เพื่อชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์กรที่จะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมใน มิติทั้ง 4 ด้าน ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนชี้ให้เห็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน เป็นสาขาจัดอันดับขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่าย นครหลวง 1 สายงานเครือข่าย ซึ่งได้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารในปี 2551 และหลักการประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งมีความสอดคล้องกัน เป็นตัวแบบที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. มิติ ด้านการเงิน (Financial) วัดผลเป็นคะแนนทุก KPI

1.1 ค่า EP ของหน่วยงาน (Economic Profit) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของสาขา

#### 1.2 เงินให้สินเชื่อเพิ่ม ได้แก่

1.2.1 สินเชื่อรวม ณ ธันวาคม 2551 (Outstanding)

1.2.2 สินเชื่อรวม ค่าเฉลี่ยของปี 2551 เทียบกับ ธค.ปี 2550

1.2.3 สินเชื่อ Housing Loan (ยอด ธค. 2551 เทียบกับ ธค. 2550)

1.2.4 สินเชื่อ Consumer Loan และกรุงไทยชนวิฑู (ยอดธค.2551เทียบกับธค. 2550)

1.2.5 สินเชื่อ SMEs รายย่อย (ยอด ธค.2551 เทียบกับ ธค. 2550)

1.3 วงเงินสินเชื่อที่ส่งให้ BC และ CBC (สำนักงานธุรกิจและฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่)

1.4 เงินฝากรวมเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเงินฝากปี 2551 เทียบกับ ธค. 2550)

1.5 เงินฝากเอกชนเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยปี 2551 เทียบกับ ธค.2550)

1.6 ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น (ผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย)

1.7 จำนวน Payment Transaction เพิ่มขึ้น(ผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย)

1.8 ยอดหนี้ NPL ลดลง (ยอดหนี้ NPL ธค. 2551 เทียบกับ ธค. 2550)

1.9 สินเชื่อที่ปล่อยใหม่ต้องไม่เป็นNPLภายใน1ปี(สินเชื่อใหม่ปี 2550-2551 ไม่  
เป็น NPL)

1.10 ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back) (ผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย)

1.11 มูลค่าที่ได้รับจากการขายทรัพย์สินพร้อมขาย (ผลงานที่ทำได้เทียบกับ  
เป้าหมาย)

## 2. มิติ ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)

2.1 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคาร

2.1.1 ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

2.1.2 ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่น ๆ

2.1.3 ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของการให้บริการ

2.1.4 ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี

2.1.5 ระดับความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ

2.2.1 ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

2.2.2 ด้านคุณภาพอาคารสถานที่

2.2.3 ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี

2.2.4 ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนและ สิ่งแวดล้อม

2.3 ระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของลูกค้าในด้านต่าง ๆ

2.3.1 ระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

2.3.2 ระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านคุณภาพอาคารสถานที่

2.3.3 ระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านคุณภาพระบบงานและ

เทคโนโลยี

2.3.4 ระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการและสนับสนุน

ชุมชนสิ่งแวดล้อม

## 3. มิติ ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

3.1 ระยะเวลาการให้บริการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ของธนาคารเทียบกับเป้าหมาย

3.1.1 ระยะเวลารอคอยในการให้บริการ(Waiting Time) ระบบคิวหน้า

เคาน์เตอร์

3.1.2 ระยะเวลาในการให้บริการ(Transaction Time) บริการหน้า

เคาน์เตอร์

- บัตร ATM
- 3.1.3 ระยะเวลารอคอยให้บริการ (Waiting Time) เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM
- 3.1.4 ระยะเวลาให้บริการ (Transaction Time) เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM
- 3.1.5 ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ Housing Loan
- 3.1.6 ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ Consumer Loan และกรุงไทยธนวิญ
- 3.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำ  
เทียน
- 3.2.1 ระดับความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงาน
- 3.2.2 ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการภายใน
- 3.2.3 ความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรค
- 3.2.4 ระดับความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะ

#### 4. มิติ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาทำเทียน

- 4.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 4.2 ความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรค
- 4.3 ระดับความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะ

การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเทียน แบ่งเป็น 4 ด้าน มีตัวชี้วัดด้านการเงิน 15 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดด้านลูกค้า 13 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน มี 10 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 3 ตัวชี้วัด รวมตัวชี้วัด 4 ด้าน จำนวน 41 ตัวชี้วัด ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มาจากรายงานงานผลการดำเนินงานของสาขาทำเทียนตามเกณฑ์ประเมินผลงานปี 2551 ซึ่งสายงานเครือข่าย เป็นผู้ประมวลผล รายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านการเงินของสาขาทำเทียนปี 2551 รายงานผลการดำเนินงานตาม KPI ของสาขาในสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ที่เก็บจากลูกค้าผู้ใช้บริการที่สาขาทำเทียน รายงานผลการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์(ระยะเวลารอคอยและระยะเวลาทำรายการ) รายงานผลการให้บริการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM (ระยะเวลารอคอยและระยะเวลาทำรายการ) แบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานในด้านการบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาพร้อมทั้งข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากแบบสอบถาม ซึ่งแจกให้พนักงานทุกคนในสาขาทำเทียน

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อทราบผลการดำเนินงานของธนาคารใน 4 ด้าน ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินผลของธนาคารจะเน้นในด้านการเงินและด้านลูกค้าผู้รับบริการ เป็นส่วนมาก ในด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการภายในและการเรียนรู้การพัฒนา ยังไม่มีความชัดเจน ฉะนั้นการวัดผลจากตัวชี้วัดใน 4 ด้าน จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน และทำให้รับทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ให้ดียิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำเสนอในรูปแบบตารางที่เป็นหลักฐานอ้างอิงและตารางแสดงผลประกอบคำบรรยาย ตามลำดับ ดังนี้

## 1. ผลการวิเคราะห์การประเมินผล

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในมิติด้านการเงิน (Financial)

ข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดในด้านการเงิน เพื่อให้ทราบที่มาของตัวชี้วัดที่มีความน่าเชื่อถือ จึงได้นำข้อมูลซึ่งเป็นภาพรวมของรายงานผลการดำเนินงานของสาขาท่าเตียนในปี 2551 ซึ่ง สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มงานเครือข่ายนครหลวง 1 สายงานเครือข่ายที่แจ้งผลมาใช้ประกอบกับแบบรายงานสรุปผลงานการดำเนินงานในด้านการเงินของสาขาท่าเตียนในปี 2551 มาอ้างอิง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในด้านการเงิน ซึ่งมีตัวชี้วัดทั้งหมด 15 ตัวชี้วัด ในแต่ละตัวชี้วัดโดยละเอียดทุกตัวชี้วัด การวิเคราะห์ตัวชี้วัด ในแต่ละตัวชี้วัดจะเสนอผลการวิเคราะห์จากตารางการประเมินผลรายเดือนหรือรายงวดของตัวชี้วัดแต่ละตัวและบรรยายการวิเคราะห์การประเมินผลของตัวชี้วัดอย่างชัดเจนต่อไป

การประเมินผลการดำเนินงานของสาขาปี 2551 (สาขาพื้นที่ชน)

สาขา สาขาพื้นที่ชน

รหัสสาขา 200026

สำนักงานเขต ราชวงศ์

รหัสสำนักงานเขต 108048

1. ค่า EP ของหน่วยงาน

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมสุทธิ
เกิดจริง EP ราชคโยชน	2,876	2,524	1,982	3,724	2,630	2,578	3,310	3,502	1,852	2,134	6,100	3,208	36,420
เป้าหมาย EP ปี 51													36,000
คะแนนที่ได้รับ (เต็ม)	10.0												10.00

2. เงินที่คืนหรือเพิ่ม

2.1 เงินที่คืนหรือรวมหนี้

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ธ.ค. 50	ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมสุทธิ
ยอดเงินเรียกเก็บ Outstanding	610.88	626.90	634.68	668.15	667.62	687.15	708.20	733.03	745.79	744.37	771.97	786.35	800.47	-
ยอดเงินเรียกเก็บคืน	610.88	632.01	630.81	662.50	671.29	692.42	714.39	735.15	753.44	761.83	771.56	791.32	802.15	-
ยอดเงินเรียกเก็บที่ปรับปรุง :	0.00	0.00	0.00	0.09	0.09	0.21	0.48	0.48	0.48	0.48	0.58	0.88	0.94	-
R4 การรับโอนจากหน่วยงานอื่น (-)														0.00
การปรับปรุงลูกหนี้ กคก. (-)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R1 การชำระหนี้ โดยเจ้าหนี้บางส่วน (+)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	1.89
ชำระหนี้โดยเจ้าหนี้บางส่วน (+)														0.00
R2 การชำระหนี้โดยเจ้าหนี้บางส่วน (+)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R3 การโอนไปหน่วยงานอื่น (+)														0.00
ลูกหนี้ ทรน. ที่ค้ำประกัน (TRN OI) (+)		0.00	0.00	0.09	0.09	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.31	0.61	0.67	2.84
R7 โอนหนี้คืนให้เจ้าหนี้บางส่วน (+)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ยอดเงินเรียกเก็บรวมทั้งปรับปรุง (1)	610.88	626.90	634.68	668.24	667.71	687.37	708.69	733.51	746.27	744.86	772.56	787.23	801.41	-
ยอดเงินเรียกเก็บรวมทั้งปรับปรุง	610.88	632.01	630.81	662.59	671.29	692.63	714.87	735.64	753.92	762.31	772.14	792.21	803.09	-
จำนวนเงินเรียกเพิ่ม(ลด)จากเดือนก่อน	-	16.02	7.78	25.56	7.47	19.66	21.32	24.83	12.76	(1.41)	27.70	14.67	14.18	190.53
จำนวนเงินเรียกเพิ่ม(ลด)จาก ธ.ค.50	-	21.13	30.13	37.32	44.84	52.22	60.85	69.98	79.11	87.15	94.56	102.45	109.93	-
เป้าหมายเงินเรียกเพิ่มปี 2551	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82.00
รวมคะแนนที่ได้รับ (เต็ม) 8.5														8.50
- ๓๓ ธ.ค. 51 ถึง ๓๑ ธ.ค. 51 (๓๓ ธ.ค. ๕๑)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.50
- ๓๑ ธ.ค. 51 ถึง ๓๑ ธ.ค. 51 (๓๑ ธ.ค. ๕๑)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.00

2.2 Housing Loan (ยอด ธ.ค.51 ตีเทียบกับ ธ.ค.50)

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ธ.ค. 50	ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมสุทธิ	การโอนลูกหนี้
ยอดเงินเรียกเก็บ Outstanding	226.58	226.32	229.85	231.32	231.64	231.74	233.49	232.18	231.44	233.14	240.67	246.71	243.55	-	โอนไป (+) / โอนมา (-)
เพิ่ม(ลด) จากเดือนก่อน	-	(0.26)	3.53	1.47	0.32	0.10	1.75	(1.31)	(0.74)	1.70	7.53	6.04	(3.16)	16.98	
เป้าหมายเงินเรียกเพิ่มปี 2551														21.00	-
คะแนนที่ได้รับ (เต็ม) 2.0														1.62	-

2.3 Consumer Loan และวงสินเชื่อรายวัน (ยอด ร.ค.51 เทียบกับ ร.ค.50)

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ร.ค. 50	ร.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมทุกปี	การโยกย้าย	โดยสุทธิ
ยอดสินเชื่อคงค้าง Outstanding	324.84	339.80	342.39	369.37	375.56	395.67	414.74	437.71	452.19	449.76	466.61	475.60	493.28	-	โดย (+)	โดย (-)
เพิ่ม(ลด) จากเดือนก่อน	-	14.97	2.58	26.98	6.19	20.10	19.08	22.97	14.48	(2.43)	16.86	8.99	17.69	168.45		
เป้าหมายสินเชื่อจำนวนหนี้ปี 2551														60.00	-	-
คะแนนที่ ได้รับ (เต็ม)	1.5													1.50	-	-

2.4 SMEs รวมน้อย (ยอด ร.ค.51 เทียบกับ ร.ค.50)

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ร.ค. 50	ร.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมทุกปี	การโยกย้าย	โดยสุทธิ
ยอดสินเชื่อคงค้าง Outstanding	58.52	59.90	61.57	58.54	59.50	58.83	59.05	62.23	61.25	60.58	63.80	63.15	62.75	-	โดย (+)	โดย (-)
เพิ่ม(ลด) จากเดือนก่อน	-	1.38	1.67	(3.04)	0.96	(0.67)	0.22	3.18	(0.98)	(0.67)	3.22	(0.65)	(0.40)	4.22		
เป้าหมายสินเชื่อจำนวนหนี้ปี 2551														1.00		
คะแนนที่ ได้รับ (เต็ม)	0.5													0.50	0.000	0.000

3. วงเงินสินเชื่อใหม่ส่งให้ BC/CBC

(หน่วยล้านบาท)

วงเงินสินเชื่อใหม่ส่งให้ BC/CBC													เป้าหมาย	คะแนน
ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวม	โดยสุทธิ	3.0
					25.0					60.0	85.0	25.0	3.00	

4. เงินค่าธรรมเนียม (ค่าเฉลี่ยปี 51 เทียบกับ ร.ค.ปี 50)

(หน่วยล้านบาท)

ร.ค. 50	Avg. Balance ปี 2551												เฉลี่ย	ร.ค. 50	เป้าหมาย	5.5	เฉลี่ยปี 51		
	ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51					Avg. 51	Avg. B/E	รวม
2,983.0	2,923.6	2,676.6	2,792.8	2,821.1	2,411.0	2,491.0	2,519.4	2,540.5	2,309.7	2,419.8	2,348.6	2,520.4	2,587.9	(259.1)	239.0	0.00	116.7	19.3	136.0

หมายเหตุ เฉลี่ย \* หมายถึง Avg. Balance เฉลี่ย + Avg. 51 + Avg. B/E

5. เงินค่าดอกเบี้ย (ค่าเฉลี่ยปี 51 เทียบ ร.ค. ปี 50)

(หน่วยล้านบาท)

ร.ค. 50	Ending Balance ปี 2551												เฉลี่ย	ร.ค. 50	เป้าหมาย	5.5	เฉลี่ยปี 51		
	ม.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51					Avg. 51	Avg. B/E	รวม
1,714.1	1,353.5	1,391.8	1,667.1	1,374.4	1,406.6	1,373.6	1,400.1	1,400.8	1,426.1	1,453.1	1,402.5	1,367.9	1,418.1	(159.9)	125.0	0.00	116.7	19.3	136.0

หมายเหตุ เฉลี่ย \*\* หมายถึง Ending Balance เฉลี่ย + Avg. 51 + Avg. B/E

6. ค่าธรรมเนียมเงินต้น

(หน่วยล้านบาท)

รายการ	ร.ค. 50	ร.ค. 51	ก.พ. 51	มี.ค. 51	เม.ย. 51	พ.ค. 51	มิ.ย. 51	ก.ค. 51	ส.ค. 51	ก.ย. 51	ต.ค. 51	พ.ย. 51	ธ.ค. 51	รวมปี 2551
รายได้ค่าธรรมเนียมเงินต้น	5.336	0.417	0.755	1.143	1.559	1.939	2.308	2.667	3.220	4.001	4.571	5.291	5.802	-
รายได้ค่าธรรมเนียมเงินต้นลด	-	0.417	0.337	0.388	0.416	0.381	0.368	0.360	0.553	0.781	0.570	0.720	0.511	5.802
เป้าหมาย														7.096
คะแนนที่ ได้รับ (เต็ม 10.0)														8.18

ภาพที่ 4.1 ผลการดำเนินงานในปี 2551 จากสายงานเครือข่ายนครหลวง 1

12. การรับประกันคุณภาพการให้บริการ (SLA)

รายการ	เป้าหมาย	ประเมิน-1 ไม่ผ่าน	จำนวนรายการ		คะแนน	
			ทั้งหมด	ผ่าน	เต็ม	ที่ได้รับ
ระยะเวลาการให้บริการที่ทางเคอร์	≤3 นาที	1	24,429	29,675	2.5	2.50
ระยะเวลาในการเปิดบัญชีพร้อมบัตร ATM	≤10 นาที	1	4,764	4,764	2.5	2.50
ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อส่วนบุคคล	≤5 วันทำการ	1	125	127	2.5	2.50
ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อ Housing	≤7 วันทำการ	1	19	19	2.5	2.50
รวม	-	-	-	-	10.0	10.00

13. การประเมินความพึงพอใจลูกค้าและความพึงพอใจของผู้ใต้ 7.00 คะแนน ได้รับ 7.00 คะแนน

13.1 การประเมินความพึงรวมภักดี

ผลงาน ปี 51				เป้าหมาย	ประเมิน-1 ไม่ผ่าน
ครั้งที่ 1/2551	ครั้งที่ 2/2551	รวม	เฉลี่ย		
92.13	92.91	185.04	92.52	80.00	2.50

13.2 ความพึงพอใจของลูกค้า (QA)

ผลงาน QA ปี 51				เป้าหมาย	ประเมิน-1 ไม่ผ่าน
ครั้งที่ 1/2551	ครั้งที่ 2/2551	รวม	เฉลี่ย		
91.48	91.56	183.04	91.52	80.00	3.00

13.3 การคำนวณธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมฯ (CSEI) คะแนนเต็ม 1.50 ได้รับ 1.50 คะแนน

14. Non Customer Complain (NCC)

จำนวนเรื่องร้องเรียน	เป้าหมาย	คะแนน
0	3.00	3.00

15. รวมคะแนน (เต็ม) 100.00 คะแนน ได้รับ 86.80 คะแนน

ปรับคะแนน (เต็ม) 100.00 คะแนน ได้รับ 86.80 คะแนน

ก. คะแนนพิเศษ (กรณีเกินเป้าหมาย) เงื่อนไขที่ 1

รายการ	คะแนน	
	เต็ม	ที่ได้รับ
1. สินเชื่อรวมเพิ่มขึ้น		
- ค่าเฉลี่ยปี 51 เทียบกับ ร.ค. ปี 50	2.50	2.50
- ยอด ร.ค. ปี 51 เทียบกับ ร.ค. ปี 50	1.75	1.75
2. เงินฝากรวมเพิ่ม	2.75	0.00
3. เงินฝากออมทรัพย์	2.75	0.00
4. ลดยอดหนี้ NPL จากปีก่อน	5.50	3.57
5. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back)	2.75	2.05
<b>รวมคะแนนพิเศษ</b>	<b>18.00</b>	<b>9.87</b>

รวมคะแนนที่ได้รับทั้งสิ้น 100.55 คะแนน

คะแนนเฉลี่ยสาขาได้รับ (เมื่อ 200 คะแนน) 100.00 คะแนน

เกรดผลงานสาขา A+

ข. คะแนนพิเศษ (ตามนโยบายของธนาคาร)

รายการ	ประเมิน-1 ไม่ผ่าน	คะแนน	
		เต็ม	ที่ได้รับ
1. ลดยอดหนี้ NPL	1	4.00	3.25
2. รายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น	1	2.00	0.63
3. ความร่วมมือของ HUB	0	0.00	
<b>รวมคะแนนพิเศษ</b>		<b>6.00</b>	<b>3.88</b>

ที่มารายงานผลการดำเนินงานของสาขาทำเดือน เขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 ปี 2551



## สรุปผลการดำเนินงานตาม KPI ปี 2551 (ด้านการเงิน) เจริญปริมาณ

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2551 (KPI 15 ตัวชี้วัด) หน่วย : ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินผล(ตัวชี้วัด)	เป้าหมาย	ผลงาน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ค่า EP	36	36.4	10	10
2. สินเชื่อ เพิ่มขึ้นจากฐานปี 2550				
2.1 ยอดสินเชื่อ ธค.51 เทียบ ธค. 50	82	190.5	3.5	3.5
2.2 สินเชื่อเฉลี่ยปี51เทียบธค.50เพิ่มขึ้น	82	192.21	5	5
2.3 สินเชื่อ Housing Loan เพิ่มขึ้น	21	16.98	2	1.62
2.4 สินเชื่อ Consumer Loan เพิ่มขึ้น	60	168.4	1.5	1.5
2.5 สินเชื่อ SMEs รายย่อยเพิ่มขึ้น	1	4.2	0.5	0.5
3. วงเงินสินเชื่อตั้งค่อให้ BC/ CBC	25	60	3	3
4. เงินฝากรวมเพิ่มเฉลี่ยธค.51 เทียบธค.50	239	-259.1	5.5	0
5. เงินฝากเอกชนเฉลี่ย ธค.51 เทียบ ธค.50	125	-159.9	5.5	0
6. ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น ยอด ณ.ธค.51	7.1	5.8	10	8.18
7. จำนวน Payment Transaction ธค.51	183,946 ราย	197,911 ราย	2	2
8. ยอดหนี้ NPL ลดลงจากปี 2550	3.26	4.32	11	11
9. สินเชื่อปล่อยใหม่ ไม่เป็น NPL ใน 1 ปี	0	0	5	5
10. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back )	7.3	1	5.5	5.5
11. มูลค่าการขายทรัพย์สิน NPA ในปี 2551	11	12.78	10	10
		รวม	80	66.8
คะแนนพิเศษ (เกินเป้าหมาย,ตามนโยบาย)	-	-	คะแนนพิเศษ	คะแนนที่ได้
1. สินเชื่อเพิ่ม ค่าเฉลี่ยและยอดเปรียบเทียบ	82	192.21	(4.25)	4.25
2. เงินฝากรวมเพิ่มขึ้น	239	-259.1	(2.75)	0
3. เงินฝากเอกชนเพิ่มขึ้น	125	-159.9	(2.75)	0
4. ลดยอดหนี้ NPL จากปี 2550	3.26	4.32	(9.50)	6.82
5. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back )	0.73	1	(2.75)	2.05
6. รายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น	7.1	5.80	(2)	0.63
สรุป ผลงาน ปี 2551 (ด้านการเงิน)		คะแนนเต็ม = 80	คะแนนที่ได้ = 80.55	
เปรียบเทียบผลงานเป็นร้อยละ		คะแนนเต็ม = 100	คะแนนที่ได้ = 100.69	

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผลการดำเนินงานตาม KPI (ตัวชี้วัด 15 ตัว) ในปี 2551 ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน มีผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายในตัวชี้วัด ได้เป็นส่วนมาก และ ไม่สามารถทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายในตัวชี้วัดบางตัวโดยเฉพาะ

ด้านเงินฝากรวมและเงินฝากเอกชนไม่มีผลงานเพิ่มไม่มีคะแนน แต่ใน KPI ด้านสินเชื่อเพิ่ม การลดหนี้ NPL การเรียกหนี้สูญรับคืน (Write Back) และรายได้ค่าธรรมเนียม สาขาทำเดือนมีผลงานได้คะแนนพิเศษ ทำให้ผลงานรวมที่ประเมินได้คะแนน 80.55 คะแนน จากคะแนนเต็ม 80 เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้ว มีผลงานเป็นร้อยละ 100.69 ของเป้าหมาย สรุปว่าผลงานด้านการเงินบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย สำหรับรายละเอียดของผลงานตามตัวชี้วัดด้านการเงิน ในแต่ละตัวชี้วัด มีรายละเอียดผลงานและการวิเคราะห์ดังนี้

### 1.1 ตัวชี้วัด ค่า EP กำไรทางเศรษฐศาสตร์ปี 2551

#### ตารางที่ 4.2 ผลงานด้านกำไร (EP)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย	ผลงาน	เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบกับเป้าหมาย
มกราคม	3	2.88	-0.12	96
กุมภาพันธ์	3	2.52	-0.48	84
มีนาคม	3	1.98	-1.02	66
เมษายน	3	3.72	+0.72	124
พฤษภาคม	3	2.63	-0.37	87.67
มิถุนายน	3	2.58	-0.42	86
กรกฎาคม	3	3.32	+0.32	110.67
สิงหาคม	3	3.5	+0.50	116.67
กันยายน	3	1.85	-1.15	61.67
ตุลาคม	3	2.13	-0.87	71
พฤศจิกายน	3	6.10	+3.1	203.33
ธันวาคม	3	3.21	+0.21	107
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>36.42</b>	<b>+0.42</b>	<b>101.17</b>
<b>ประเมินผลคะแนน</b>	<b>คะแนนเต็ม = 10</b>		<b>คะแนนที่ได้ = 10</b>	

จากตารางที่ 4.2 ที่มาของตัวชี้วัดด้านค่า EP หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตัวแรกที่มีความสำคัญมาก เพราะค่า EP ที่ได้รับในแต่ละเดือนเป็นผลมาจากการดำเนินงานในด้านการเพิ่มเงินฝากทุกประเภท อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและการเพิ่มรายได้ด้านสินเชื่อเพิ่ม อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อ ในแต่ละประเภทของสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูงหรือต่ำ ค่าธรรมเนียมและกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน(Exchange Profit) การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือNPLรวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวปรากฏในรายงานการประเมินผลตามเกณฑ์ของสายงาน ปี 2551 จากตารางแสดงให้เห็นว่า สาขาทำเคียนมีผลการดำเนินงานด้านค่า EP บรรลุเป้าหมายรายเดือนจำนวน 5 เดือน และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายรายเดือนจำนวน 7 เดือน แต่สรุปผลการดำเนินงานรวม 12 มีผลงานรวมบรรลุเป้าหมายในปี 2551 และเกินเป้าหมายเล็กน้อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1.1 เดือนที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานค่า EP (กำไร) จำนวน 3.72 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.72 ล้านบาทเมื่อเทียบกับเป้าหมายในเดือนเมษายน และเมื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายพบว่ามีผลงานเป็นร้อยละ 124 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานทำกำไรบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 3.32 ล้านบาทซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.32 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย พบว่ามีผลงานเป็นร้อยละ 110.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานที่ทำได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 3.5 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.50 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย พบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 116.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานที่ทำได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 6.1 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 3.1 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 203.33 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานเกิดจริงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 3.21 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.21 ล้านบาทถ้วน เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 107 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 1.1.2 เดือนที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 2.88 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.12 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็น ร้อยละ 96 ของเป้าหมาย ถือว่าไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 2.52 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 0.48 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 84 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงาน ไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาทถ้วน การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.98 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีค่าต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.02 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 66 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาทการดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 2.63 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 0.37 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้ว พบว่ามีผลงานเป็นร้อยละ 87.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงาน ไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 2.58 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.42 ล้านบาทและเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 86 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงาน ไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาทถ้วน การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.85 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.15 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มี

ผลงานเป็นร้อยละ 61.67 ของเป้าหมาย ถือว่าไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 2.13 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.87 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 71 ของเป้าหมาย ถือว่าไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

เมื่อสรุปการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในด้านการทำกำไรหรือค่า EP ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 เดือนของปี 2551 ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในปี 2551 ไว้เป็นจำนวน 36 ล้านบาท ผลการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวนทั้งสิ้น 36.42 ล้านบาท บรรลุเป้าหมายในรายเดือนได้จำนวน 5 เดือน โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมาย 7 เดือน ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมาย โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 0.42 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.17 ของเป้าหมาย และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 101.17 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานด้านกำไรรวม 12 เดือนในปี 2551 บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ประเมินผลคะแนนตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน ผลงานที่ทำได้ดีทั้งหมดได้ 10 คะแนน (คะแนนที่ได้ต้องไม่เกินจากคะแนนเต็ม ตามหลักเกณฑ์ประเมินผลปี 2551)

## 1.2 เงินให้สินเชื่อเพิ่ม

### 1.2.1 ตัวชี้วัดสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้น (Outstanding) ขอดรค.51 เทียบกับ ขอดรค.50

ตารางที่ 4.3 ผลงานด้านสินเชื่อเพิ่ม

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	เปรียบเทียบ	ร้อยละผลงาน
ปี 2551	ปี 2551	ปี 2551	กับเป้าหมาย	เทียบเป้าหมาย
มกราคม	617.88	626.90	+9.02	101.45
กุมภาพันธ์	624.88	634.68	+9.80	101.56
มีนาคม	631.88	660.24	+28.36	104.48
เมษายน	638.88	667.71	+28.83	104.51
พฤษภาคม	645.88	687.37	+41.49	106.42
มิถุนายน	652.88	708.69	+55.81	108.54

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบกับเป้าหมาย
กรกฎาคม	659.88	733.51	+73.63	111.15
สิงหาคม	666.88	746.27	+79.39	111.90
กันยายน	673.88	744.86	+70.98	110.53
ตุลาคม	680.88	772.56	+91.68	113.46
พฤศจิกายน	687.88	787.23	+99.35	114.44
ธันวาคม	692.88	801.41	+108.53	115.67
สิ้นชื่อ รค.50 =610.88	เพิ่ม 82	เพิ่ม 190.53	+108.53	232.36
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 3.5		คะแนนที่ได้ = 3.5	
คะแนนพิเศษ(เกินเป้า ๑)	คะแนนเต็ม = 1.75		คะแนนที่ได้ = 1.75	
รวมคะแนน	คะแนนเต็ม = 5.25		คะแนนที่ได้ = 5.25	

จากตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดที่ 1.2 สิ้นชื่อเพิ่ม ที่มาของข้อมูลนี้ เป็นรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารตามหลักเกณฑ์ประเมินผลปี 2551 ในด้านสิ้นชื่อเพิ่มซึ่งเป็นตัวชี้วัดด้านที่สร้างรายได้ให้กับธนาคาร เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญที่เป็นภารกิจด้านรายได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดสิ้นชื่อในด้านการเพิ่มยอดสิ้นชื่อ ณ. วัน สิ้นสุดของปี 2551(รค.51) วัดผลงานโดยเทียบกับ ณ.วัน สิ้นสุดปี 2550(รค.50) การวัดผลงานด้านนี้จะวัดในแต่ละเดือนเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย และเปรียบเทียบผลงานตลอดทั้ง 12 เดือนกับเป้าหมาย ซึ่งพบว่า การดำเนินงานด้านสิ้นชื่อที่วัดจาก Outstanding ผลงานบรรลุเป้าหมายในรายเดือนจำนวน 12 เดือน โดยในแต่ละเดือนมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย และผลงานรวมตลอดปี 2551 สูงกว่าเป้าหมายทำให้ผลงานตัวชี้วัดด้านสิ้นชื่อเพิ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทุกเดือน มีรายละเอียดดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 617.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 626.90 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย



สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 73.63 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 111.15 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 666.88 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 746.27 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 79.39 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 111.90 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

9) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 673.88 ล้านบาทการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 744.86 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 70.98 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 110.53 ล้านบาทถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

10) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 680.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 772.56 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 91.68 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 113.46 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

11) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 687.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าผลงานทำได้จำนวน 787.23 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 99.35 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 114.44 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

12) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 692.88 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 801.41 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 108.53 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 115.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สรุป ผลการดำเนินงานของตัวชี้ในด้านสินเชื่อเพิ่มที่เป็น Outstanding เทียบกับเดือนธันวาคม 2550 ซึ่งมียอดสินเชื่อ จำนวน 610.88 ล้านบาท ปรากฏว่าเดือนธันวาคม 2551 ยอดสินเชื่อเป็นจำนวน 801.41 ล้านบาท สูงกว่าเดือนธันวาคม 2550 เป็นจำนวน 190.53 ล้านบาท จากเป้าหมายที่ต้องทำจำนวน 82 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละของจำนวนเพิ่มจริงกับเป้าหมายเพิ่ม เป็น 232.35ของเป้าหมาย เมื่อเทียบผลงานยอดสินเชื่อทั้งหมดกับเป้าหมายสินเชื่อที่ต้องการพบว่าสูงกว่าเป้าหมาย โดยมีผลงานเป็นร้อยละ 115.66 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ



เพิ่มของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน มีผลงานบรรลุเป้าหมาย โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก และในแต่ละเดือนตั้งแต่เดือนมกราคม เป็นต้นมา มีผลการดำเนินงานที่สามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าหมายในรายเดือนได้ทุกเดือน โดยพบว่าตั้งแต่เดือนมิถุนายนจนถึงเดือนธันวาคม สาขาท่าเตียนมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายรายเดือนเป็นจำนวนมากตั้งแต่ 55 ล้านบาทขึ้นไป และสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละเดือนจนกระทั่งถึงเดือนธันวาคม 2551 และพบว่าผลงานเพิ่มในเดือนธันวาคมสูงที่สุดของทุกเดือน โดยมียอดสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมายรายเดือนจำนวน 108.53 ล้านบาท การประเมินผลงานที่คิดเป็นคะแนนประเมินผล ซึ่งมีคะแนนพิเศษในกรณีที่มียอดสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมาย ฉะนั้นผลงานเมื่อประเมินเป็นคะแนนที่ทำได้ ปรากฏว่า คะแนนเต็ม 3.5 คะแนน ผลงานที่ทำได้ 3.5 คะแนน และมีคะแนนพิเศษกรณีสูงกว่าเป้าหมาย คะแนนพิเศษ คะแนนเต็ม 1.75 ผลงานที่ทำได้ 1.75 คะแนน รวมคะแนนที่สาขาท่าเตียนสามารถทำได้ทั้งสิ้นในปี 2551 จำนวน 5.25 คะแนน

#### 1.2.2 ตัวชี้วัดสินเชื่อบริการเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ยอดเฉลี่ย ปี 2551 เทียบกับยอด รค. 50

ตารางที่ 4.4 ผลงานสินเชื่อรวมเฉลี่ย

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	เปรียบเทียบ	ร้อยละผลงานเทียบ
ปี 2551	ปี 2551	ปี 2551	กับเป้าหมาย	เป้าหมาย
มกราคม	617.88	632.01	+14.13	102.29
กุมภาพันธ์	624.88	650.01	+25.13	104.03
มีนาคม	631.88	662.59	+30.71	104.86
เมษายน	638.88	678.29	+39.41	106.17
พฤษภาคม	645.88	692.63	+46.75	107.24
มิถุนายน	652.88	714.87	+61.99	109.50
กรกฎาคม	659.88	735.64	+75.76	111.48
สิงหาคม	666.88	753.92	+87.04	113.06
กันยายน	673.88	762.31	+88.43	113.13
ตุลาคม	680.88	772.14	+91.26	113.41

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงานเทียบ เป้าหมาย
พฤศจิกายน	687.88	792.21	+104.33	115.17
ธันวาคม	692.88	803.09	+110.21	115.91
สิ้นรอบ ๖ค.50 =610.88	เพิ่ม 82	เพิ่ม 192.21	+110.21	234.41
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 5			คะแนนที่ได้ = 5
คะแนนพิเศษ(เกินเป้าฯ)	คะแนนเต็ม = 2.5			คะแนนที่ได้ = 2.5
รวมคะแนน	คะแนนเต็ม = 7.5			คะแนนที่ได้ = 7.5

จากตารางที่ 4.4 มาของตัวชี้วัดด้านสินเชื่อเฉลี่ยรวมเพิ่มขึ้น เป็นแบบรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 ซึ่งสายงานเครือข่ายเป็นผู้แจ้งผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร ในปี 2551 ซึ่งได้นำมาเป็นข้อมูลตัวชี้วัดเฉพาะเกณฑ์ประเมินผลในด้านการเงิน จากรายงานดังกล่าวพบว่า ผลการดำเนินงานในด้านสินเชื่อเฉลี่ยเพิ่มขึ้นสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายในรายเดือนได้ทุกเดือน รวม 12 เดือน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละเดือนดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 617.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 632.01 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 14.13 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 102.29 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 624.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 650.01 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 25.13 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 104.03 ของเป้าหมาย ถือว่ามีผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 631.88 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 662.59 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมาย

เป็นจำนวน 30.71 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 104.86 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 638.88 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 678.29 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 39.41 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 106.17 ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 645.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เป็นจำนวน 692.63 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 46.75 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 107.24 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 652.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 714.87 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 61.99 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 109.50 ของเป้าหมายถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 659.88 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 735.64 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 75.76 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 111.48 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

8) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 666.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เป็นจำนวน 753.92 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 87.04 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 113.06 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

9) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 673.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 762.31 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมาย

จำนวน 88.43 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 113.13 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

10) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 680.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 772.14 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 91.26 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 113.41 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

11) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 687.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เป็นจำนวน 792.21 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 104.33 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 115.17 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

12) เดือนธันวาคมได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 692.88 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 803.09 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายเป็นจำนวน 110.21 ล้านบาทและเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 115.91 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ผลงานของตัวชี้วัดด้านสินเชื่อบริษัทเพิ่ม ผลการดำเนินงานสามารถทำผลงานในรายเดือนได้สูงกว่าเป้าหมายทั้ง 12 เดือน โดยเป้าหมายการเพิ่มสินเชื่อบริษัททั้ง 12 เดือนเป็นจำนวน 82 ล้านบาท ผลงานที่เกิดขึ้นจริง สินเชื่อบริษัทเพิ่มขึ้น 192.21 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 110.21 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 234.41 ของเป้าหมาย และคิดเป็นผลงานยอดสินเชื่อบริษัทปี 2551 จำนวน 803.06 ล้านบาท เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 692.88 ล้านบาท โดยสูงกว่า 110.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 115.91 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก และเมื่อประเมินผลในด้านคะแนนที่ได้รับ ปรากฏว่า ผลงานที่ทำได้สามารถทำคะแนนตามหลักเกณฑ์ได้สูงสุดและทำคะแนนพิเศษได้สูงสุด คือ คะแนนประเมินที่ได้จากคะแนนเต็ม = 5 คะแนนที่ได้ = 5 คะแนนพิเศษคะแนนเต็ม = 2.5 คะแนนที่ได้ = 2.5 รวมผลประเมินคะแนนเต็มทั้งหมด = 7.5 คะแนนที่ได้ = 7.5 ถือว่าผลการดำเนินงานในตัวชี้วัดด้านสินเชื่อบริษัทเพิ่มบรรลุเป้าหมายทั้งรายเดือนและเป้าหมายสิ้นสุดของปี 2551 ได้อย่างดีเยี่ยม

### 1.2.3 ตัวชี้วัดสินเชื่อบริษัท *Housing Loan* เพิ่มขึ้น ยอดครก.51เทียบกับยอดครก.50

ตารางที่ 4.5 ผลงานด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Housing Loan)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	เปรียบเทียบ	ร้อยละผลงาน
ปี 2551	ปี 2551	ปี 2551	กับเป้าหมาย	เทียบเป้าหมาย
มกราคม	228.33	226.32	-2.01	99.12
กุมภาพันธ์	230.08	229.85	-0.23	99.90
มีนาคม	231.83	231.32	-0.51	99.78
เมษายน	233.58	231.64	-1.94	99.17
พฤษภาคม	235.33	231.74	-3.59	98.48
มิถุนายน	237.08	233.49	-3.59	98.49
กรกฎาคม	238.83	232.18	-6.65	97.22
สิงหาคม	240.58	231.44	-9.14	96.20
กันยายน	242.33	233.14	-9.19	96.21
ตุลาคม	244.08	240.57	-3.51	98.57
พฤศจิกายน	245.83	246.71	+0.88	100.36
ธันวาคม	247.58	243.55	-4.03	98.38
ยอดคร.50 = 226.58	เพิ่ม 21	เพิ่ม 16.98	-4.02	80.86
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 2	คะแนนที่ได้ = 1.62		

จากตารางที่ 4.5 ตัวชี้วัดด้านสินเชื่อเพิ่มประเภทที่อยู่อาศัย (Housing Loan) ที่มาของข้อมูลจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการเพิ่มสินเชื่อประเภทนี้ไว้จำนวน 21 ล้านบาท ผลการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมายรายเดือนได้เพียงเดือนพฤศจิกายน เท่านั้น รายละเอียดผลงานในแต่ละเดือนมีดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่จำนวน 228.33 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 226.32 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่า

เป้าหมายจำนวน 2.01 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.12 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 230.08 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 229.85 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.23 ล้านบาท และเมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.90 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 231.83 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 231.32 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 0.51 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.78 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 233.58 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 231.64 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 1.94 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.17 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 235.33 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 231.74 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 3.59 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 98.48 ล้านบาท ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 237.08 ล้านบาท การดำเนินงานสามารถทำผลงานได้จำนวน 233.49 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 3.59 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้ว มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 98.49 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 238.83 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 232.18 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่า

กว่าเป้าหมายจำนวน 6.65 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 97.22 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 240.58 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 231.44 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 9.14 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 96.20 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

9) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 242.33 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 233.14 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 9.19 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 96.21 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย

11) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 245.83 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 246.71 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.88 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 100.36 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

12) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 247.58 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 243.55 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 4.03 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 98.38 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สรุป ผลการดำเนินงานด้านตัวชี้วัดสินเชื่อเพิ่ม ประเภท *Housing Loan* พบว่าการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าหมายรายเดือนได้ในเดือนพฤศจิกายน เพียงเดือนเดียวเท่านั้น โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายเพียง 0.88 ล้านบาท ส่วนเดือนอื่นอีกจำนวน 11 เดือนมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งผลงานดำเนินงานทั้ง 12 เดือนพบว่า เป้าหมายที่ต้องการเพิ่มสินเชื่อ *Housing Loan* ภายในปี 2551 จำนวน 21 ล้านบาท สามารถทำผลงานได้จำนวน 16.98 ล้านบาท ซึ่งมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเพิ่มจำนวน 4.02 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละของเป้าหมายเพิ่ม 80.86 ของเป้าหมาย และเมื่อ เทียบผลงานรวมกับเป้าหมายที่ทำได้คิดเป็นร้อยละ 98.38 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ในปี 2551

เมื่อประเมินผลงานด้านคะแนนที่ใช้วัดผลการดำเนินงานพบว่า จากคะแนนเต็ม = 2 คะแนน ผลงานที่ทำได้คิดเป็นคะแนน = 1.62 คะแนน มีผลต่างจากคะแนนเต็มเป็นจำนวน 0.38 คะแนน

#### 1.2.4 ตัวชี้วัดสินเชื่อ Consumer Loan และกรุงไทยธนวัฏ เพิ่มขึ้น (Oust.)

ตารางที่ 4.6 ผลงานด้านสินเชื่อ ประเภท Consumer Loan

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบกับเป้าหมาย
มกราคม	329.84	339.80	+9.96	103.02
กุมภาพันธ์	334.84	342.39	+7.55	102.26
มีนาคม	339.84	369.37	+29.53	108.69
เมษายน	344.84	375.56	+30.72	108.91
พฤษภาคม	349.84	395.67	+45.83	113.10
มิถุนายน	354.84	414.74	+59.90	116.88
กรกฎาคม	359.84	437.71	+77.87	121.64
สิงหาคม	364.84	452.19	+87.35	123.95
กันยายน	369.84	449.76	+79.92	121.61
ตุลาคม	374.84	466.61	+91.77	124.49
พฤศจิกายน	379.84	475.60	+95.76	125.21
ธันวาคม	384.84	493.28	+108.44	128.18
ยอด รค.50=324.84	เพิ่ม 60	เพิ่ม 168.45	+108.45	280.75
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 1.5		คะแนนที่ได้ = 1.5	

จากตารางที่ 4.6 ตัวชี้วัดที่ได้มาจากข้อมูลของรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ตามหลักเกณฑ์ประเมินผลในปี 2551 ซึ่งได้



กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 60 ล้านบาท ผลการดำเนินงานที่ได้สูงกว่าเป้าหมายกำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 329.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 339.80 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 9.96 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 103.02 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 334.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 342.39 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 7.55 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 102.26 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 339.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 369.37 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 29.53 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 108.69 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 344.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 375.56 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวน 30.72 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 108.91 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 349.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 395.67 ล้านบาท ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายจำนวน 45.83 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 113.10 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 354.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 414.74 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 59.90 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้พบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 116.88 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด



สรุป ผลการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าหมายทุกเดือนเป็นจำนวนสูงมาก ทุกเดือน ผลงานเพิ่มขึ้น 168.45 ล้านบาท เทียบกับเป้าหมายเพิ่ม 60 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 280.75 ของเป้าหมาย และมีผลงานรวมทั้งหมด 493.28 ล้านบาท เทียบกับเป้าหมายรวมจำนวน 384.84 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 128.18 ของเป้าหมาย ประเมินผลคะแนนเต็ม 1.5 คะแนน สามารถทำคะแนนได้ 15 คะแนน

### 1.2.5 ตัวชี้วัดสินเชื่อ SME. เพิ่มขึ้น ยอด ธก.51 เทียบกับยอด ธก.50

ตารางที่ 4.7 ผลงานสินเชื่อเพิ่มประเภท SME.

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบเป้าหมาย
มกราคม	58.60	59.90	+1.30	102.22
กุมภาพันธ์	58.68	61.57	+2.81	104.93
มีนาคม	58.76	58.54	-0.22	99.63
เมษายน	58.84	59.50	+0.66	101.13
พฤษภาคม	58.92	58.83	-0.09	99.85
มิถุนายน	59.00	59.05	+0.05	100.09
กรกฎาคม	59.08	62.23	+3.15	105.34
สิงหาคม	59.19	61.25	+2.06	103.48
กันยายน	59.24	60.58	+1.34	102.27
ตุลาคม	59.32	63.80	+4.48	107.56
พฤศจิกายน	59.40	63.15	+3.75	106.32
ธันวาคม	59.52	62.75	+3.23	105.43
ยอดธก.50=58.52	เพิ่ม 1	เพิ่ม 4.23	3.23	423
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 0.5		คะแนนที่ได้ = 0.5	

จากตารางที่ 4.7 ที่มาของตัวชี้วัดสินเชื่อเพิ่มประเภท SMEs ได้มาจากรายการการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ซึ่งประเมินตามหลักเกณฑ์ประเมินผลงานปี 2551 ซึ่งมีผลการดำเนินงานมีรายละเอียดดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 58.60 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 59.90 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 1.30 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 102.22 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 58.68 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 61.57 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายจำนวน 2.81 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 104.93 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 58.76 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 58.54 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.22 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.63 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 58.84 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 59.50 ล้านบาท ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.66 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ พบว่ามีผลงานคิดเป็นร้อยละ 101.13 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 58.92 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 58.83 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.09 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 99.85 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 59.00 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 59.05 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.05 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้พบว่า มีผลงานคิดเป็น



สรุป ตัวชี้วัดสินเชื่อเพิ่มประเภท SMEs ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย 2 เดือนคือเดือน มีนาคมและเดือนพฤษภาคม เท่านั้น เป้าหมายเพิ่ม 1 ล้านบาท ผลงาน 4.23 ล้านบาทสูงกว่า เป้าหมาย 3.23 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 423 ของเป้าหมายคะแนนประเมินผลเดิม 0.5 คะแนน ผลงานทำได้ 0.5 คะแนน บรรลุเป้าหมาย

### 1.3 ตัวชี้วัด สินเชื่อส่งให้ BC / CBC เกิดขึ้นใหม่ ภายในปี 2551

ตารางที่ 4.8 ผลงานสินเชื่อส่ง สำนักงานธุรกิจ(BC)และฝ่ายสินเชื่อ(CBC)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่วัดผล	มค.	กพ	มีค.	เมย	พค	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย	ธค.	รวม
ผลงาน	-	-	-	-	-	-	-	25	-	-	-	60	85
เป้าหมาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	25
เทียบกับเป้าฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+60
ร้อยละผลงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	340
													%
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 3						คะแนนที่ได้ = 3						

จากตารางที่ 4.8 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านสินเชื่อส่งให้ BC / CBC ได้มาจาก รายงานผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 โดยใช้เกณฑ์ ประเมินผลงานปี 2551 ซึ่งเป็นผลงานที่สาขาจะต้องส่งลูกค้าสินเชื่อที่เกินขอบอำนาจการดูแลของ สาขาไปให้สำนักงานธุรกิจและฝ่ายสินเชื่อขนาดใหญ่เป็นดูแล โดยกำหนดเป้าหมายปริมาณสินเชื่อ ที่ส่งให้ในปี 2551 มีรายละเอียดผลงานดังนี้

เป้าหมายที่กำหนดให้สาขาท่าเตียนส่งงานสินเชื่อให้กำหนดไว้เป็นจำนวน 25 ล้านบาท โดยจะต้องนำส่งผลงานภายในปี 2551 ซึ่งผลงานที่ทำได้ปรากฏว่าในเดือนสิงหาคม 2551 สาขาส่งสินเชื่อให้จำนวน 25 ล้านบาท ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายแล้ว และในเดือนธันวาคม 2551 อีกจำนวน 60 ล้านบาท รวมผลงานในปี 2551 ส่งสินเชื่อให้จำนวนทั้งสิ้น 85 ล้านบาท เทียบ ผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 60 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 340 ของ เป้าหมาย คะแนนประเมินผลงานจากคะแนนเต็ม 3 คะแนน ผลงานที่ได้ 3 คะแนน (ไม่เกินคะแนน เต็มและ ไม่มีคะแนนพิเศษเกินเป้าหมาย)

### 1.4 ตัวชี้วัดเงินฝากรวม เพิ่มขึ้น ยอดค่าเฉลี่ย ปี 2551 เทียบกับยอด ธค.50

ตารางที่ 4.9 ผลงานด้านเงินฝากรวม(ค่าเฉลี่ย)เพิ่ม

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบเป้า(เพิ่ม)
มกราคม	3,003	2,923.6	-79.40	-397
กุมภาพันธ์	3,023	2,676.6	-346.40	-1,732
มีนาคม	3,043	2,792.8	-250.20	-1,251
เมษายน	3,063	2,821.1	-241.90	-1,209.5
พฤษภาคม	3,083	2,411.0	-672.00	-3,360
มิถุนายน	3,103	2,491.0	-612.00	-3,060
กรกฎาคม	3,123	2,519.4	-602.50	-3,018
สิงหาคม	3,143	2,540.5	-602.50	-3,012
กันยายน	3,163	2,389.7	-773.30	-3,866.5
ตุลาคม	3,183	2,419.8	-763.20	-3,816
พฤศจิกายน	3,203	2,548.6	-654.40	-3,272
ธันวาคม	3,222	2,520.4	-701.60	-3,692.6
ยอดฐาน ธค.50=2,983	เพิ่ม 239	เฉลี่ยทั้งสิ้น		
	3,222	2,723.9	-498.10	-208.4
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 5.5		คะแนนที่ได้ = 0	

จากตารางที่ 4.9 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านเงินฝากรวมเพิ่มซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่เกิดขึ้น เทียบกับเป้าหมาย มาจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 โดยใช้เกณฑ์ประเมินผลงานปี 2551 ซึ่งมีรายละเอียดของ ผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 3,003 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,923.6 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 79.40 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -397 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,023 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,676.6 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 346.40 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -1,732 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,043 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,792.8 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 250.20 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -1,251 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,063 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,821.1 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายจำนวน 241.90 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ -1,209.5 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,083 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,411 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 672 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -3,360 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,103 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,491 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 612 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -3,060 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

7) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,123 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้ จำนวน 2,519.4 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย



ต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 602.5 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -3,018 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

8) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,143 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 2,540.5 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 602.5 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มที่กำหนดไว้พบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ -3,012 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

9) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,163 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,389.7 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 773.30 ล้านบาทเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -3,866.5 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

10) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,183 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,419.8 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 763.20 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ -3,816 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

11) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,203 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,548.6 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 654.4 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -3,272 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก

12) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3,222 ล้านบาทการดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 2,520.4 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 701.6 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานที่ทำได้คิดเป็นร้อยละ -3,692.6 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นจำนวนมาก

สรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดด้านเงินฝากรวมเฉลี่ย พบว่าผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมากทั้ง 12 เดือน ซึ่งเมื่อรวมค่าเฉลี่ยทั้ง 12 เดือน ผลงานสามารถทำได้เพียง 2,723.9 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3,222 ล้านบาท โดยต่ำกว่า เป็นจำนวนมากถึง 498.1 ล้านบาท เมื่อเทียบเป้าหมายที่ต้องการเพิ่มจำนวน 239 ล้านบาท กับผลงานที่ทำได้ -498.1 ล้านบาท คิดเป็นผลงานร้อยละ -498.1 ของเป้าหมาย ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก การประเมินผลคะแนนจากคะแนนเต็ม 5.5 ผลงานที่ได้คะแนนเป็น 0 คือไม่มีคะแนนให้ และไม่มีคะแนนคิดลบ ถือว่าไม่ได้คะแนนในด้านตัวชี้วัดด้านเงินฝากรวมเฉลี่ยเพิ่มในปี 2551

#### 1.5 ตัวชี้วัด เงินฝากเอกชนเฉลี่ย เพิ่มขึ้น ยอดค่าเฉลี่ย ปี 2551 เทียบกับยอด รค.50

#### ตารางที่ 4.10 ผลงานด้านเงินฝากเอกชน

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงานเทียบ เป้า(เพิ่ม)
มกราคม	1,724.1	1,353.5	-370.6	-3,700
กุมภาพันธ์	1,734.1	1,391.8	-342.3	-3,423
มีนาคม	1,744.1	1,667.1	-77	-770
เมษายน	1,754.1	1,374.4	-379.7	-3,797
พฤษภาคม	1,764.1	1,406.6	-357.5	-3,575
มิถุนายน	1,774.0	1,372.6	-401.5	-4,015
กรกฎาคม	1,784.1	1,400.1	-384	-3,840
สิงหาคม	1,794.1	1,400.8	-393.3	-3,933
กันยายน	1,804.1	1,426.1	-378	-3,780
ตุลาคม	1,814.1	1,453.1	-361	-3,610
พฤศจิกายน	1,824.1	1,402.5	-421.6	-4,216
ธันวาคม	1,839.1	1,367.9	-471.2	-3,141.3
ยอดรค.50 = 1,714.1	เพิ่ม 125	เฉลี่ยทั้งสิ้น		
	1,839.1	1,554.1	-285.0	-228
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม = 5.5		คะแนนที่ได้ = 0	

จากตารางที่ 4.10 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านเงินฝากเอกชนเพิ่มมาจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ตามเกณฑ์ประเมินผลประจำปี 2551 ซึ่งรายงานเครือข่ายเป็นผู้ประเมิน มีผลการดำเนินงานและรายละเอียดดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,724.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,353.5 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 370.6 ล้านบาท และเมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -3,700 ของเป้าหมายเพิ่ม ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,734.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,391.8 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 342.3 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ -3,423 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,744.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,667.1 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 77 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -770 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก

4) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,754.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,374.4 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 379.7 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -3,797 ล้านบาท ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

5) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,764.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,406.6 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 357.5 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเพิ่มแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -3,575 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก

6) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1,774 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 1,372.6 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 401.5



ร้อยละ -3,141.3 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นจำนวนมาก

สรุป การดำเนินงานด้านเงินฝากเอกชนเฉลี่ยปี 2551 ตามตัวชี้วัดดังกล่าวทั้ง 12 เดือน พบว่าผลงานต่ำกว่าเป้าหมายทุกเดือน โดยเดือนมีนาคมต่ำกว่าเป้าหมายเพิ่มรายเดือนเป็นจำนวน -77 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ -770 ของเป้าหมายเดือนมีนาคม ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายน้อยกว่าเดือนอื่นทั้งหมด และเดือนพฤศจิกายน มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายรายเดือนจำนวน -421 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ -4,216 ของเป้าหมายในเดือนพฤศจิกายน ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุด ของทุกเดือน เมื่อรวมผลงานด้านตัวชี้วัดเงินฝากเอกชนเฉลี่ยทั้งหมดในปี 2551 ผลงานเฉลี่ยจำนวน 1,554.1 ล้านบาท เป้าหมายเฉลี่ย 1,839.1 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 285 ล้านบาท เมื่อเทียบเป้าหมายเพิ่มจำนวน 125 ล้านบาท ผลงาน ได้ทำ -285 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายเพิ่ม คิดเป็นร้อยละ -228 ของเป้าหมายเพิ่ม แกละเมื่อประเมินผลคะแนนตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแล้วพบว่า คะแนนเต็ม 5.5 คะแนน ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย คะแนนที่ได้ เป็น 0 คือไม่ได้คะแนนและไม่มีคะแนนติดลบ ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายและต่ำกว่าฐานปี 2550 มาก

#### 1.6 ตัวชี้วัด ค่าธรรมเนียม & Exchange Profit เพิ่มขึ้น ยอดรท. 51 เทียบ รท.50

ตารางที่ 4.11 ผลงานสะสมทุกเดือน (มก.-รท.51)

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	เปรียบเทียบกับ	ร้อยละผลงาน
ปี 2551	ปี 2551	ปี 2551	เป้าหมาย	เทียบเป้าหมาย
มกราคม	0.6	0.417	-0.19	69.50
กุมภาพันธ์	1.2	0.755	-0.45	62.92
มีนาคม	1.8	1.143	-0.66	63.50
เมษายน	2.4	1.559	-0.85	64.96
พฤษภาคม	3	1.939	-1.07	64.64
มิถุนายน	3.6	2.308	-1.30	64.12
กรกฎาคม	4.2	2.667	-1.54	63.50
สิงหาคม	4.8	3.220	-1.58	67.09

## ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบกับ เป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบเป้าหมาย
กันยายน	5.4	4.001	-1.40	74.10
ตุลาคม	6	4.571	-1.43	76.19
พฤศจิกายน	6.6	5.291	-1.31	80.17
ธันวาคม	7.1	5.802	-1.30	81.72
ประเมินผล คะแนน	คะแนนเต็ม = 10		คะแนนที่ได้ = 8.18	
คะแนนพิเศษ(นโยบาย ๑)	คะแนนเต็ม = 2		คะแนนที่ได้ = 0.63	
รวมคะแนน	คะแนนเต็ม = 12		คะแนนที่ได้ = 8.81	

จากตารางที่ 4.11 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดจากรายงานการประเมินผลงานดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 ซึ่งสายงานเครือข่ายเป็นผู้ประเมินผลงานตามหลักการประเมินผลงานของสาขาในปี 2551 ซึ่งมีรายละเอียดของผลงานในแต่ละเดือนดังนี้

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.6 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.417 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.19 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 69.50 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1.2 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.755 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.45 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 62.92 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

3) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 1.8 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.143 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่า



เป้าหมายจำนวน 1.40 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 74.10 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

10) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 6 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 4.571 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 1.43 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 76.19 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

11) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 6.6 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 5.291 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.31 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 80.17 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

12) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 7.1 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 5.802 ล้านบาท ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.30 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 81.72 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ผลการดำเนินงานด้านค่าธรรมเนียม ปรากฏว่า ผลงานของตัวชี้วัดนี้ไม่บรรลุเป้าหมายในรายเดือนทั้ง 12 เดือน โดยมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายทุกเดือน ในเดือนกุมภาพันธ์ มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายผลงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละของผลงานเพียง 62.92 ของเป้าหมาย ส่วนเดือนที่มีผลงานมากที่สุดคือเดือนธันวาคม ซึ่งมีผลงานคิดเป็นร้อยละ 81.72 ล้านบาท ซึ่งเมื่อรวมทั้ง 12 เดือนแล้ว เป้าหมายค่าธรรมเนียมกำหนดไว้จำนวน 7.1 ล้านบาท ผลงานที่ทำได้ 5.802 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 81.72 ของเป้าหมาย ประเมินผลงานเป็นคะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนนที่ได้ 8.18 คะแนน แต่ตัวชี้วัดด้านค่าธรรมเนียมตามหลักเกณฑ์ประเมินผลงานมีคะแนนพิเศษตามนโยบายที่ต้องการให้สาขาทำผลงานในช่วงเดือนมค.-มิย.ซึ่งสาขาสามารถทำผลงานเกินเป้าหมายในช่วงเวลาดังกล่าว ตามหลักเกณฑ์นโยบายของธนาคารทำให้ได้รับคะแนนพิเศษจำนวน 0.63 ล้านบาทรวมคะแนนที่ได้รับทั้งสิ้น 8.81 คะแนน



### 1.7 ค้าชีวิต Payment Transaction เกิดขึ้นในปี 2551

ตารางที่ 4.12 ผลงานด้านจำนวนการทำรายการจ่ายผ่านธนาคาร

หน่วย : จำนวนรายการ

เดือนประเมิน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบเป้าหมาย
มค - มิย.	91,973.-	96,895.-	+4,922	105.35
กค. - ธค.	91,973.-	101,016.-	+9,043.-	109.83
รวม มค.-ธค.	183,946.-	197,911.-	+13,965.-	107.59
ประเมินผลงาน	คะแนนเต็ม = 2		คะแนนที่ได้ = 2	

จากตารางที่ 4.12 ที่มาของค้ำชีวิตด้าน Payment Transaction มาจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนปี 2551 ซึ่งรายงานเครือข่ายทำการประเมินผล ซึ่งผลการดำเนินงานปรากฏว่าในงวดที่ 1 ระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนมิถุนายน เป้าหมายการทำรายงานที่ได้รับจำนวน 91,973 รายการ ผลงานของสาขาท่าเตียนทำได้ 96,895 รายการ สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 4,922 รายการ คิดเป็นร้อยละ 105.35 ของเป้าหมาย และในงวดที่ 2 ระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนธันวาคม เป้าหมายการทำรายการจำนวน 91,973 รายการ ผลงานของสาขาท่าเตียนทำได้ 101,016 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 9,043 รายการ คิดเป็นร้อยละ 109.35 ของเป้าหมาย ซึ่งเมื่อรวมทั้ง 2 งวด(มค.-ธค.) เป้าหมายจำนวน 183,946 รายการ สาขาท่าเตียนทำได้ 197,911 สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 13,965 รายการ คิดเป็นร้อยละ 107.591 ของเป้าหมาย ประเมินผลด้านคะแนน จากคะแนนเต็ม 2 คะแนนที่ได้รับ = 2

1.8 ตัวชี้วัด ดคหนี้ NPL (ลดยอดหนี้ NPL ) ยอด NPL.รท. 51 เทียบ NPL รท.50

ตารางที่ 4.13 ผลงานด้านลดหนี้ NPL

หน่วย : ล้านบาท				
เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบ กับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบเป้า(ลด)
มกราคม	4.98	4.74	-0.24	188.88
กุมภาพันธ์	4.71	3.20	-1.51	379.62
มีนาคม	4.44	6.45	+2.01	-744.44
เมษายน	4.17	3.59	-0.58	153.70
พฤษภาคม	3.9	3.03	-0.87	164.44
มิถุนายน	3.63	2.71	-0.92	156.79
กรกฎาคม	3.36	1.45	-1.91	201.05
สิงหาคม	3.09	1.85	-1.24	157.40
กันยายน	2.82	3.92	+1.1	-407.41
ตุลาคม	2.55	3.82	+1.27	-470.37
พฤศจิกายน	2.28	1.03	-1.25	142.08
ธันวาคม	1.99	0.93	-1.06	132.51
<b>ยอดรท.50=5.25</b>	<b>ลด 3.26</b>	<b>ลด 4.32</b>	<b>เกินเป้า+ 1.06</b>	<b>132.51</b>
<b>ประเมินผลคะแนน</b>	<b>คะแนนเต็ม = 11</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 11</b>		
<b>คะแนนพิเศษตาม เกณฑ์</b>	<b>คะแนนเต็ม = 9.5</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 6.82</b>		
<b>รวมคะแนนทั้งหมด</b>	<b>คะแนนเต็ม = 20.5</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 17.82</b>		

จากตารางที่ 4.13 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านการลดหนี้ NPL มาจากรายการการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนปี 2551 ซึ่งรายงาน

เครือข่ายเป็นผู้ทำการประเมิน ผลงานในด้านการลดหนี้ NPL ที่ปรากฏในแต่ละเดือนตัวเลขผลงาน จะต้องคิดลบ เนื่องจากเป็นเป้าหมายให้ลดจำหน่ายหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ NPL หากมีตัวเลข ผลงานเป็นบวก แสดงว่าผลงานมีหนี้ NPL เพิ่มขึ้นและต่ำกว่าเป้าหมายที่ต้องการให้ลดลง มี รายละเอียดของผลงานในแต่ละเดือนดังนี้

#### เดือนที่มีผลงานลดหนี้ NPL ได้เกินเป้าหมาย

1) เดือนมกราคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ จำนวน 4.98 ล้านบาท การดำเนินงาน พบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 4.74 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมาย จำนวน 0.24 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานร้อยละ 188.88 ของเป้าหมาย คือลดหนี้ NPL ได้มากกว่าเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 4.71 ล้านบาท การดำเนินงาน พบว่าสามารถลดหนี้ ได้เหลือ 3.20 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยลดได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นจำนวน 1.51 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานการ ลดสูงกว่าเป็นร้อยละ 379.62 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เพราะผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

3) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 4.17 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 3.59 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายคือลดได้มากกว่าเป้าหมายจำนวน 0.58 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานการลดสูงกว่าเป็นร้อยละ 153.7 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานการลดหนี้ NPL สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3.9 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 3.03 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลด โดยสูงกว่าเป้าหมายลด จำนวน 0.87 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานคิดเป็นร้อยละ 164.44 ของเป้าหมายลด ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3.63 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้จำนวน 2.71 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลด โดยสูงกว่าเป้าหมายลด จำนวน 0.92 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 156.79 ของเป้าหมายของเป้าหมายลด ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

6) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3.36 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.45 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายลดจำนวน 1.91 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 201.05 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 3.09 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.85 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลดที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 1.24 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 157.40 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 2.28 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 1.03 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลดที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 1.25 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 142.08 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

9) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่จำนวน 1.99 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เหลือจำนวนหนี้ NPL เพียง 0.93 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 1.06 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดที่กำหนดไว้พบว่า มีผลงานการลดเป็นร้อยละ 132.51 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานการลดหนี้ NPL ได้สูงกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

#### เดือนที่มีผลงานลดหนี้ NPL ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

1) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ จำนวน 4.44 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 6.45 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลดที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายลดจำนวน 2.01 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานลดเป็นร้อยละ -744.44 ล้านบาท ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมียอดหนี้ NPL เพิ่มขึ้นจากเป้าหมายที่ต้องการลดจำนวนมาก

2) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ จำนวน 2.82 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 3.92 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายลด โดยต่ำกว่าเป้าหมายลดจำนวน 1.1 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -407.41 ของ

เป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานมียอดหนี้ NPL เพิ่มขึ้นจากเป้าหมายเป็นจำนวนมาก

3) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 2.55 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 3.82 ล้านบาท ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายลดที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายลดจำนวน 1.27 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายลดพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ -470.37 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานมียอดหนี้ NPL เพิ่มขึ้น ไม่สามารถลดได้ตามเป้าหมายที่ต้องการลด ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

สรุป ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดด้านการลดหนี้ NPL จำนวน 12 เดือน ปรากฏว่าเดือนที่สามารถทำผลงานลด NPL ได้สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 9 เดือน โดยเดือนกรกฎาคม สามารถลดได้สูงกว่าเป้าหมายมากที่สุด จำนวน ลดได้ 1.91 ล้านบาท และเดือนมกราคมลดได้สูงกว่าเป้าหมายน้อยที่สุดคือ 0.24 ล้านบาท สำหรับเดือนที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายมีทั้งหมด 3 เดือน มีเดือนมีนาคมมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุดคือต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 2.01 ล้านบาทหรือ ร้อยละ -744.44 ของเป้าหมายลด และเดือนที่ลดได้ต่ำกว่าเป้าหมายรองลงมาคือเดือนตุลาคมและพฤศจิกายนต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 1.27 และ 1.25 ล้านบาทตามลำดับ ซึ่งเมื่อรวมผลงานทั้ง 12 เดือนแล้ว เป้าหมายให้ลดหนี้ NPL ลงจำนวน 3.26 ล้านบาท จากฐาน NPL เดือนธันวาคม 2550 ผลงานที่สามารถลดได้จำนวน 4.32 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายจำนวน 1.06 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นร้อยละ 132.51 ของเป้าหมาย ถือว่าบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานลดหนี้ NPL ได้สูงกว่าเป้าหมาย การประเมินผลคะแนน จากคะแนนเต็ม 11 คะแนน ผลงานที่ทำได้จำนวน 11 คะแนน และมีคะแนนพิเศษกรณีผลงานเกินเป้าหมายที่กำหนดและผลงานตามนโยบายของธนาคารจากคะแนนพิเศษคะแนนเต็ม 9.5 คะแนนที่ได้จำนวน 6.82 คะแนน รวมคะแนนเต็มทั้งสิ้น 20.5 คะแนน ผลงานคะแนนที่ทำได้ทั้งหมด 17.82 ล้านบาท

1.9 ตัวชี้วัด สินเชื่อปล่อยใหม่ ไม่เป็น NPL (สินเชื่อใหม่ภายในปี 51 NPL =0)  
ภายใน 1 ปี

ตารางที่ 4.14 ผลงานสินเชื่อใหม่ไม่เป็น NPL

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่วัดผล	มค.	กพ	มีค.	เมย	พค	มิย.	กค.	ตค.	กย.	ตค.	พย	ธค.	รวม
ผลงาน (NPL=0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
เป้าหมาย (NPL=0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
เทียบกับเป้าหมาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ร้อยละผลงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
ประเมินผลคะแนน						คะแนนเต็ม = 5			คะแนนที่ได้ = 5				

จากตารางที่ 4.14 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านคุณภาพของสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี ได้มาจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ซึ่งสายงานเครือข่ายทำการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ของธนาคารปี 2551 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การให้สินเชื่อทุกประเภทของหน่วยงานสาขาท่าเตียน เฉพาะรายใหม่ที่ให้สินเชื่อ ในช่วงปี 2550 ถึงปี 2551 คุณภาพของสินเชื่อเป็นปัจจุบันไม่เป็น NPL หรือหนี้ที่ค้างชำระดอกเบี้ย หรือผิดเงื่อนไขเกิน 3 เดือนขึ้นไป เป้าหมายของตัวชี้วัดด้านนี้คือไม่มีสินเชื่อใหม่เป็น NPL หรือ ต้องไม่มีหนี้ใหม่เป็น NPL ในปี 2551 แม้แต่รายเดียว ผลงานของสาขาท่าเตียนในแต่ละเดือนทั้ง 12 เดือนในปี 2551 ไม่มีหนี้ใหม่เป็น NPL ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตลอดทั้ง 12 เดือน ในปี 2551

สรุป การให้สินเชื่อใหม่ตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปี 2551 ในแต่ละเดือนตั้งแต่เดือน มกราคม 2551 เป็นต้นไปจนถึงเดือนธันวาคม 2551 ไม่มีลูกหนี้ใหม่ดังกล่าวค้างชำระดอกเบี้ยหรือ ผิดเงื่อนไขเกิน 3 เดือนขึ้นไป แม้แต่รายเดียว ผลงานที่ประเมินตามตารางปรากฏเป็น 0 คือไม่มี ลูกหนี้ใหม่เป็น NPL ผลงานคิดเป็นร้อยละ 100 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย ตามที่ต้องการ การประเมินผลคะแนนเต็ม 10 คะแนนที่ทำได้ 10 คะแนน

### 1.10 ตัวชี้วัด ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back) ในปี 2551

ตารางที่ 4.15 ผลงานด้านเร่งรัดหนี้ที่ตัดหนี้สูญแล้ว สามารถเรียกคืนได้

หน่วย : ล้านบาท

เดือนที่ประเมินผลงาน ปี 2551	เป้าหมาย ปี 2551	ผลงาน ปี 2551	เปรียบเทียบกับเป้าหมาย	ร้อยละผลงาน เทียบกับเป้าหมาย
มกราคม	0.06	0.01	-0.05	16.67
กุมภาพันธ์	0.06	0.01	-0.05	16.67
มีนาคม	0.06	0.30	+0.24	500
เมษายน	0.06	0	-0.06	0
พฤษภาคม	0.06	0.1	+0.04	166.67
มิถุนายน	0.06	0.07	+0.01	116.67
กรกฎาคม	0.06	0.04	-0.02	66.67
สิงหาคม	0.06	0	-0.06	0
กันยายน	0.06	0.01	-0.05	16.67
ตุลาคม	0.06	0.10	+0.04	166.67
พฤศจิกายน	0.06	0.04	-0.02	66.67
ธันวาคม	0.07	0.33	+0.26	471.43
<b>เป้าหมายปี 2551</b>	<b>0.73</b>	<b>1.01</b>	<b>+0.28</b>	<b>138.36</b>
<b>ประเมินผลคะแนน</b>	<b>คะแนนเต็ม = 5.5</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 5.5</b>		
<b>คะแนนพิเศษเกินเป้าหมาย</b>	<b>คะแนนเต็ม = 2.75</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 2.05</b>		
<b>รวมคะแนนทั้งหมด</b>	<b>คะแนนเต็ม = 8.25</b>	<b>คะแนนที่ได้ = 7.55</b>		

จากตารางที่ 4.15 ที่มาของข้อมูลตัวชี้วัดด้านจำนวนเงินที่สามารถติดตามเรียกเก็บคืนได้จากลูกหนี้ที่ธนาคารดำเนินการตัดหนี้สูญไปแล้ว (Write Off) ได้จากรายการงานการ

ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ซึ่งสาขางานเครือข่ายได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานปี 2551 โดยมีรายละเอียดของข้อมูลตัวชี้วัด

#### เดือนที่ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

1) เดือนมีนาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.30 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.24 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 500 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวนมาก

2) เดือนพฤษภาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.10 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำนวน 0.04 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 166.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

3) เดือนมิถุนายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.07 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.01 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 116.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เดือนตุลาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.10 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.04 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 166.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนธันวาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.07 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.33 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.26 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 471.43 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาก

#### เดือนที่มีผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

1) เดือนมกราคมได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.01 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำ



กว่าเป้าหมายจำนวน 0.05 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 16.67 ของเป้าหมาย ซึ่งถือว่า ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) เดือนกุมภาพันธ์ ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.01 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.05 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 16.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เดือนเมษายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่า ไม่สามารถทำผลงานได้ ซึ่งมีค่าต่างจากเป้าหมาย โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.06 ล้านบาท เนื่องจากไม่สามารถทำผลงานได้หรือเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า ผลงานเป็นร้อยละ 0 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากไม่มีผลงานในเดือนนี้

4) เดือนกรกฎาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.04 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.02 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 66.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) เดือนสิงหาคม ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าไม่สามารถทำผลงานได้ ผลงานเป็น 0 ซึ่งมีค่าต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่มีผลงานเกิดขึ้นในเดือนนี้ เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า ผลงานเป็นร้อยละ 0 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากไม่มีผลงานที่ทำได้ในเดือนนี้

6) เดือนกันยายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้จำนวน 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้เพียง 0.01 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 0.05 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 16.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เดือนพฤศจิกายน ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 0.06 ล้านบาท การดำเนินงานพบว่าสามารถทำผลงานได้จำนวน 0.04 ล้านบาท ซึ่งมีค่าผลต่างจากเป้าหมาย โดยต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน

0.02 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 66.67 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ผลการดำเนินงานสามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าหมายในรายเดือนได้รวม 5 เดือน คือในเดือนมีนาคม เดือนพฤษภาคม เดือนมิถุนายน เดือนตุลาคม และเดือนธันวาคม รวม 5 เดือน ส่วนที่เหลืออีก 7 เดือนผลงานไม่บรรลุเป้าหมายรายเดือน แต่เมื่อรวมผลการดำเนินงานทั้ง 12 เดือนแล้ว พบว่ามีผลงานรวม 1.01 ล้านบาท และเมื่อเทียบกับเป้าหมายจำนวน 0.73 ล้านบาท ปรากฏว่าสูงกว่าเป้าหมายจำนวน 0.28 ล้านบาท เทียบผลงานกับเป้าหมายแล้ว มีผลงานเป็นร้อยละ 138.36 ของเป้าหมาย ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และเมื่อประเมินผลด้านคะแนน จากคะแนนเต็ม 5.5 คะแนน ผลงานที่ได้ 5.5 คะแนน และมีคะแนนพิเศษคะแนนเต็ม 2.75 คะแนน คะแนนพิเศษที่ทำได้ 2.05 คะแนน รวมคะแนนเต็มทั้งสิ้น 8.25 คะแนน ผลงานคะแนนที่ได้ รวม 7.55 คะแนน

#### 1.11 ตัวชี้วัดมูลค่าจากการขายทรัพย์สินพร้อมขาย (NPA) ภายในปี 2551

ตารางที่ 4.16 ผลงานการขาย NPA

เดือนที่วัดผล	หน่วย: ล้านบาท												
	มค.	กพ	มีค.	เมษ	พค	มิย.	กค.	ตค.	กย.	ตค.	พย	ธค.	รวม
ผลงาน	0.60	-	-	-	-	1.81	-	3.3	2.4	.57	1.4	2.7	12.78
เป้าหมาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11
เทียบกับเป้าฯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+1.78
ร้อยละผลงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116.1
ประเมินผลคะแนน	คะแนนเต็ม - 10					คะแนนที่ได้ - 10							

จากตารางที่ 4.16 ตัวชี้วัดด้านผลงานการขาย NPA ที่มาของข้อมูลมาจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ซึ่งสายงานเครือข่ายเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลงานปี 2551 ซึ่งตัวชี้วัดด้านมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายหรือ NPA เกณฑ์ประเมินผลงานกำหนดเป้าหมายมูลค่าขายไว้ในปี 2551 จำนวน 11 ล้านบาท ผลงานใช้เกณฑ์วัดผลงานที่ทำได้ในแต่ละเดือนสะสมรวม 12 เดือน โดย ณ. สิ้นธันวาคม 2551 เป้าหมายกำหนดไว้จำนวน 11 ล้านบาท เทียบกับผลงานที่ทำได้ภายใน 12 เดือน มีรายละเอียดของผลงานดังนี้

เดือนที่มีผลงานการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 7 เดือน มูลค่าขายทั้งสิ้น 12.78 ล้านบาท ส่วนที่ไม่มีผลงาน ได้แก่เดือน กุมภาพันธ์ เดือนมีนาคม เดือนเมษายน เดือนพฤษภาคม เดือนกรกฎาคม รวมทั้งหมด 5 เดือน สำหรับเดือนที่มีผลงานการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 7 เดือนมีดังนี้

เดือนมกราคม มีผลงานมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายได้จำนวนทั้งสิ้น 0.60 ล้านบาท เดือนมิถุนายน ผลงานมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายได้จำนวนทั้งสิ้น 1.81 ล้านบาท เดือนสิงหาคม ผลงานมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 3.30 ล้านบาท เดือนกันยายน ผลงานการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 2.4 ล้านบาท เดือนตุลาคม ผลงานมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 0.57 ล้านบาท เดือนพฤศจิกายน ผลงานมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 1.4 ล้านบาท และเดือนธันวาคม มูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขาย จำนวน 2.7 ล้านบาท เมื่อรวมผลงานที่ทำได้ใน 7 เดือน มูลค่าขายทรัพย์สินพร้อมขายจำนวน 12.78 ล้านบาท ซึ่งมีผลต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำนวน 1.78 ล้านบาท เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายแล้วพบว่า มีผลงานเป็นร้อยละ 116.18 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับการประเมินผลคะแนนของตัวชี้วัดด้านผลงานการขายทรัพย์สินพร้อมขาย หรือ NPA ความเกณฑ์ประเมินผลงาน คะแนนเต็ม 10 คะแนนที่ได้รวม 10 คะแนน ไม่มีคะแนนพิเศษกรณีผลงานเกินจากเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.17 สรุปผลการดำเนินงานในด้านการเงินจากตัวชี้วัดทั้ง 15 ตัว

หน่วย : คะแนน

ตัวชี้วัด ด้านการเงิน (Financial)	เป้าหมายคะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ
1. ค่า EP	10	10	100
2. สินเชื่อ เพิ่มขึ้นจากฐานปี 2550			
2.1 ยอดสินเชื่อ ธค.51 เทียบ ธค. 50	3.5(มีคะแนนพิเศษ)	7.75	221.4
2.2 สินเชื่อเฉลี่ยปี51เทียบธค.50เพิ่มขึ้น	5	5	100
2.3 สินเชื่อ Housing Loan เพิ่มขึ้น	2	1.62	81
2.4 สินเชื่อ Consumer Loan เพิ่มขึ้น	1.5	1.5	100
2.5 สินเชื่อ SME รายย่อยเพิ่มขึ้น	0.5	0.5	100
3. วงเงินสินเชื่อส่งต่อให้ BC/ CBC	3	3	100

## ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ตัวชี้วัด ด้านการเงิน (Financial)	เป้าหมายคะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	ร้อยละ
4. เงินฝากรวมเพิ่มเฉลี่ย ปี 51 เทียบ ธค.50	5.5	0	0
5. เงินฝากเอกชนเพิ่มเฉลี่ย ปี 51 เทียบ ธค.50	5.5	0	0
6. ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น ยอด ณ.ธค.51	10	8.81	88.1
7. จำนวน Payment Transaction ธค.51	2	2	100
8. ยอดหนี้ NPL ลดลงจากปี 2550	11(มีคะแนนพิเศษ)	17.82	162
9. สินเชื่อปล่อยใหม่ ไม่เป็น NPL ใน 1 ปี	5	5	100
10. ยอดหนี้สูญรับคืน (Write Back)	5.5(มีคะแนนพิเศษ)	7.55	137.27
11. มูลค่าการขายทรัพย์สิน NPA ในปี 2551	10	10	100
<b>ตัวชี้วัดด้านการเงิน ผลงานเกิดจริงปี 2551</b>	<b>80</b>	<b>80.55</b>	<b>100.69</b>
<b>ประเมินผลเปรียบเทียบกับคะแนน</b>	<b>100</b>	<b>100.69</b>	

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของตัวชี้วัดในด้านการเงินจำนวน 15 ตัวชี้วัด ปรากฏว่าผลงานในตัวชี้วัดที่มีผลงานบรรลุเป้าหมายจำนวนทั้งหมดจำนวน 11 ตัวชี้วัด ไม่บรรลุเป้าหมายจำนวน 4 ตัวชี้วัด และเมื่อประเมินผลเป็นคะแนนรวมทั้งหมด 15 ตัวชี้วัด คะแนนเต็ม 80 คะแนน ผลงานทำได้ 80.55 คะแนน เมื่อเทียบเป็นคะแนนเต็ม 100 คะแนนที่ทำได้ จำนวน 100.69 คะแนน หรือร้อยละ 100.69 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดด้านการเงิน บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากคะแนนทำได้สูงกว่าเป้าหมาย ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารในปี 2551 ให้นำนักผลงานด้านการเงินไว้จำนวนร้อยละ 80 ส่วนผลงานด้านอื่นๆเช่นกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและอื่นๆกำหนดน้ำหนักไว้ร้อยละ 20 เนื่องจากธนาคารมีสภาพทำธุรกิจเชิงธนาคารพาณิชย์ การแสวงหากำไรเป็นเป้าหมายหลักของการทำธุรกิจ จึงได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานด้านการเงิน (Financial) ไว้สูงกว่าด้านอื่นแต่ปัจจัยด้านอื่นก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อหนุนที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จตามที่คาดหมายได้

## สรุปผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial) ตามตัวชี้วัด 15 ตัว

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 ในด้านการเงินจากตัวชี้วัดทั้งหมดโดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัด

รวมทั้งผลการให้คะแนนประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์ประเมินผลงานปี2551แต่ละตัวชี้วัดของการดำเนินงานในปี ดังนี้

1) ตัวชี้วัด ด้าน EP หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานที่เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 101.17 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมาย ร้อยละ 1.17 เมื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นคะแนน พบว่า เกณฑ์ประเมินผลคะแนนเต็ม 10 ผลงานทำได้ 10 คะแนน ถือว่าผลงานการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อเพิ่มที่เป็นยอด Outstanding ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงาน ได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้คิดเป็นผลงานร้อยละ 232.36ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 132.36 เมื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นคะแนนพบว่าเกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายรวมคะแนนพิเศษกรณีผลงานเกินเป้าหมายเป็นคะแนนเต็ม 5.25 ผลงานทำได้ 5.25 คะแนน ถือว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

3) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อเพิ่มเฉลี่ย ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานที่เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 234.41 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 134.41 เมื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นคะแนน พบว่า เกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายรวมคะแนนพิเศษกรณีผลงานเกินเป้าหมายเป็นคะแนนเต็ม จำนวน 7.5 ผลงานทำได้ 7.5 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

4) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อเพิ่มประเภท Housing Loan ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงาน ได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 80.86 ของเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 19.14 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นคะแนนพบว่า เกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 2 ผลงานทำได้ 1.62 คะแนนหรือร้อยละ 81 คะแนนเต็ม ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

5) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อ เพิ่มประเภท Consumer Loan และสินเชื่อกรุงไทยธนวิญ ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงาน ได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 280.75 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 180.75 เมื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นคะแนน พบว่า เกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 1.5 คะแนน ผลงานทำได้ 1.5 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

6) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อเพิ่มประเภท(SME) ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงาน ได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 423 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 423 เมื่อประเมินผลดำเนินงานพบว่า เกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 0.5 คะแนน ผลงานทำได้ 0.5 คะแนน ถือว่า ผลงานบรรลุเป้าหมาย

7) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อกู้ยืมให้ BC, CBC (สำนักงานธุรกิจ หรือ ฝ่ายสินเชื่อสำนักงานใหญ่) ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถผลงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นผลงานร้อยละ 340 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 240 เมื่อประเมินผลการทำงานเป็นคะแนน พบว่าเกณฑ์ประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 3 คะแนน ผลงานทำได้ 3 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

8) ตัวชี้วัด ด้านเงินฝากรวม ค่าเฉลี่ยเพิ่ม ผลการดำเนินงานพบว่า ไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากคิดเป็นผลงานร้อยละ -208.4 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 5.5 คะแนน ผลงานคะแนน เป็น 0 เนื่องจากผลงานเงินฝากต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก และไม่มีคะแนนติดลบ ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

9) ตัวชี้วัด ด้านเงินฝากเอกชน เฉลี่ยเพิ่ม ผลการดำเนินงานพบว่า ไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากคิดเป็นผลงานร้อยละ -228 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 5.5 คะแนน ผลงานคะแนนเป็น 0 เนื่องจากผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมาก และไม่มีคะแนนติดลบ ถือว่าผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

10) ตัวชี้วัด ด้านค่าธรรมเนียม & Exchange Profit ผลการดำเนินงานพบว่า ไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยผลงานที่ทำได้คิดเป็นร้อยละ 81.72 ของเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 18.72 เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายรวมคะแนนพิเศษคะแนนเต็ม 12 ผลงานทำได้ 8.81 คะแนน ต่ำกว่าเป้าหมาย 3.19 คะแนน ถือว่าผลงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย

11) ตัวชี้วัด ด้าน Payment Transaction ปริมาณเกิดขึ้นในปี 2551 ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย คิดเป็นผลงานร้อยละ 107.59 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 7.59 เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 2 คะแนน ผลงานทำได้ 2 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

12) ตัวชี้วัด ด้านลดหนี้ NPL ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยมีผลงานสูงกว่าเป้าหมาย (เป้าหมายจำนวนลดหนี้ NPL) ผลงานคิดเป็นร้อยละ 132.51 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายและคะแนนพิเศษทั้งหมดรวมเป็นคะแนนเต็ม 20.5 ผลงานสามารถทำคะแนนได้ 17.82 (คะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 11 คะแนน ผลงานทำได้ 11 คะแนน) ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

13) ตัวชี้วัด ด้านสินเชื่อปล่อยใหม่ ไม่เป็น NPL ภายใน 1 ปี ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย โดยผลงานด้านการปล่อยสินเชื่อรายใหม่ ภายใน 1 ปี ไม่มีรายใดเป็นหนี้ NPL คิดเป็นผลงานร้อยละ 100 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 5 คะแนน ผลงานทำได้ 5 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

14) ตัวชี้วัด ด้านเรียกหนี้สูญรับคืน (Write Back ) ในปี 2551 ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยคิดเป็นผลงานร้อยละ 136.9 ของเป้าหมาย สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 36.9 เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็มรวมคะแนนพิเศษ คะแนนเต็ม 8.25 คะแนน ผลงานทำได้ 7.55 คะแนน (คะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 5.5 คะแนน ผลงานตามเป้าหมายทำได้ 5.5 คะแนน) ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

15) ตัวชี้วัด ด้านมูลค่าการขายทรัพย์สินพร้อมขาย (NPA) ผลการดำเนินงานพบว่า สามารถทำผลงานได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยคิดเป็นผลงานร้อยละ 116.1 ของเป้าหมาย เมื่อประเมินผลคะแนนตามเป้าหมายคะแนนเต็ม 10 คะแนน ผลงานทำได้ 10 คะแนน ถือว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย

สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการเงินจากตัวชี้วัดรวม 15 ตัวชี้วัด ธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลงานโดยให้น้ำหนักไว้ที่ ร้อยละ 80 ส่วนด้านอื่นให้น้ำหนัก ร้อยละ 20 ของเกณฑ์ประเมินผลงานทั้งหมด ผลการดำเนินงานจากการประเมินตัวชี้วัดด้านการเงินทั้งหมดในปี 2551 ประเมินผลเป็นคะแนน จากเป้าหมายคะแนนเต็ม 80 ผลงานทำได้ 80.55 คิดเป็นผลงานร้อยละ 100.69 ของเป้าหมาย ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือว่าผลการดำเนินงานด้านการเงินของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในปี 2551 และเมื่อเปรียบเทียบการวัดผลพึงพอใจตามแบบ Likert Scale พบว่าผลงานตั้งแต่ร้อยละ 85 ขึ้นไปเท่ากับน้ำหนักคะแนน 5 เป็นระดับมากที่สุด

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ในมิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ(Customer )

การวิเคราะห์ในมิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในมิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินเป็น “ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน” โดยศึกษาจากข้อมูลที่ทำกรรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามแบ่งข้อมูลเป็น 5 ส่วน เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค ตาม ความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ของผู้รับบริการ

รายละเอียดของการวิเคราะห์จะนำเสนอด้วยตารางแสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความหมายของข้อมูลที่ได้จากตารางเฉพาะบางประเด็นที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของผลการวิจัย

### ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
หญิง	247	61.8
ชาย	153	38.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.18 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.3

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ไม่เกิน 20 ปี	50	12.5
21 – 30 ปี	103	25.8
31 – 40 ปี	102	25.5
41 - 50 ปี	73	18.3
51 – 60 ปี	56	14.0
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	16	4.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.19 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 4.0 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	120	30.0
ปริญญาตรี	241	60.3
ปริญญาโท	37	9.3
ปริญญาเอก	2	0.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.20 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
นักธุรกิจ / ค้าขาย	42	10.5
ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ	153	38.3
เกษตรกร	4	1.0
รับจ้าง / พนักงานบริษัท / ครู โรงเรียนเอกชน	91	22.8
นักเรียน / นักศึกษา	75	18.8
อาชีพอิสระ เช่น แพทย์ ทนายความ ฯลฯ	8	2.0
เกษียณอายุ / แม่บ้าน / พ่อบ้าน	8	2.0
อื่น ๆ	19	4.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.21 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอาชีพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอาชีพข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพรับจ้าง / พนักงานบริษัท / ครู โรงเรียนเอกชน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพเกษตรกร มี

น้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 1.0 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีอาชีพอื่น ๆ เช่น พนักงานราชการ, เจ้าหน้าที่องค์กรของรัฐ, พนักงานมหาวิทยาลัย, พนักงานของรัฐและทนายความ คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ (บาทต่อเดือน)

รายได้ (บาทต่อเดือน)	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ไม่เกิน 5,000 บาท	61	15.3
5,001– 10,000 บาท	79	19.8
10,001– 30,000 บาท	174	43.5
30,001– 50,000 บาท	48	12.0
50,001 – 100,000 บาท	27	6.8
100,001 บาท ขึ้นไป	11	2.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.22 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามรายได้ (บาทต่อเดือน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 10,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้มากกว่า 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้มากกว่า 100,000 บาท มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเหตุผลสำคัญที่สุดที่ใช้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย

เหตุผลสำคัญที่สุดที่ใช้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
บริการดี	70	17.5
สะดวก ใกล้บ้าน ใกล้ที่ทำงาน	95	23.8
เงินเดือนผ่านบัญชี	102	25.5
โอนเงินเพื่อการศึกษา	41	10.3
มีเครือข่ายสาขามาก	15	3.8
มั่นคง น่าเชื่อถือ	28	7.0
เป็นธนาคารของรัฐ	35	8.8

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

เหตุผลสำคัญที่สุดที่ใช้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
มีบริการที่ตรงกับความต้องการ	8	2.0
พนักงานชักชวน	2	0.5
อื่น ๆ	4	1.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.23 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเหตุผลสำคัญที่สุดที่ใช้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้บริการเพราะเงินเดือนผ่านบัญชี คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการเพราะสะดวก ใกล้บ้าน ใกล้ที่ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการเพราะพนักงานชักชวน มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 0.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีเหตุผลอื่น เช่น รวดเร็วดี, ทำธุรกรรมของหน่วยงานซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ, หน่วยงานที่สังกัดเลือก, โครงการเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา, องค์กรเปิดบัญชีกับธนาคารนี้มาก่อนแล้ว, ทางหน่วยงานให้มาเปิดและพอดีผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทบริการของ บมจ.

ธนาคารกรุงไทย ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ประเภทบริการของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ด้านเงินฝาก	331	52.1
ด้านสินเชื่อ	71	11.2
ด้านต่างประเทศ	2	0.3
ด้านการโอนเงิน	149	23.5
ด้านการชำระค่าสาธารณูปโภค /ค่าสินค้าและบริการ	61	9.6
ด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	4	0.6
Internet Banking	8	1.3
Tele Banking	4	0.6
อื่น ๆ	5	0.8
รวม	635	100.0

จากตารางที่ 4.24 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามประเภทบริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้บริการด้านเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการด้านการโอนเงิน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการด้านต่างประเทศ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 0.3 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการประเภทอื่น เช่น การถอน, เงินกู้เพื่อการศึกษาและหน่วยลงทุน คิดเป็นร้อยละ 0.8

**ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านต่าง ๆ**

**ตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการในด้านต่างๆดังนี้**

**ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ**

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

คุณภาพของพนักงานให้บริการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
1. การอิมแด้ม การต้อนรับ และการกล่าวคำอำลา	91 (22.8%)	193 (48.3%)	103 (25.8%)	9 (2.3%)	4 (1.0%)	3.90	0.81	มาก	7
2. ทิวาว่าจาอ่อนน้อม สุภาพ อ่อนโยน	110 (27.5%)	197 (49.3%)	87 (21.8%)	5 (1.3%)	1 (0.3%)	4.03	0.75	มาก	3
3. การแต่งกาย สะอาด สุภาพ และเรียบร้อย	140 (35.0%)	203 (50.8%)	54 (13.5%)	2 (0.5%)	1 (0.3%)	4.20	0.70	มาก	1
4. ความกระตือรือร้นและ ความใส่ใจในการให้บริการ	109 (27.3%)	177 (44.3%)	93 (23.3%)	18 (4.5%)	3 (0.8%)	3.93	0.87	มาก	5
5. การชี้แจง แนะนำการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์หรือ ข้อมูลที่ลูกค้าสอบถามได้ อย่างชัดเจน	82 (20.5%)	185 (46.3%)	115 (28.8%)	17 (4.3%)	1 (0.3%)	3.83	0.81	มาก	9
6. การให้บริการด้วยความ รวดเร็ว ถูกต้อง เชื่อถือได้	87 (21.8%)	193 (48.3%)	95 (23.8%)	20 (5.0%)	5 (1.3%)	3.84	0.86	มาก	8
7. ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ ไว้วางใจได้	135 (33.8%)	204 (51.0%)	58 (14.5%)	3 (0.8%)		4.18	0.69	มาก	2
8. การให้บริการลูกค้าด้วยความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ	114 (28.5%)	173 (43.3%)	89 (22.3%)	21 (5.3%)	3 (0.8%)	3.94	0.88	มาก	4

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

คุณภาพของพนักงาน ให้บริการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
9. การแสดงออกถึงความรับ ผิดชอบเมื่อเกิดความผิด พลาดในการให้บริการลูกค้า	90 (22.5%)	196 (49.0%)	103 (25.8%)	9 (2.3%)	2 (0.5%)	3.91	0.78	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม						3.97	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.25 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “การยิ้มแย้ม การต้อนรับ และการกล่าวคำอำลา” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

ผลการศึกษา “กิริยาร่าจ่าอ่อนน้อม สุภาพอ่อนโยน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ผลการศึกษา “การแต่งกาย สะอาด สุภาพ และเรียบร้อย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

ผลการศึกษา “ความกระตือรือร้นและความใส่ใจในการให้บริการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

ผลการศึกษา “การชี้แจง แนะนำการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์หรือข้อมูลที่ลูกค้าสอบถามได้อย่างชัดเจน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

ผลการศึกษา “การให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เชื่อถือได้” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 23.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

ผลการศึกษา “ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ไว้วางใจได้” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.18 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ผลการศึกษา “การให้บริการลูกค้าด้วยความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

ผลการศึกษา “การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการให้บริการลูกค้า” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.5

ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

### ด้านคุณภาพของอาคาร สถานที่และอื่นๆ

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่นๆ

คุณภาพของอาคารสถานที่ และอื่นๆ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
1.ทำเลที่ตั้งสาขาเหมาะสม ติดต่อใช้บริการ ได้สะดวก	93 (23.3%)	144 (36.0%)	139 (34.8%)	21 (5.3%)	3 (0.8%)	3.76	0.89	มาก	5
2.ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด และความสวยงามบริเวณภายในอาคารที่ทำการ	132 (33.0%)	173 (43.3%)	87 (21.8%)	8 (2.0%)		4.07	0.79	มาก	2
3.สิ่งอำนวยความสะดวกขณะ รอรับบริการ เช่น น้ำดื่มฟรี โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ข่าวสาร	94 (23.5%)	194 (48.5%)	100 (25.0%)	11 (2.8%)	1 (0.3%)	3.92	0.78	มาก	3
4.ความชัดเจนของป้ายประกาศ ป้ายแนะนำบริการภายในและภายนอกอาคาร ป้าย บริการผู้ทุพพลภาพและผู้พิการ	81 (20.3%)	170 (42.5%)	138 (34.5%)	11 (2.8%)		3.80	0.79	มาก	4
5.ความเพียงพอของแบบ ฟอร์มการฝาก - ถอนเงิน และ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ เคาน์เตอร์	139 (34.8%)	175 (43.8%)	83 (20.8%)	2 (0.5%)	1 (0.3%)	4.12	0.76	มาก	1
6.ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ สำหรับลูกค้าธนาคาร	46 (11.5%)	119 (29.8%)	142 (35.5%)	72 (18.0%)	21 (5.3%)	3.24	1.04	ปานกลาง	6
ค่าเฉลี่ยรวม						3.82	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.26 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่น ๆ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และเมื่อทำการศึกษาคำแนะนำข้อยกข้อยลงไปในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ทำเลที่ตั้งสาขาเหมาะสมคิดต่อใช้บริการได้สะดวก” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.76 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

ผลการศึกษา “ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด และความสวยงามบริเวณภายในอาคารที่ทำการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ผลการศึกษา “สิ่งอำนวยความสะดวกขณะรอรับบริการ เช่น น้ำดื่มสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ข่าวสาร” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ผลการศึกษา “ความชัดเจนของป้ายประกาศ ป้ายแนะนำบริการภายในและภายนอกอาคาร ป้ายบริการผู้ทุพพลภาพและผู้พิการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ผลการศึกษา “ความเพียงพอของแบบฟอร์มการฝาก – ถอนเงินและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เคาน์เตอร์” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.12 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76



ผลการศึกษา “ความพึงพอใจของพื้นที่จ่อครดสำหรับลูกค้าธนาคาร” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 29.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.04

### ด้านคุณภาพของการให้บริการ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของการให้บริการ

คุณภาพของการให้บริการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
1.ระยะเวลาการรอคอยการให้บริการ นับตั้งแต่กดบัตรคิวจนได้รับเรียกใช้บริการ ใช้เวลาประมาณ 5 นาที	56 (14.0%)	142 (35.5%)	159 (39.8%)	32 (8.0%)	11 (2.8%)	3.50	0.93	ปานกลาง	3
2.ระยะเวลาการได้รับเรียกใช้บริการ จนถึงรับบริการเสร็จสิ้น 1 รายการ ใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที	62 (15.5%)	164 (41.0%)	141 (35.3%)	27 (6.8%)	6 (1.5%)	3.62	0.88	มาก	1
3. เปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตร ATM เสร็จสิ้นใน 10 นาที	50 (12.5%)	151 (37.8%)	166 (41.5%)	32 (8.0%)	1 (0.3%)	3.54	0.82	มาก	2
4. สินเชื่อชนวิภูได้รับอนุมัติภายในเวลาไม่เกิน 3 วันทำการ นับตั้งแต่เอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ	41 (10.3%)	129 (32.3%)	186 (46.5%)	40 (10.0%)	4 (1.0%)	3.41	0.84	ปานกลาง	5
5. สินเชื่อที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติภายในเวลาไม่เกิน 7 วันทำการ นับแต่เอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ	46 (11.5%)	124 (31.0%)	185 (46.3%)	40 (10.0%)	5 (1.3%)	3.42	0.87	ปานกลาง	4
6. สินเชื่อธุรกิจ วงเงินไม่เกิน 20 ล้านบาท ได้รับอนุมัติภายในระยะเวลาไม่เกิน 15 วัน นับตั้งแต่เอกสารครบถ้วน	36 (9.0%)	133 (33.3%)	183 (45.8%)	43 (10.8%)	5 (1.3%)	3.38	0.84	ปานกลาง	6
ค่าเฉลี่ยรวม						3.48	0.68	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.27 ผลการศึกษาค่าความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของการให้บริการ พบว่า

กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และเมื่อทำการศึกษำาแนกย่อยลงไปนรายละเอียคพบว่า

ผลการศีกษา “ระยะเวลารอคอยการให้บริการนับตั้งแต้กคบัครทวจนได้รับเรียกใช้บริการใช้เวลาประมาณ 5 นาที” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิคเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิคเป็นร้อยละ 35.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิคเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93

ผลการศีกษา “ระยะเวลาการได้รับเรียกใช้บริการจนถึงรับบริการเสร็จสิ้น 1 รายการใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิคเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิคเป็นร้อยละ 35.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิคเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

ผลการศีกษา “เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM เสร็จสิ้นใน 10 นาที” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิคเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิคเป็นร้อยละ 37.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิคเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.54 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

ผลการศีกษา “สินเชือรณวัฎได้รับอนุมัติภายในเวลาไม่เกิน 3 วันทำการนับตั้งแต้เอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิคเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิคเป็นร้อยละ 32.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิคเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

ผลการศีกษา “สินเชือที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติภายในเวลาไม่เกิน 7 วันทำการนับแต้เอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิคเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิคเป็นร้อยละ 31.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิคเป็นร้อยละ 1.3

ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

ผลการศึกษา “สินเชื่อบุคคลเงินไม่เกิน 20 ล้านบาทได้รับอนุมัติภายในระยะเวลาไม่เกิน 15 วัน นับตั้งแต่เอกสารครบถ้วน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

### ด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี

คุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
1. ความเพียงพอของจำนวนพนักงานให้บริการในเวลาราชการ	65 (16.3%)	157 (39.3%)	145 (36.3%)	31 (7.8%)	2 (0.5%)	3.63	0.86	มาก	2
2. ความเพียงพอของจำนวนพนักงานที่ให้บริการในช่วงเวลาพักกลางวัน (11.30-13.30) ในวันทำการปกติ	59 (14.8%)	153 (38.3%)	145 (36.3%)	39 (9.8%)	4 (1.0%)	3.56	0.89	มาก	4
3. ความเพียงพอของเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM)	71 (17.8%)	168 (42.0%)	124 (31.0%)	29 (7.3%)	8 (2.0%)	3.66	0.92	มาก	1
4. ความเพียงพอของเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติที่ให้บริการ	56 (14.0%)	150 (37.5%)	159 (39.8%)	26 (6.5%)	9 (2.3%)	3.55	0.89	มาก	5
5. สามารถโอนเงินค่างสาขาและต่างธนาคารได้ทั่วประเทศ	66 (16.5%)	141 (35.3%)	154 (38.5%)	37 (9.3%)	2 (0.5%)	3.58	0.89	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						3.60	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.28 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของระบบงานและ

เทคโนโลยี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.60 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ความพึงพอใจของจำนวนพนักงานให้บริการในเวลาปกติ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

ผลการศึกษา “ความพึงพอใจของจำนวนพนักงานที่ให้บริการในช่วงเวลาพักกลางวัน (11.30 – 13.30) ในวันทำการปกติ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

ผลการศึกษา “ความพึงพอใจของเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM)” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92

ผลการศึกษา “ความพึงพอใจของเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติที่ให้บริการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 37.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

ผลการศึกษา “สามารถโอนเงินต่างสาขาและต่างธนาคารได้ทั่วประเทศ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 35.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

### ด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม

การบริหารจัดการสนับสนุน ชุมชนสิ่งแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
1. การจัดพนักงานแนะนำ ผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า	60 (15.0%)	145 (36.3%)	161 (40.3%)	24 (6.0%)	10 (2.5%)	3.55	0.91	มาก	1
2. ความพร้อมสำหรับจัดช่อง บริการด่วนพิเศษให้กับลูกค้า	60 (15.0%)	131 (32.8%)	167 (41.8%)	36 (9.0%)	6 (1.5%)	3.51	0.91	มาก	2
3. กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น จัดพื้นที่สีเขียว สวน หอชม	77 (19.3%)	103 (25.8%)	168 (42.0%)	47 (11.8%)	5 (1.3%)	3.50	0.97	ปาน กลาง	3
4. กิจกรรมเพื่อสังคม เช่น จัด โครงการจำหน่ายสินค้าธงฟ้า ร่วมจัดงานกุศล บริจาค โลหิต ของสภากาชาดไทยจัดงานเปิด ให้ชมหอศิลป์กรุง ไทย ร่วมกัน เที่ยววราช	62 (15.5%)	117 (29.3%)	165 (41.3%)	49 (12.3%)	7 (1.8%)	3.45	0.95	ปาน กลาง	4
5. กิจกรรมสนับสนุนทุน การศึกษา. ธรรมชาติทุกปี	62 (15.5%)	123 (30.8%)	166 (41.5%)	39 (9.8%)	10 (2.5%)	3.47	0.95	ปาน กลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม						3.50	0.80	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.29 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “การจัดพนักงานแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 36.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

ผลการศึกษา “ความพร้อมสำหรับจัดช่องบริการด่วนพิเศษให้กับลูกค้า” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 32.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

ผลการศึกษา “กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่นจัดพื้นที่สีเขียว สวนหย่อม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 25.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

ผลการศึกษา “กิจกรรมเพื่อสังคม เช่นจัด โครงการจำหน่ายสินค้าร่วมจัดงานกุศลบริจาคโลหิตของสภาอากาศไทยจัดงานเปิดให้ชมหอศิลป์กรุงไทยร่วมกันที่เขาวราช” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 29.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95

ผลการศึกษา “กิจกรรมสนับสนุนทุนการศึกษา ม. ธรรมศาสตร์ทุกปี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 30.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95

### ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการทั้ง 5 ด้านมีดังนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ	3.97	0.64	มาก	1
ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่นๆ	3.82	0.65	มาก	2
ด้านคุณภาพของการให้บริการ	3.48	0.68	ปานกลาง	5
ด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี	3.60	0.74	มาก	3
ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม	3.50	0.80	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.30 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า) ที่มีต่อการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และเมื่อทำการศึกษาลำแนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ เป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.97 ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่นๆ เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.82 ส่วนด้านคุณภาพของการให้บริการ เป็นอันดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.48

#### ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

1. ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ จากการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จากการประมวลผลโดยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย พบว่าพนักงานของผู้ทำหน้าที่ให้บริการสามารถให้บริการที่ดีกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่มีต่อพนักงานผู้ให้บริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 ซึ่งสูงกว่าความพึงพอใจในด้านอื่น เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นคุณภาพของพนักงานในด้านบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการให้บริการมากและช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร

2. **ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และอื่น ๆ** จากการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย พบว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการของกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในด้านคุณภาพของอาคาร สถานที่ตั้งของสาขาท่าเตียน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ซึ่งมีระดับความพึงพอใจมากเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในอาคารพื้นที่บริการลูกค้ากว้างขวางสะดวก มีความสวยงามเป็นระเบียบ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีพื้นที่ผู้ชราและทุพพลภาพ ที่จอดรถยนต์พอเหมาะสม สะดวกต่อการมาใช้บริการ

3. **ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ** จากการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จากแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย พบว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการของกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในด้านคุณภาพของการให้บริการระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ซึ่งเป็นระดับความพึงพอใจที่น้อยกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านคุณภาพการให้บริการของธนาคาร ในส่วนของระยะเวลาให้บริการ การรอคอยรับบริการ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ สร้างความพึงพอใจลูกค้าได้ในระดับปานกลาง ยังมีข้อบกพร่องในความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และระยะเวลาให้นานไม่รวดเร็ว

4. **ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี** จากการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน จากแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย พบว่า ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 ซึ่งเป็นระดับความพึงพอใจมากอันดับ 3 แสดงว่าระบบงานให้บริการ เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ธนาคารนำมาให้บริการลูกค้าสร้างความพึงพอใจในกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานในส่วนของระบบงานให้บริการ และงานเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มตัวอย่างได้มาก ถือได้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

5. **ระดับความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม** จากการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จากแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย พบว่า ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ซึ่งเป็นระดับความ



พึงพอใจรองจากด้านคุณภาพระบบงานเทคโนโลยี แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการภายในด้านการให้บริการ การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของชุมชน รวมทั้งการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของธนาคารถูกคัดค้านอย่างมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ซึ่งถือว่า ผลจากการที่ธนาคารได้บริหารจัดการในด้านการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อมลูกค้าอาจยังไม่ค่อยทราบเรื่องหรือไม่ทราบการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่วนรวมของธนาคาร เช่นการทำกิจกรรมร่วมบริจาคโลหิต ให้สมาชิกชาวไทยหรือการอบทุนการศึกษาให้สถาบันการศึกษาทุกปี ยังมิได้ทำการประชาสัมพันธ์ ให้แพร่หลายและการปฏิบัติกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารยังมีน้อยและยังไม่ชัดเจนเพียง พอ

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดในด้านการเงินในส่วนองระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนจากกลุ่มตัวอย่าง ในด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ ด้านคุณภาพของการให้บริการ ด้านคุณภาพเทคโนโลยีและด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม วัดระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของธนาคารในด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน บรรลุผลสำเร็จ อยู่ในเกณฑ์เป็นที่พอใจ แต่ยังคงมีจุดที่ต้องแก้ไขในด้านคุณภาพการให้บริการและด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งลูกค้ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจไม่มาก โดยมีความเห็นว่าพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งธนาคารจะต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสะดวกสบาย สร้างผลิตภัณฑ์ให้มีหลากหลายและเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารฯ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นได้

สรุป ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในทุกด้านเท่ากับ 3.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากในการให้บริการของธนาคาร โดยการให้บริการด้านคุณภาพพนักงานให้บริการทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้มาก รองลงมาเป็นด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ และคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี ส่วนที่ลูกค้าพึงพอใจระดับปานกลางเท่านั้นเป็นด้านคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งอาจจะเป็นด้านกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และขั้นตอนการทำงานให้บริการต่าง ๆ

### 1.3 ผลการวิเคราะห์ในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

การวิเคราะห์ข้อมูลในด้านกระบวนการภายในของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ผู้วิจัย สามารถทำการวิเคราะห์จากข้อมูลในเชิงคุณภาพจากข้อมูลทัศนคติที่เป็น รายงานระบบการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ข้อมูลที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลงานได้ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ตัวชี้วัดตามหลักเกณฑ์การวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้วิธีทาง สถิติ มีรายละเอียดตัวชี้วัดในแต่ละประเภทดังนี้

**1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัด ใน ส่วนของกระบวนการภายในเป็นด้านระยะเวลาการผลิตและส่งมอบผลิตของธนาคาร ทั้งในด้าน การทำรายการทางเงินฝาก เงิน โอนและธุรกรรมทางการเงิน อื่น ๆ และระยะเวลาปฏิบัติงานของ พนักงานในการให้สินเชื่อแก่ ลูกค้าในการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลการให้บริการลูกค้าใน ส่วนของระยะเวลาการให้บริการด้านธุรกรรมการเงินหน้าเคาน์เตอร์ และระยะเวลาให้บริการด้าน สินเชื่อประเภทต่างๆ ใช้เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) ปี 2551 มีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์การประเมินวัดผลด้านระยะเวลาการรอคอยและระยะเวลาทำรายการธุรกิจ กรรมทางการเงิน

- 1) ระยะเวลาการรอคอยคิวบริการหน้าเคาน์เตอร์ ในแต่ละรายการ  $\leq 6$  นาที ค่าเฉลี่ยร้อยละ 80
- 2) ระยะเวลาให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ ในแต่ละรายการ  $\leq 3$  นาที ค่าเฉลี่ยร้อยละ 80
- 3) ระยะเวลาการรอคอยเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM  $\leq 10$  นาที ค่าเฉลี่ยร้อยละ 80
- 4) ระยะเวลาให้บริการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM  $\leq 10$  นาที ค่าเฉลี่ยร้อยละ 80
- 5) ระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อธนวิญ ไม่เกิน 5 วันทำการ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 90
- 6) ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อ Housing Loan ไม่เกิน 7 วันทำการค่าเฉลี่ยร้อยละ 90

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน ของการดำเนินงานของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บริการลูกค้า ทั้งในด้านธุรกรรมทางการเงินการฝาก-ถอนทำรายการ โอนเงินและการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร

ATM กับในด้านการพิจารณาสินเชื่อประเภทสินเชื่อชนวิญ และสินเชื่อประเภทที่อยู่อาศัย Housing Loan โดยมีหลักเกณฑ์ระยะเวลาการให้บริการลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ผลของการดำเนินงานในด้านความเร็วในการให้บริการลูกค้า ระยะเวลาการรอคอย ระยะเวลาการทำรายการ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ ระบบงานและขั้นตอนต่างๆที่ธนาคารกำหนดในกระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารสร้างความพึงพอใจ คอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร รายละเอียดของการวิเคราะห์กระบวนการภายในจากข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีที่มารายงานระบบระยะเวลาการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้วิเคราะห์กำหนดเป็นระยะเวลาตามหลักเกณฑ์ประเมินผลงานปี 2551 และ ระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าตามระบบคิวก่อนรับบริการมีความเหมาะสมอย่างไรซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์จากตารางดังนี้

**ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน ระยะเวลาการรอคอย(การให้บริการหน้าเคาน์เตอร์)**

ตารางที่ 4.31 ระยะเวลาการรอคอยในระบบคิวบริการหน้าเคาน์เตอร์

ปี 2551	ระยะเวลาการรอคอยในการให้บริการ (WAITING TIME)								TRC รวม (ราย)
	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
มกราคม	3351	77.19	370	8.52	259	5.97	361	8.32	4341
กุมภาพันธ์	2787	70.41	453	11.45	279	7.05	439	11.09	3958
มีนาคม	2871	70.82	457	11.27	286	7.05	440	10.85	4054
เมษายน	2010	66.21	371	12.22	215	7.08	440	14.49	3036
พฤษภาคม	2072	72.98	288	10.14	183	6.45	296	10.43	2839
มิถุนายน	1920	64.45	296	9.94	185	6.21	578	19.4	2979
กรกฎาคม	1598	59.36	290	10.77	201	7.47	603	22.4	2692
สิงหาคม	2060	66.82	297	9.63	182	5.9	544	17.65	3083
กันยายน	2316	67.33	405	11.77	228	6.63	491	14.27	3440

ตารางที่ 4.3.1 (ต่อ)

ระยะเวลารอคอยในการให้บริการ (WAITING TIME)									
ปี 2551	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		TRC
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	รวม (ราย)
ตุลาคม	2302	63.61	439	12.13	297	8.21	581	16.05	3619
พฤศจิกายน	938	63.12	182	12.25	121	8.14	245	16.49	1486
ธันวาคม	1497	61.18	253	10.34	166	6.78	531	21.7	2447
ค่าเฉลี่ย 2551	≤ 3 นาที	66.96	≤ 6 นาที	10.87	≤ 9 นาที	6.91	> 9 นาที	15.26	3,4.50

จากตารางที่ 4.31 พบว่าระยะเวลารอคอยให้บริการในระบบคิวหน้าเคาน์เตอร์ก่อนที่จะได้รับบริการทำรายการทั้งสิ้นในปี 2551 ระยะเวลาที่รอคอยในแต่ละราย ≤ 6 นาที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 77.83 หลักเกณฑ์ประเมิน ≤ 6 นาที ร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ประเมินผลตามเป้าหมาย พบว่ามีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ตามเกณฑ์ ร้อยละ -2.17 ถือว่าผลงานด้านระยะเวลารอคอยรับบริการต่ำกว่าเกณฑ์ประเมิน

ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน รายงานระบบคิว (การให้บริการหน้าเคาน์เตอร์)

ตารางที่ 4.32 ระยะเวลาในการให้บริการ ทำรายการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ระยะเวลาในการให้บริการ (TRANSACTION TIME)									
ปี 2551	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		TRC
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	รวม (ราย)
มกราคม	3322	76.53	685	15.78	168	3.87	166	3.82	4341
กุมภาพันธ์	3164	79.94	582	14.7	116	2.93	96	2.43	3958
มีนาคม	3338	82.33	546	13.47	83	2.05	87	2.15	4054

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ปี 2551	ระยะเวลาในการให้บริการ (TRANSACTION TIME)								TRC รวม (ราย)
	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
เมษายน	2444	80.5	452	14.89	76	2.5	64	2.11	3036
พฤษภาคม	2527	89.01	242	8.52	32	1.13	38	1.34	2839
มิถุนายน	2476	83.12	309	10.37	89	2.99	105	3.52	2979
กรกฎาคม	2247	83.47	303	11.26	75	2.79	67	2.49	2692
สิงหาคม	2559	83	381	12.36	87	2.82	56	1.82	3083
กันยายน	2737	79.56	495	14.39	124	3.6	84	2.44	3440
ตุลาคม	2890	79.86	527	14.56	123	3.4	79	2.18	3619
พฤศจิกายน	1195	80.42	220	14.8	54	3.63	17	1.15	1486
ธันวาคม	2016	82.39	283	11.57	95	3.88	53	2.16	2447
ค่าเฉลี่ย 2551	≤ 3 นาที	81.68	≤ 6 นาที	13.06	≤ 9 นาที	2.97	> 9 นาที	2.30	3,164
เกณฑ์ประเมินผล ≤ 3 นาที ร้อยละ □ 80 คะแนนเต็ม ผลงาน ≤ 3 นาที 81.68 คะแนนที่ทำได้ = 2.5 2.5 คะแนน									

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ระยะเวลาการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ในขณะพนักงานใช้เวลาในการทำรายการแต่ละรายทั้งสิ้นในปี 2551 ≤ 3 นาที ค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 81.68 เกณฑ์เป้าหมายกำหนดไว้ ระยะเวลาให้บริการในด้านทำรายการ ≤ 3 นาที ค่าเฉลี่ย ร้อยละ 80 เทียบผลงานกับเป้าหมายแล้ว พบว่ามีผลงานสูงกว่าเกณฑ์เป้าหมาย ร้อยละ 1.68 ถือว่า ผลการปฏิบัติงานในด้านระยะเวลาในการทำรายการธุรกรรมทางการเงินให้แก่ลูกค้าได้มาตรฐาน คือระยะเวลาเฉลี่ย ≤ 3 นาที มีผลงานเกิน ร้อยละ 80 ขึ้นไป เกินจากเกณฑ์ประเมินผลในด้านระยะเวลาให้บริการ(ทำรายการหน้าเคาน์เตอร์) และเมื่อประเมินผลคะแนนที่ทำได้พบว่าจากคะแนนเต็ม 2.5 คะแนน ผลงานที่สามารถทำได้เกินเป้าหมายคะแนนที่ได้ 2.5 คะแนน ไม่มีคะแนนเพิ่มกรณีผลงานเกินเป้าหมาย

### ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน รายงานระบบคิว (เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM)

ตารางที่ 4.33 ระยะเวลาลูกค้าหรือผู้รับบริการรอคอยเรียกคิว

	ระยะเวลารอคอยในการให้บริการ(WAITING TIME)								จำนวนรวม (ราย)
	≤ 5 นาที		≤ 10 นาที		≤ 15 นาที		≤ 15 นาที		
	จำนวน(ราย)	%	จำนวน(ราย)	%	จำนวน(ราย)	%	จำนวน(ราย)	%	
ปี 2551									
มกราคม	255	64.39	54	13.64	40	10.1	47	11.27	396
กุมภาพันธ์	290	68.08	57	13.38	39	9.15	40	9.39	426
มีนาคม	306	71.5	56	13.08	19	4.44	47	10.98	428
เมษายน	295	68.93	74	17.29	34	7.94	25	5.84	428
พฤษภาคม	279	69.06	54	13.37	25	6.19	46	11.39	404
มิถุนายน	293	45.71	118	18.41	60	9.36	170	26.52	641
กรกฎาคม	279	49.12	127	22.36	45	7.92	117	20.6	568
สิงหาคม	286	49.74	105	18.26	69	12	115	20	575
กันยายน	214	50.7	44	10.43	44	10.43	120	28.44	422
ตุลาคม	203	47.10	97	22.51	30	6.96	101	23.43	431
พฤศจิกายน	116	49.57	58	24.79	23	9.83	37	15.81	234
ธันวาคม	367	57.98	67	10.58	199	31.44	0	0	633
ค่าเฉลี่ย 2551	≤ 5 นาที	57.66	≤ 10 นาที	16.51	≤ 15 นาที	10.48	≤ 15 นาที	15.31	435.42

จากตารางที่ 4.33 พบว่าระยะเวลาในการรอคอยให้บริการในด้านการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ที่ใช้ระยะเวลารอคอย ≤ 10 นาที มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 74.17 เมื่อเทียบกับเกณฑ์เป้าหมาย ≤ 10 นาที กำหนดไว้ร้อยละ 80 พบว่ามีผลงานด้านระยะเวลารอคอยเปิดบัญชีใหม่พร้อม

ทำบัตร ATM ต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมาย ร้อยละ-5.83 ถือว่าผลงานการให้บริการที่ถูกคัดต้องรอคอย  
เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน รายงานระบบคิว (เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM)

ตารางที่ 4.34 ระยะเวลาในการให้บริการ (ทำรายการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM)

ระยะเวลาในการให้บริการ (TRANSACTION TIME)									
เดือน	≤ 5 นาที		≤ 10 นาที		≤ 15 นาที		> 15 นาที		จำนวนรวม (ราย)
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
ปี 2551									
มกราคม	244	61.62	68	17.17	41	10.35	43	10.86	396
กุมภาพันธ์	291	68.31	81	19.01	27	6.34	27	6.34	426
มีนาคม	297	69.39	85	19.86	26	6.07	20	4.67	428
เมษายน	302	70.56	78	18.22	18	4.21	30	7.01	428
พฤษภาคม	303	75	69	17.08	11	2.72	21	5.2	404
มิถุนายน	344	53.67	195	30.42	75	11.7	27	4.21	641
กรกฎาคม	301	52.99	205	36.09	36	6.34	26	4.58	568
สิงหาคม	324	56.35	197	34.26	36	6.26	18	3.13	214
กันยายน	228	54.03	102	24.17	36	8.53	56	13.27	422
ตุลาคม	275	63.81	111	25.75	21	4.87	24	5.57	431
พฤศจิกายน	141	60.26	64	27.35	20	8.55	9	3.84	234
ธันวาคม	442	69.83	109	17.22	82	12.45	0	0	633
ค่าเฉลี่ย 2551	≤ 5 นาที	62.99	≤ 10 นาที	23.88	≤ 15 นาที	7.41	> 15 นาที	5.72	435.42
รวมค่าเฉลี่ย 2551	≤ 10 นาที	จำนวนร้อยละ 86.87			รวมค่าเฉลี่ย 2551 > 10 นาที จำนวนร้อยละ 13.13				
เกณฑ์ประเมินผล	≤ 10 นาที ร้อยละ □ 80 คะแนนเต็ม = 2.5				ผลงาน ≤ 10 นาที 86.87 คะแนนที่ทำได้ = 2.5 คะแนน				

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ระยะเวลาในการให้บริการด้านการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ให้ลูกค้าในแต่ละรายรวมตลอดปี 2551 ระยะเวลาทำรายการ  $\leq$  10 นาที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 86.87 ซึ่งเทียบกับเกณฑ์ประเมินผล  $\leq$  10 นาที ร้อยละ  $\square$  80 แล้วพบว่าผลการปฏิบัติงานให้บริการสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 6.87 ถือว่ากระบวนการส่งผลิตและส่งมอบบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารอยู่ในเกณฑ์ที่วัดได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์ประเมินผล และเมื่อประเมินผลเป็นคะแนนเต็ม 2.5 คะแนน ผลงานที่ทำได้เกินเป้าหมายคะแนนที่ได้ 2.5 คะแนน ไม่มีคะแนนเพิ่มกรณีผลงานเกินเป้าหมาย

**ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน ระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ (ผลิตและส่งมอบ)**

ตารางที่ 4.35 ระยะเวลาการพิจารณาสินเชื่อรถยนต์และสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Housing Loan)

เดือน ปี 2551	ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อรถยนต์				ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อ Housing Loan			
	จำนวนราย ทั้งหมด	จำนวน ราย $\leq$ 5 วัน	จำนวนราย เกินเป้าฯ	ร้อยละ เป้าหมาย	จำนวน ราย ทั้งหมด	จำนวน ราย $\leq$ 7 วัน	จำนวน ราย เกินเป้าฯ	ร้อยละ เป้าหมาย
มกราคม	8	8	0	100	2	2	0	100
กุมภาพันธ์	7	7	0	100	1	1	0	100
มีนาคม	6	6	0	100	2	2	0	100
เมษายน	2	2	0	100	2	2	0	100
พฤษภาคม	14	13	1	92.85	1	1	0	100
มิถุนายน	20	20	0	100	3	3	0	100
กรกฎาคม	16	15	1	93.75	1	1	0	100
สิงหาคม	9	9	0	100	1	1	0	100
กันยายน	11	11	0	100	2	2	0	100
ตุลาคม	15	15	0	100	1	1	0	100
พฤศจิกายน	8	8	0	100	1	1	0	100



ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

เดือน ปี 2551	ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อธนวัฏ				ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อ Housing Loan			
	จำนวนราย ทั้งหมด	จำนวน ราย <input type="checkbox"/> 5 วัน	จำนวนราย เกินเป้า	ร้อยละ เป้าหมาย	จำนวน ราย ทั้งหมด	จำนวน ราย <input type="checkbox"/> 7 วัน	จำนวน ราย เกินเป้า	ร้อยละ เป้าหมาย
ธันวาคม	11	11	0	100	2	2	0	100
รวม	127	125	2	98.42	19	19	0	100
เกณฑ์ประเมินผล <input type="checkbox"/> 90 % คะแนนเต็ม = 2.5 คะแนนที่ได้ = 2.5				คะแนนเต็ม = 2.5		คะแนนที่ได้ = 2.5		

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ตัวชี้วัดในด้านระยะเวลาการให้บริการด้านสินเชื่อแก่ลูกค้า เทียบกับเกณฑ์ประเมินตามหลักเกณฑ์เป้าหมายของธนาคาร มีรายละเอียดแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

1) ด้านระยะเวลาการพิจารณาสินเชื่อธนวัฏ(Cycle Loan) จำนวนไม่เกิน 5 วันทำการ พบว่า ผลงานประเมินจากจำนวนรายที่ใช้เวลาในการพิจารณาจนถึงทราบผลอนุมัติภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 วันทำการตลอดปี 2551 มีจำนวน 125 จากจำนวนทั้งหมด 127 ราย โดยมีเดือน พฤษภาคม และเดือนกรกฎาคม 2 เดือนรวม 2 รายเท่านั้นที่ระยะเวลาพิจารณาเกิน 5 วันทำการ คิดเป็นร้อยละของผลงานด้านจำนวนรายเท่ากับ 98.42 ของเป้าหมาย พบว่าสูงกว่าเกณฑ์ประเมินที่กำหนดไว้ ร้อยละ 90 อยู่เป็นจำนวน ร้อยละ 8.42 ถือว่าผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย ประเมินผลคะแนนจากคะแนนเต็ม 2.5 คะแนนที่ได้ 2.5 คะแนน

2) ด้านระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อที่อยู่อาศัย(Housing Loan) ไม่เกิน 7 วันทำการ พบว่าผลงานที่ได้ตลอดปี 2551 พิจารณาสินเชื่อ(Housing Loan)จากจำนวน 19 รายใช้เวลาพิจารณาอนุมัติภายในระยะเวลาไม่เกิน 7 วันได้จำนวน 19ราย คิดเป็นร้อยละ 100 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้เวลาพิจารณาอนุมัติได้ภายในกำหนดทุกราย ประเมินผลคะแนนเต็ม 2.5 คะแนนที่ได้ 2.5 คะแนน

สรุปได้ว่าผลงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายในมีคะแนนเต็มร้อยละ 100 นำหนักคะแนนระดับ 5 เปรียบเทียบเท่ากับความพึงพอใจมากที่สุด

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดจากแบบสอบถามพนักงาน ซึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเพื่อประเมินความคิดเห็นของพนักงานในด้านกระบวนการ  
บริหารจัดการภายในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคตามความคิดเห็นของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านข้อเสนอแนะของพนักงาน

รายละเอียดของการวิเคราะห์จะนำเสนอด้วยตารางแสดงให้เห็นถึงผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูล และการตีความหมายของข้อมูลที่ได้จากตารางเฉพาะบางประเด็นที่สำคัญ และ  
เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของผลการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานสาขาท่าเตียนจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
หญิง	6	50.0
ชาย	6	50.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.36 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง  
และชาย โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 50.0

ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
21 – 30 ปี	4	33.3
31 – 40 ปี	3	25.0
41 – 50 ปี	3	25.0
51 – 60 ปี	2	16.7
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.37 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานสาขาตามอายุ พบว่า กลุ่มพนักงานจำนวน  
มากมีอายุ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี และ 41 – 50

ปี โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานจำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	8.3
ปริญญาตรี	7	58.3
ปริญญาโทขึ้นไป	4	33.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.38 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามการศึกษา พบว่า กลุ่มพนักงานจำนวนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานจำแนกตามแผนงานที่สังกัด

แผนงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
แผนกบริการลูกค้า (การเงิน)	7	58.3
แผนกธุรกิจและการตลาด (สินเชื่อ)	4	33.3
หัวหน้าหน่วยงาน	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.39 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามแผนงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่อยู่แผนกบริการลูกค้า (การเงิน) คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานที่อยู่แผนกธุรกิจและการตลาด (สินเชื่อ) คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่อยู่แผนกหัวหน้าหน่วยงาน มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงานสาขาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสาขาทำเคียน

ตำแหน่งหน้าที่ในสาขาทำเคียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (AT 1)	3	25.0
เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	1	8.3
เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้รักษาเงิน	1	8.3
เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	2	16.7
รอง/ผู้ช่วย ผู้จัดการบริการลูกค้า (CSM)	2	16.7
รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด (BMM)	1	8.3
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	1	8.3
ผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการสาขาอาวุโส	1	8.3
รวม	12	100

จากตารางที่ 4.40 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานสาขาตามตำแหน่งหน้าที่ในสาขาทำเคียนพบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (AT 1) คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานสาขาที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาดและรอง/ผู้ช่วยผู้จัดการบริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า, เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้รักษาเงิน, รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด (BMM), เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ, ผู้จัดการสาขา / ผู้จัดการสาขาอาวุโส มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามรายได้ (อัตราเงินเดือน รวมค่าครองชีพต่อเดือน)

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
15,000 – 30,000 บาท	5	41.7
30,001 – 50,000 บาท	4	33.3
50,001 – 100,000 บาท	2	16.7
100,001 บาทขึ้นไป	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.41 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามรายได้ (อัตราเงินเดือน รวมค่าครองชีพต่อเดือน) พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีมากกว่า 15,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 30,001 – 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.42 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน (สาขาทำเตียนและ/หรือรวมหน่วยงานอื่น)

อายุงานการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ไม่เกิน 1 ปี	1	8.3
1 ปี – 3 ปี	4	33.3
3 ปี – 5 ปี	2	16.7
5 ปี – 10 ปี	1	8.3
10 ปี – 20 ปี	4	33.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.42 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามอายุการทำงาน (สาขาทำเตียนและ/หรือรวมหน่วยงานอื่น) พบว่า กลุ่มพนักงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี – 3 ปี และมากกว่า 10 ปี – 20 ปี โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 1 ปี และมากกว่า 5 ปี – 10 ปี มีน้อยที่สุด โดยมีสัดส่วนที่เท่ากัน โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.43 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มพนักงาน จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ไม่เกิน 1 ปี	2	16.7
1 ปี – 3 ปี	1	8.3
3 ปี – 5 ปี	1	8.3
5 ปี – 15 ปี	7	58.3
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.43 เมื่อจำแนกกลุ่มพนักงานตามอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งมากกว่า 5 ปี – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงาน ที่มีอายุงานในตำแหน่งไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี – 3 ปี, มากกว่า 3 ปี – 5 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

**ความคิดเห็นของพนักงาน ด้านกระบวนการภายใน  
ระดับความคิดเห็นพนักงานด้านการปฏิบัติงาน**

ตารางที่ 4.44 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
การทำงานในหน้าที่ตรงกับ ความรู้ ความสามารถ	4 (33.3%)	3 (25.0%)	4 (33.3%)	1 (8.3%)		3.83	1.03	มาก	5
งานให้บริการลูกค้า เป็น งานที่ท้าทายความสามารถ	5 (41.7%)	4 (33.3%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)		4.08	1.00	มาก	4
ธนาคารสรรหาพนักงาน โดยใช้ทดสอบความรู้ ความสามารถ	4 (33.3%)	6 (50.0%)	2 (16.7%)			4.17	0.72	มาก	2
เทคโนโลยีและเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคาร นำมาให้พนักงานใช้บริการ ลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับ ธนาคารอื่น	3 (25.0%)	5 (41.7%)	4 (33.3%)			3.92	0.79	มาก	4
คุณภาพผลิตภัณฑ์ ธนาคารมีความทันสมัย เมื่อเทียบกับที่อื่น	3 (25.0%)	5 (41.7%)	4 (33.3%)			3.92	0.79	มาก	4
การที่ธนาคารให้พนักงาน ทุกคนกำหนด Work Objective เพื่อให้ สอดคล้องกับ KPI ของ สาขาและนโยบาย ธนาคาร	2 (16.7%)	10 (83.3%)				4.17	0.39	มาก	1

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
นโยบายผู้บริหารสาขาให้ พนักงานร่วมมือทำงานให้สาขา สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ภายในไตรมาส 3 นั้นเหมาะสม	2 (16.7%)	10 (83.3%)				4.17	0.39	มาก	1
อัตรากำลังพนักงานในสาขาทำ เคียนเพื่อพอดัชนีปริมาณงาน		6 (50.0%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)		3.42	0.67	ปาน กลาง	4
การทำงานได้รับการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาเสมอ	2 (16.7%)	8 (66.7%)	2 (16.7%)			4.00	0.60	มาก	2
ผู้บังคับบัญชาได้ประชุมชี้แจง แนวทางการทำงานทุกเดือน	2 (16.7%)	6 (50.0%)	4 (33.3%)			3.83	0.72	มาก	3
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.96	0.35	มาก	

จากตารางที่ 4.44 ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม กลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.96 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “การทำงานในหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยน้อย คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03

ผลการศึกษา “งานให้บริการลูกค้า เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยน้อย คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน ที่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00

ผลการศึกษา “ธนาคารสรรหาพนักงานโดยใช้ทดสอบความรู้ ความสามารถ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก

ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ผลการศึกษา “เทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคารนำมาให้พนักงานใช้บริการลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ผลการศึกษา “คุณภาพผลิตภัณฑ์ธนาคารมีความทันสมัยเมื่อเทียบกับที่อื่น” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยมากที่สุด และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ผลการศึกษา “การที่ธนาคารให้พนักงานทุกคนกำหนด Work Objective เพื่อให้สอดคล้องกับ KPI ของสาขาและนโยบายธนาคาร” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39

ผลการศึกษา “นโยบายผู้บริหารสาขาให้พนักงานร่วมมือทำงานให้สาขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในไตรมาส 3 นั้นเหมาะสม” กลุ่มพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39

ผลการศึกษา “อัตรากำลังพนักงานในสาขาทำเคาน์เตอร์เพียงพอค่อปริมาณงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยน้อย คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67



ผลการศึกษา “การทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเสมอ” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุดและปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ผลการศึกษา “ผู้บังคับบัญชาได้ประชุมชี้แจงแนวทางการทำงานทุกเดือน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่น้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

#### คิดเห็นพนักงานด้านการบริหารจัดการภายใน

ตารางที่ 4.45 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการบริหารจัดการภายในของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน

ด้านการบริหารจัดการภายใน	ระดับความคิดเห็น					X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงาน	2 (16.7%)	8 (66.7%)	2 (16.7%)			4.00	0.60	มาก	4
พนักงานรับทราบเป้าหมายและ KPI (ตัวชี้วัด) อย่างชัดเจน	4 (33.3%)	8 (66.7%)				4.33	0.49	มาก	2
ความเหมาะสมนำระบบประเมินผลพนักงาน 360 องศามาใช้	1 (8.3%)	9 (75.0%)	2 (16.7%)			3.92	0.51	มาก	5
มีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จในงาน	2 (16.7%)	8 (66.7%)	2 (16.7%)			4.00	0.60	มาก	4
สามารถปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์ได้พอสมควร	2 (16.7%)	6 (50.0%)	4 (33.3%)			3.83	0.72	มาก	6
ความยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี	2 (16.7%)	4 (33.3%)	6 (50.0%)			3.67	0.78	มาก	7

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ ภายใน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
การให้ความสำคัญกับ จริยธรรมและ จรรยาบรรณพนักงาน	6 (50.0%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)			4.42	0.67	มาก	1
เชื่อมั่นใน ผู้บังคับบัญชาต่อการ บรรลุเป้าหมายของ สาขา	4 (33.3%)	8 (66.7%)				4.33	0.49	มาก	2
ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม บรรยากาศให้พนักงาน มีความสามัคคี	4 (33.3%)	5 (41.7%)	3 (25.0%)			4.08	0.79	มาก	3
	ค่าเฉลี่ยรวม					4.06	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.45 ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการบริหารจัดการภายใน โดยภาพรวม กลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ผู้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ผลการศึกษา “พนักงานรับทราบเป้าหมายและ KPI (ตัวชี้วัด) อย่างชัดเจน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

ผลการศึกษา “ความเหมาะสมนำระบบประเมินผลพนักงาน 360 องศามาใช้” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

ผลการศึกษา “มีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จในงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยมากที่สุด และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ผลการศึกษา “สามารถปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์ได้พอสมควร” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ผลการศึกษา “ความยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.67 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ผลการศึกษา “การให้ความสำคัญกับจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “เชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาต่อการบรรลุเป้าหมายของสาขา” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

ผลการศึกษา “ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมบรรยากาศให้พนักงานมีความสามัคคี” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ตารางที่ 4.46 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	$\bar{x}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
ด้านการปฏิบัติงาน	3.96	0.35	มาก	2
ด้านการบริหารจัดการภายใน	4.06	0.39	มาก	1
โดยรวม	4.01	0.33	มาก	

จากตารางที่ 4.46 ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโดยรวม พบว่า กลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.01 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า ด้านการบริหารจัดการภายใน เป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.06 ส่วนด้านการปฏิบัติงาน เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.96

#### สรุปผลการวิเคราะห์ในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อมูมิซึ่งเป็นรายงานระบบคิว การทำรายการและการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM โดยเป็นระบบงานและขั้นตอนการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งพนักงานผู้ปฏิบัติงานให้บริการกับลูกค้าและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพขั้นตอนและระยะเวลาให้บริการ ผลการวิเคราะห์จากรายงานระบบคิวสำหรับการให้บริการลูกค้าพบว่าในขั้นตอนการให้ลูกค้ารอคอยเรียกคิวลูกค้าในปริมาณไม่ถึงร้อยละ 80 ที่ใช้เวลารอคอยไม่เกิน 6 นาที ซึ่งยังต่ำกว่ามาตรฐาน การให้ลูกค้ารอคอยควรมีจำนวนเกินกว่า ส่วนระยะเวลาการทำรายการของลูกค้าพบว่าส่วนใหญ่เกินกว่า ร้อยละ 80 ได้รับบริการเสร็จสิ้นไม่เกิน 3 นาที เป็นไปตามมาตรฐาน สำหรับการให้บริการ สำหรับการให้บริการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ปรากฏว่าระยะเวลาที่ลูกค้ารอคอยไม่เกิน 10 นาที มีจำนวนไม่ถึง ร้อยละ 80 ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานตามตัวชี้วัดที่ธนาคารกำหนดไว้ สำหรับขั้นตอนให้บริการด้านการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM จำนวนเกินร้อยละ 80 พนักงานผู้ปฏิบัติงานใช้เวลาให้บริการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ไม่เกิน 10 นาที ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน

สำหรับการให้บริการด้านสินเชื่อบุคคลพบว่าพนักงานสามารถพิจารณาและดำเนินการอนุมัติสินเชื่อได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 วันทำการ มีปริมาณเกินกว่า ร้อยละ 90 ส่วนสินเชื่อ Housing Loan สามารถให้บริการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 7

วันทำการ มีปริมาณเกินกว่าร้อยละ 90 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารจัดการภายในของ ชั้นตอนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ด้านการเงินและด้านการอำนวยความสะดวกภายในของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นส่วนใหญ่สามารถทำผลงานได้เป็นไปตามมาตรฐาน แต่ยังมีข้อที่ต้องปรับปรุง ในส่วนของการรอกอรับบริการของลูกค้าที่ควรจะมีระยะเวลารอกอน้อยที่สุดและการใช้เวลา บริการลูกค้าทั้งด้านการเงินและสินเชื่อควรมีปริมาณเกินมาตรฐานทั้งหมด

2. **ข้อมูลเชิงปริมาณ ความคิดเห็นของพนักงาน ผลการวิเคราะห์จาก** แบบสอบถามที่สำรวจความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเตียน ใน ด้านกระบวนการภายในของธนาคาร โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงานและด้านการบริหารจัดการ ภายใน ระดับความคิดเห็นของพนักงานมีความคิดเห็นด้วยมากกับด้านการบริหารจัดการภายในของ ธนาคาร โดยเฉพาะในด้านการให้ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน และในด้าน ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาต่อการบรรลุเป้าหมาย รองลงมามีความเห็นด้วยมากเป็นด้านการ ปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านการกำหนด Work Objective เพื่อให้สอดคล้องกับ KPI และด้านการใช้ ระบบคุณธรรมสรรหาพนักงานกำหนดตำแหน่งงานและด้านการกำหนดให้ปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย ในไตรมาส 3 พนักงานส่วนมากมีความคิดเห็นด้วยมาก

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์ในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

##### ตัวชี้วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.47 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

ด้านการเรียนรู้และการ พัฒนา (Learning & Growth)	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
โครงการพัฒนาพนักงาน สาขาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วย ตนเอง (Self-Learning)	5 (41.7%)	6 (50.0%)	1 (8.3%)			4.33	0.65	มาก	3
ช่วยให้พนักงานไม่เรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเอง ได้รับการฝึกอบรม		1	8	3		2.83	0.58	ปาน กลาง	14
หลักสูตร อบรมหลักสูตร ต่างๆเพื่อเสริมสร้างความรู้ จากศูนย์ฝึกอบรมมา ปีละไม่ น้อยกว่า 5 ครั้ง		(8.3%)	(66.7%)	(25.0%)					

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
ความรู้และความสามารถของวิทยากรที่ธนาคารใช้ฝึกอบรม		11 (91.7%)	1 (8.3%)			3.92	0.29	มาก	9
โครงการประกันคุณภาพการบริการ(QA) ธนาคารจัดฝึกอบรมพนักงานทุกสาขาทั่วประเทศปีละ 1-2 อย่างต่อเนื่อง	6 (50.0%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)			4.42	0.67	มาก	2
ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงกฎระเบียบและแผนงานทุกเดือน	3 (25.0%)	8 (66.7%)	1 (8.3%)			4.17	0.58	มาก	6
เห็นประโยชน์ที่ธนาคารจัดให้มี Creative Ideas Center (ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์) ให้พนักงานร่วมคิด	4 (33.3%)	6 (50.0%)	2 (16.7%)			4.17	0.72	มาก	7
เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้าในงาน (Career path) ใช้วัดผลทดสอบความรู้ และการฝึกอบรม มีความเหมาะสม	1 (8.3%)	8 (66.7%)	3 (25.0%)			3.83	0.58	มาก	12
คิดว่าธนาคารใช้ระบบ Deep Class ปัจจุบันเป็นธรรมเนียม	1 (8.3%)	3 (25.0%)	8 (66.7%)			3.42	0.67	ปานกลาง	13
ผู้บังคับบัญชานับสนุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาพนักงาน	6 (50.0%)	3 (25.0%)	3 (25.0%)			4.25	0.87	มาก	5
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันมีความเป็นธรรมเนียมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	3 (25.0%)	8 (66.7%)	1 (8.3%)			4.17	0.58	มาก	6

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)				
ระบบสรรหา แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ต่างๆ เป็นที่ยอมรับ	1 (8.3%)	9 (75.0%)	2 (16.7%)			3.92	0.51	มาก	10
ทิศทาง ความก้าวหน้า พนักงานในธนาคารมีความชัดเจน	1 (8.3%)	8 (66.7%)	3 (25.0%)			3.83	0.58	มาก	12
สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงานเอื้อต่อการทำงาน	2 (16.7%)	8 (66.7%)	2 (16.7%)			4.00	0.60	มาก	8
ระบบรักษาความปลอดภัย แผนฉุกเฉินที่ธนาคารกำหนดให้	2 (16.7%)	7 (58.3%)	3 (25.0%)			3.92	0.67	มาก	11
การมีกิจกรรมดูแลสุขภาพ เช่น การตรวจร่างกาย ประจำปี การส่งเสริมด้านการแข่งขันกีฬา	4 (33.3%)	7 (58.3%)	1 (8.3%)			4.25	0.62	มาก	4
ภูมิใจที่ทำงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งองค์กรของรัฐ และมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม	7 (58.3%)	5 (41.7%)				4.58	0.51	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม					4.00	0.32	มาก	

จากตารางที่ 4.47 ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) โดยภาพรวม กลุ่มพนักงานความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “โครงการพัฒนาพนักงานสาขาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดย

ภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรอบรมหลักสูตรต่างๆเพื่อเสริมสร้างความรู้จากศูนย์ฝึกอบรมฯ ปีละไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยน้อย คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 2.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ผลการศึกษา “ความรู้และความสามารถของวิทยากรที่ธนาคารใช้ฝึกอบรม” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 91.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29

ผลการศึกษา “โครงการประกันคุณภาพการบริการ(QA) ธนาคารจัดฝึกอบรมพนักงานที่สาขาทั่วประเทศปีละ 1-2 อย่างต่อเนื่อง” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “ผู้บังคับบัญชาประชุม ชี้แจงกฎระเบียบและแผนงานทุกเดือน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ผลการศึกษา “เห็นประโยชน์ที่ธนาคารจัดให้มี Creative Ideas Center (ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์) ให้พนักงานร่วมคิด” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72



ผลการศึกษา “เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้าในงาน (Career path) ใช้วัดผลทดสอบความรู้ และการฝึกอบรม มีความเหมาะสม” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ผลการศึกษา “คิดว่าธนาคารใช้ระบบ Deep Class ปัจจุบันเป็นธรรม” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “ผู้บังคับบัญชาสับสนุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาพนักงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 25.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

ผลการศึกษา “การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจุบันมีความเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ผลการศึกษา “ระบบสรรหา แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ต่างๆ เป็นที่ยอมรับ” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

ผลการศึกษา “ทิศทาง ความก้าวหน้าพนักงานในธนาคารมีความชัดเจน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ผลการศึกษา “สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงานเอื้อต่อการทำงาน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด และปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ผลการศึกษา “ระบบรักษาความปลอดภัย แผนฉุกเฉินที่ธนาคารกำหนดให้” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “การมีกิจกรรมดูแลสุขภาพ เช่น การตรวจร่างกายประจำปี การส่งเสริมด้านการแข่งขันกีฬา” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62

ผลการศึกษา “ภูมิใจที่ทำงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งองค์กรของรัฐ และมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.58 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

#### ผลการวิเคราะห์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth)

ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเพื่อทราบระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการพัฒนาพร้อมทั้งระดับความคิดเห็นในเรื่องของปัญหาอุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะของพนักงานเพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลจากผลการสำรวจมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความเห็นระดับมากกับการที่ธนาคารส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 และเมื่อได้ทำการศึกษาโดยละเอียดพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านทัศนคติความภูมิใจที่ทำงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐและมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม โดยมีระดับความคิดเห็นมาก

ที่สุด รองลงมาเป็นความคิดเห็นด้าน โครงการประกันคุณภาพการบริการ(QA) ที่ธนาคารจัดฝึกอบรมพนักงานทุกสาขาทั่วประเทศปีละ 1-2 ครั้งอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นระดับมาก และอันดับ 3 พนักงานมีระดับความเห็นมากกับ โครงการพัฒนาพนักงานสาขาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self-Learning) ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง

**สรุป ผลการวิเคราะห์การประเมินการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน**

**ด้านการเงิน** ผลงานบรรลุเป้าหมายผลงานคะแนนร้อยละ 100.69 ของเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยน้ำหนักเท่ากับ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด

**ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ** มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากต่อการให้บริการของ ธนาคาร

**ด้านกระบวนการภายใน** พนักงานผู้ปฏิบัติเห็นด้วยมากและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน

**ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** พนักงานผู้ปฏิบัติเห็นด้วยมากกับการส่งเสริมความรู้ให้พนักงานและ การพัฒนาคุณภาพพนักงานให้บริการ

## 2. ผลการวิเคราะห์ด้านปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน

### 2.1 ด้านการเงิน(Financial)

แม้ว่าผลการดำเนินงานในด้านการเงินของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขา ทำเคียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลงานประเมินผลด้านคะแนนสูงกว่าคะแนนเต็มก็ตาม แต่เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของผลงานตัวชี้วัดในแต่ละตัวพบว่า เกิดปัญหาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตัวชี้วัดจำนวน 4 ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย และปัญหาในแต่ละตัวชี้วัดมีระดับมากน้อยแตกต่างกันมีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวชี้วัดด้านเงินฝากรวมที่เกิดปัญหาผลงานต่ำกว่าเป้าหมายและต่ำกว่าฐานปี 2550 สาขาทำเคียน ไม่สามารถระดมเงินฝากรวมเพิ่มจากฐาน โดยลูกค้าภาครัฐจำนวนมากถอนเงินฝากออกไปทำให้ยอดเงินฝากรวมลดลงจากฐานปี2550 และผลงานต่ำกว่าเป้าหมายทุกเดือนในปี 2551ทำให้ไม่มีคะแนนผลงาน

2) ตัวชี้วัดด้านเงินฝากเอกชนที่เกิดปัญหาต่ำกว่าเป้าหมายและต่ำกว่าฐานปี 2550 สาขาทำเคียน ไม่สามารถทำผลงานเพิ่มยอดเงินฝากเอกชนได้ แต่กลับถูกถอนเงินฝากออกไป ทำให้เงินฝากลดลงและต่ำกว่าเป้าหมายทุกเดือนในปี 2551 ทำให้ไม่มีคะแนนผลงาน

3) ตัวชี้วัดด้านสินเชื่อเพิ่มประเภท Housing Loan ที่เกิดปัญหาผลงานต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 19.14 ลูกค้ายืมสินเชื่อที่อยู่อาศัย(Housing Loan ) ของสาขาท่าเตียนมีจำนวนต่ำกว่าเป้าหมาย ผลงานสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นเป็นสินเชื่อประเภทอื่นมากกว่าสินเชื่อ Housing Loan เช่น สินเชื่อ Consumer Loan

4) ตัวชี้วัดด้านค่าธรรมเนียม & Exchange Profit เกิดปัญหาผลงานต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 18.28 ของเป้าหมาย ผลงานการเพิ่มค่าธรรมเนียมไม่สามารถทำผลงานเพิ่มได้ตามเป้าหมายในปี 2551 สาขาท่าเตียนไม่สามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการให้บริการและกำไรด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ไม่สูงมากนัก

สรุป ปัญหาการดำเนินงานด้านการเงินของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน การดำเนินงานด้านการเงินใน KPI แม้ว่าจะสามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าหมายได้ถึง 11 ตัวชี้วัด และภาพรวมของการประเมินผลคะแนนทั้งหมดรวมคะแนนพิเศษด้วยจะมีผลการประเมินคะแนนเกินเป้าหมายก็ตาม แต่ใน KPI ที่สำคัญจำนวน 4 ตัวชี้วัด เช่นด้านเงินฝากรวมและเอกชน ไม่มีผลงานเป็นคะแนนที่ได้รับและผลงานจริงต่ำกว่าเป้าหมายมาก เป็นปัญหาที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนจะต้องให้ความสำคัญ และแก้ไขปัญหาเพื่อมิให้มีผลกระทบต่อการทำงานในปีต่อไป

## 2.2 ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ(Customer)

การศึกษาจากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน แสดงความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคในการรับบริการที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน โดยแสดงความคิดเห็นในด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยีและด้านคุณภาพการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม เพื่อทราบถึงตัวชี้วัดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของธนาคารมีดังนี้

ตารางที่ 4.48 ตัวชี้วัดด้านปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคตามความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	ร้อยละ	อันดับ
1 ด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ	8.49	4
ความรู้ในผลิตภัณฑ์ ให้ความสำคัญลูกค้าเท่าเทียมกัน ความเร็วในการบริการ	48.64	1
2 ด้านคุณภาพอาคารสถานที่		
ทำเลที่ตั้ง พื้นที่ให้บริการ ที่จอดรถยนต์ ความสะดวกในการเข้าออก	25.74	2
3 ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี		
ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ความเพียงพอ เครื่อง ATM,ADM	17.13	3
4 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม		
พนักงานแนะนำผลิตภัณฑ์ ช่องทางพิเศษบริการลูกค้า การเข้าร่วมกิจกรรม		

จากตารางที่ 4.48 ผลการศึกษาความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เห็นว่ามีปัญหาดังนี้

(1) ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 400 ราย พบว่า ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างจำนวนร้อยละ 48.64 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัญหาในด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ โดยในส่วนของความสะดวกในเข้าออกบริเวณหน้าสาขาที่มีร้านค้ามาขายอาหารหน้าอาคารสาขาท่าเตียน ทำให้การเข้าออกไม่กว้างขวาง เพียงพอและสถานที่จอดรถยนต์มีพื้นที่จำกัด ไม่เพียงพอ ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม ใกล้เคียง และห่างจากชุมชนการค้าท่าพระจันทร์

(2) ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) จำนวน 400 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนร้อยละ 25.74 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัญหาและอุปสรรคด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี เนื่องจากระบบงานด้านบริการฝากถอนมักเกิดความขัดข้องในช่วงวันสิ้นเดือน ซึ่งมีปริมาณลูกค้ามาก มีการทำรายงานจ่ายเงินเดือนข้าราชการทั่วประเทศ จำนวนมาก กว่าในวันทำการปกติอื่น แม้ว่าธนาคารจะเตรียมการรองรับปัญหาดังกล่าวแล้ว นอกจากจากยังมีขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ

ต้องใช้เวลาและเอกสารพิจารณามาก ระบบเครือข่าย เครื่องฝากถอนอัตโนมัติ (ATM) ชักข้อบ่งชี้ในวันสิ้นเดือนยังมีน้อยในย่านชุมชน สมุดฝากนำมาปรับมักจะชักข้อเสมอ

(3) ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม จากการสำรวจแบบสอบถามจำนวน 400 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนร้อยละ 17.13 มีความคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม ในส่วนของช่องทางการรับบริการและขั้นตอนการให้สินเชื่อใช้เอกสารมาก ไม่มีพนักงานแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยเฉพาะ

(4) ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 400 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนร้อยละ 8.49 มีความคิดเห็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคด้านคุณภาพของพนักงานผู้ให้บริการ น้อยกว่าด้านอื่นทั้งหมดตามความคิดเห็นของลูกค้า แสดงให้เห็นว่าพนักงานของสาขาท่าเตียนสามารถให้บริการลูกค้าได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการตั้งใจเอาใจใส่ให้บริการกับลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านปัญหาและอุปสรรค ตามความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน เพื่อทราบปัญหาในด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ ด้านคุณภาพของอาคาร สถานที่ ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยีและด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม พบว่าในภาพรวมของปัญหาและอุปสรรคอยู่ในด้านอาคารสถานที่ลูกค้ามีความเห็นตรงกันเป็นส่วนมากรองลงมาได้แก่ปัญหาด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี และรองลงมาสี่ด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานสร้างพึงพอใจให้ลูกค้าได้ดีและมีปัญหาการให้บริการน้อยที่สุด

### 2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

การดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลในเชิงคุณภาพจากรายงานผลการให้บริการในระบบคิว พบว่าเกิดปัญหาความล่าช้าในการรอคอยเรียกคิวรับบริการทั้งในด้านระยะเวลาการรอคอยทำรายการหน้าเคาน์เตอร์และการทำรายการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ใช้เวลานานเกินมาตรฐาน แม้จะเป็นจำนวนไม่น้อยแต่ก็ไม่ควรเกิดขึ้น สาเหตุอาจจะเป็นเพราะลูกค้ามีปริมาณมากในช่วงเวลาเดียวกับทำให้มีการกีดคิวไว้รอคอยเรียกคิวนาน ซึ่งธนาคารจะต้องแก้ไขให้ระยะเวลาการรอคอยสั้นที่สุดซึ่งสามารถทำได้

ความคิดเห็นพนักงานด้านปัญหาและอุปสรรค ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดในจำนวนพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน พบว่าในความคิดเห็นของพนักงานด้านกระบวนการภายในร้อยละ 47.26

พนักงาน มีความเห็นว่าปัญหาในด้านระบบเทคโนโลยีสำหรับงานบริการลูกค้า ชัดช้อยบ้อย เป็น ปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง รองลงมาจำนวนร้อยละ 35.98 เป็นปัญหาใน ด้านระบบงานสินเชื่อซึ่งต้องยึดหลักเกณฑ์มาก ไม่ยืดหยุ่นต่อการให้บริการลูกค้า และการมี กฎระเบียบในการปฏิบัติงานละเอียดมากและในบางกรณีไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันใน ปัจจุบัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการตัดสินใจให้บริการลูกค้า ส่วนที่เหลือจำนวน ร้อยละ 16.76 เป็นปัญหาด้านอื่นๆ

#### 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning & Growth )

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)สาขาท่าเตียน จำนวน 12 คน พบว่าพนักงานจำนวนร้อยละ 38.91 มีความคิดเห็นว่าปัญหา ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาด้านการนำระบบเลื่อนอันดับขั้นของพนักงาน(Deep Class) ยังเป็น ปัญหาตามความคิดเห็นของพนักงาน ผลการ Deep Class ของธนาคารซึ่งหน่วยงานสาขานำเสนอ ให้ปรับขั้นพนักงานทุกปี ได้รับการพิจารณาปรับขั้นน้อยมากหรือในบางปีไม่รับการพิจารณาเลย ซึ่งสร้างปัญหาในด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในงาน(Career Path) เป็น อย่างยิ่ง ปัญหารองลงมาจำนวนร้อยละ 33.54 เป็นด้านการให้ความรู้พนักงานด้านสินเชื่อโดยมีการ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านสินเชื่อแก่พนักงานน้อยมาก ทำให้ขาดทักษะในการทำงาน รวมทั้งในการ ฝึกอบรมที่ได้รับวิทยากรภายนอก มีประสบการณ์ความรู้ทักษะเกี่ยวกับธนาคารน้อย พนักงาน ได้รับความรู้ไม่เต็มที่ จำนวนร้อยละ 24.60 เป็นปัญหาด้านของความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และการพิจารณาความคิดความชอบและการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งยังมีความไม่เป็นธรรม เพียงพอ ส่วนจำนวนร้อยละ 2.95 เป็นปัญหาอื่น ๆ

### 3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน

3.1 ด้านการเงิน (financial) การดำเนินงานในด้านการเงินของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน แม้จะบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดก็ตาม แต่ยังมีข้อเสนอแนะที่ควร ทราบดังนี้

1) หัวหน้าหน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกับ หัวหน้าแผนก เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกันและกระจายเป้าหมายให้พนักงาน ผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในเป้าหมายตาม KPI แต่ละด้านให้ชัดเจน

2) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการสาขาต้องเป็นผู้วางแผนด้านการตลาด แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน(Action Plan)ร่วมกับพนักงาน สำหรับ KPI ทุกด้าน ให้พนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ โดยกำหนดให้บรรลุเป้าหมายภายในไตรมาส 3 มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานในด้านการเงินเป็นสำคัญ พร้อมทั้งจะแข่งขันกับธนาคารอื่น

3) การติดตามผลการดำเนินงานทุกด้าน โดยเน้นด้านเงินฝากเพิ่มทั้งภาคราชการและเอกชน ด้านการเพิ่มค่าธรรมเนียมการจ่ายเงินเดือนข้าราชการ การขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เช่น บัตรเครดิต บัตรATM การทำประกันวินาศภัย ประกันชีวิต สำหรับลูกค้าสินเชื่อ รวมทั้งการชำระค่าลงทะเบียนนักศึกษา ขยายตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยกลุ่มข้าราชการที่ลงนามMOU ผู้จัดการสาขาต้องประชุมติดตามผลงานตาม KPI ทุกด้าน อย่างต่อเนื่องทุก 15 วัน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงทันที

4) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการสาขาต้องเป็นผู้นำในการผลักดันให้พนักงานสาขาปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติงาน( Action Plan) โดยให้ความสำคัญกับ KPI ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมากเป็นพิเศษ เช่นด้านเงินฝากเพิ่ม พร้อมทั้งเร่งรัดทำผลงานให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังโดยเร็ว

5) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้รับบริการ ตามโครงการประกันคุณภาพของการบริการ(QA) อย่างต่อเนื่อง จัดพนักงานแนะนำการให้บริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ลูกค้ารับทราบเน้นความเป็น Convenience Bank เพิ่มความสะดวกด้านเครือข่าย และช่องทางการให้บริการ เช่นเพิ่มจุดบริการ ติดตั้งเครื่องฝาก – ถอนอัตโนมัติ( ADM และ ATM ) เป็นต้น เพื่อรักษาลูกค้ารายเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝาก

6) ผู้จัดการสาขานำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management System) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน และสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานใหญ่ ด้วยเหตุผลดังนี้

6.1 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในสาขา

6.2 พนักงานทุกคนทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6.3 การวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนและโปร่งใส

6.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

6.5 การสื่อสารภายในธนาคารทั่วถึงทุกคนแสดงความคิดเห็นผลงานของตนเองได้



## 6.6 พนักงานทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพและเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง

### 3.2 ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)

#### ตัวชี้วัดด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

ตารางที่ 4.49 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ

คุณภาพของพนักงานให้บริการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างอึด (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อยเห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วยอย่างอึด (ร้อยละ)				
1.สร้างทัศนคติการให้บริการที่ดีกับพนักงาน ให้เป็นตามมาตรฐานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	81 (20.3%)	210 (52.5%)	97 (24.3%)	9 (2.3%)	3 (0.8%)	3.89	0.77	มาก	3
2.บริหารจัดการอัตราค่าจ้างพนักงานให้เพียงพอ ควรจัดช่องบริการพิเศษเฉพาะช่วงวันสิ้นเดือนและช่วงพักกลางวัน	116 (29.0%)	188 (47.0%)	87 (21.8%)	7 (1.8%)	2 (0.5%)	4.02	0.79	มาก	1
3.จัดประชุมและอบรมให้ความรู้ ทักษะพนักงานในผลิตภัณฑ์	82 (20.5%)	208 (52.0%)	104 (26.0%)	4 (1.0%)	2 (0.5%)	3.91	0.74	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.94</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.49 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “สร้างทัศนคติการให้บริการที่ดี กับพนักงาน ให้เป็นตามมาตรฐานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือ

กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

ผลการศึกษา “บริหารจัดการอัตราค่าจ้างพนักงานให้เพียงพอ ควรจัดช่องบริการพิเศษ เฉพาะช่วงวันสิ้นเดือนและช่วงพักกลางวัน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 29.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ผลการศึกษา “จัดประชุมและอบรมให้ความรู้ ทักษะพนักงานในผลิตภัณฑ์” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

#### ตัวชี้วัดด้านคุณภาพอาคาร สถานที่

ตารางที่ 4.50 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่

คุณภาพของอาคาร สถานที่	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อย เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)				
1. จัดพื้นที่รอบอาคาร ให้ เป็นระเบียบสวยงาม ให้ ลูกค้าเข้า-ออกให้สะดวก ยิ่งขึ้น	108 (27.0%)	213 (53.3%)	73 (18.3%)	4 (1.0%)	2 (0.5%)	4.05	0.73	มาก	3
2. จัดพื้นที่ให้ความ สะดวกแก่ลูกค้าทุกพล ภาพ และผู้พิการให้ เพียงพอและชัดเจนกว่า ปัจจุบัน	121 (30.3%)	197 (49.3%)	76 (19.0%)	4 (1.0%)	2 (0.5%)	4.08	0.76	มาก	2
3. จัดที่จอดรถยนต์ รถ จักรยานยนต์ สำหรับ ลูกค้าให้เพียงพอ	130 (32.5%)	188 (47.0%)	74 (18.5%)	6 (1.5%)	2 (0.5%)	4.10	0.78	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม						4.08	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.50 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “จัดพื้นที่รอบอาคารให้เป็นระเบียบสวยงามให้ลูกค้าเข้า-ออกให้สะดวกยิ่งขึ้น” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 27.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

ผลการศึกษา “จัดพื้นที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าทุกพลภาพ และผู้พิการให้เพียงพอและชัดเจนกว่าปัจจุบัน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 30.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

ผลการศึกษา “จัดที่จอดรถยนต์ รถจักรยานยนต์ สำหรับลูกค้าให้เพียงพอ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 32.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างข้ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

### ตัวชี้วัดด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.51 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี

คุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น					— X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปาน กลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อยเห็น ด้วย(ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)				
1.ควรมีเครื่องฝากเงินอัตโนมัติ (ADM) มาให้บริการที่สาขา พร้อมกับเครื่องถอนเงินอัตโนมัติด้วย	169 (42.3%)	162 (40.5%)	58 (14.5%)	10 (2.5%)	1 (0.3%)	4.22	0.80	มาก	1
2.เครื่องถอนเงิน(ATM)และเครื่องฝากเงิน(ADM) ควรมีเพิ่มใน บริเวณที่มีน้ำมันขนาดใหญ่ๆ ติดตั้งป้ายไฟฟ้าให้ชัดเจน	131 (32.8%)	183 (45.8%)	74 (18.5%)	11 (2.8%)	1 (0.3%)	4.08	0.80	มาก	2
3.โอนเงินต่างธนาคาร โคอโด้ บัตร ATM ควรมีเพิ่มจำนวนวงเงินครั้งละ ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อให้สอดคล้องธุรกิจปัจจุบัน	116 (29.0%)	182 (45.5%)	84 (21.0%)	16 (4.0%)	2 (0.5%)	3.99	0.84	มาก	4
4.บริการสินเชื่อบริการสินเชื่อเร็วใช้เวลาพิจารณาอนุมัติให้ลูกค้าได้ภายใน 10 วันทำการ นับแต่เอกสารขอสินเชื่อครบถ้วน	116 (29.0%)	187 (46.8%)	87 (21.8%)	8 (2.0%)	2 (0.5%)	4.02	0.80	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						4.08	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.51 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปโดยละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ควรมีเครื่องฝากเงินอัตโนมัติ (ADM) มาให้บริการที่สาขาพร้อมกับเครื่องถอนเงินอัตโนมัติด้วย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ผลการศึกษา “เครื่องถอนเงิน (ATM) และเครื่องฝากเงิน (ADM) ควรมีเพิ่มในบริเวณปั๊มน้ำมันขนาดใหญ่ ๆ ติดตั้งป้ายไฟฟ้าให้ชัดเจน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 32.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ผลการศึกษา “โอนเงินต่างธนาคาร โดยใช้บัตร ATM ควรเพิ่มจำนวนวงเงินครั้งละไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อให้สอดคล้องธุรกิจปัจจุบัน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 29.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

ผลการศึกษา “บริการสินเชื่อธุรกิจควรใช้เวลาพิจารณาอนุมัติให้ถูกค้าได้ภายใน 10 วันทำการนับแต่เอกสารขอสินเชื่อครบถ้วน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 29.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

### ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการธำสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.52 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม

การบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น					— X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อยเห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)				
1. จัดให้มีพนักงานแนะนำบริการให้ลูกค้าและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในเครืออย่าง ต่อเนื่อง	98 (24.5%)	237 (59.3%)	61 (15.3%)	4 (1.0%)		4.07	0.66	มาก	2
2. ลดขั้นตอนบริการให้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะการอนุมัติสินเชื่อ ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและแข่งขันกับธนาคารอื่นได้	109 (27.3%)	216 (54.0%)	73 (18.3%)	2 (0.5%)		4.08	0.69	มาก	1
3. ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมสนับสนุนด้านช่วยเหลือสังคมที่สาขาปีละ 2-3 ครั้ง ทำป้ายและออกหนังสือเชิญลูกค้าทั่วไป	106 (26.5%)	209 (52.3%)	83 (20.8%)	2 (0.5%)		4.05	0.70	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						4.07	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.52 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “จัดให้มีพนักงานแนะนำบริการให้ลูกค้า และประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในเครืออย่าง ต่อเนื่อง” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 59.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 24.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด

คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ค่อยเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

ผลการศึกษา “ลดขั้นตอนบริการให้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและแข่งขันกับธนาคารอื่นได้” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 54.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 27.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ค่อยเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ผลการศึกษา “ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมสนับสนุนด้านช่วยเหลือสังคมที่สาขาปีละ 2-3 ครั้ง ทำป้ายและออกหนังสือเชิญลูกค้าทั่วไป” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 26.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ค่อยเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของธนาคารในด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน บรรลุผลสำเร็จ อยู่ในเกณฑ์เป็นที่พอใจ แต่ยังคงมีจุดที่ต้องแก้ไขในด้านคุณภาพการให้บริการและด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งลูกค้ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจไม่มาก โดยมีความเห็นว่าพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งธนาคารจะต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสะดวกสบาย สร้างผลิตภัณฑ์ให้มีหลากหลายและเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารฯ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นได้

ตารางที่ 4.53 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ตามแบบสอบถาม (ระดับความคิดเห็นด้วย)

ข้อเสนอแนะ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ	3.94	0.69	มาก	3
ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่	4.08	0.69	มาก	1
ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี	4.08	0.68	มาก	1
ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม	4.07	0.60	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.04	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.53 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ ในการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.04 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่และด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี เป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.07 ส่วนด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ เป็นอันดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.94

#### ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ

1. ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้วยข้อเสนอแนะในด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ ของลูกค้ากลุ่มตัวอย่าง มีระดับความเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ซึ่งจัดว่ามีระดับความเห็นด้วยเป็นลำดับ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลูกค้ามีความเห็นในส่วนของการสร้างทัศนคติการให้บริการกับพนักงานของสาขาท่าเตียนตามมาตรฐานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเตรียมความพร้อมในด้านจำนวนพนักงานให้เพียงกับการให้บริการพร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนาคุณภาพบริการและความรู้ในผลิตภัณฑ์

2. ด้านคุณภาพอาคารสถานที่ จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 400 ราย พบว่า



ระดับความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะของลูกค้าในด้านอาคารสถานที่ พบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 จัดอยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมากกับข้อเสนอแนะ ซึ่งอยู่ในระดับที่มากกว่าระดับความเห็นด้วยในด้านอื่นทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าหรือผู้รับบริการยังให้ความสำคัญในด้านของอาคารสถานที่มากกว่าในด้านอื่น ลูกค้าเห็นด้วยมากในเรื่องของการจัดพื้นที่อาคารให้เป็นระเบียบสวยงาม ลูกค้ามาติดต่อเข้าออกได้สะดวก มีพื้นที่สำหรับผู้ชราและผู้ทุพพลภาพรองรับเพียงพอ และพื้นที่จอดรถที่มีอยู่แล้วควรจัดทำให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

3. **ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี** จากการสำรวจแบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเตียนจำนวน400ราย พบว่าระดับความคิดเห็นของลูกค้ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยมากกับข้อเสนอแนะในด้านคุณภาพของระบบงาน และเทคโนโลยี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 จัดอยู่ในระดับความเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะมากอยู่ในระดับเดียวกับด้านคุณภาพอาคารสถานที่ ซึ่งเป็นระดับที่เห็นด้วยมากกว่าระดับความเห็นข้อเสนอแนะในด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความต้องการให้ธนาคารเอาใจใส่ดูแลระบบงานให้บริการให้รวดเร็ว นำระบบเทคโนโลยีทันสมัยใหม่มาใช้บริการลูกค้าและเห็นด้วยต่อการที่ธนาคารนำระบบงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. **ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม** จากการสำรวจแบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเตียน จำนวน 400 ราย พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยมากกับข้อเสนอแนะในด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 จัดอยู่ในระดับความเห็นด้วยมากเป็นอันดับสองรองจากความคิดเห็นด้วยมากกับข้อเสนอแนะในด้านคุณภาพอาคาร สถานที่และด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยีแสดงให้เห็นว่าลูกค้าต้องการให้ธนาคารลดขั้นตอนการให้บริการ ให้น้อยลง การพิจารณาสินเชื่อควรให้ใช้เวลาสั้น รวดเร็วกว่าปัจจุบัน จัดพนักงานแนะนำบริการ ผลิตภัณฑ์และประชาสัมพันธ์กิจกรรมทางสังคมของธนาคารอย่างต่อเนื่อง

#### 5. **ข้อคิดเห็นด้านอื่น ๆ**

จากแบบสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่าง ในส่วนที่ 5 มีข้อคิดเห็นจากลูกค้ากลุ่มตัวอย่างดังนี้

1) ในเรื่องของภาพลักษณ์เดิม ว่าเป็นพนักงานของภาครัฐ ไม่ค่อยใส่ใจลูกค้า มีความตระหนี่ต่างๆแต่เมื่อได้รับการพัฒนาปรับปรุงหลาย ๆ รู้สึกดีขึ้น มีการเอาใจใส่ลูกค้าดีขึ้น บริการดี แต่ยังคงเหลือในเรื่องเทคโนโลยีบางอย่างที่มีความล่าช้ากว่าธนาคารอื่น

2) ด้านหน้าธนาคารมีร้านค้า ทำให้เดินเข้าออกไม่สะดวก และต้องขึ้นบันไดที่สภาพไม่โปร่ง อาจจะไม่ปลอดภัย สืบเนื่องจากภายนอกไม่ชัดเจน

3) สถานที่ที่เป็นปัญหาหลักของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่มีขนาดไม่เพียงพอต่อปริมาณลูกค้า ความโหดของสถานที่ไม่สื่อถึงความมั่นคง เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ การให้ความสำคัญต่อลูกค้ายังไม่ดีพอ อยากให้เพิ่มพื้นที่บริการและควรเปิดสาขาแถวบริเวณท่าพระจันทร์ด้วย

4) ต้องการให้ธนาคารจัดหาพนักงานแนะนำลูกค้าถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่นอัตราดอกเบี้ย เงินกู้ พันธบัตรและการลงทุนในกองทุนต่าง ๆ

5) ตู้ ATM ของธนาคารมีน้อยไม่สะดวกใช้บริการ ควรติดตั้งเพิ่มเติมในย่านชุมชน

6) พนักงานบริการอยู่ในระดับดี พูดยากเป็นกันเอง และเอาใจใส่ลูกค้าดี แต่มีพนักงานบางส่วนทำรายการให้บริการช้ามาก และพนักงานควรบริการลูกค้าให้รวดเร็วทันกับบัตรคิว บางครั้งใช้เวลารอคิวเรียกนานประมาณ 10 นาที

### 3.3 ด้านกระบวนการภายใน(Internal Process)

#### ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน

#### ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น					— X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อย เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)				
หมุนเวียนพนักงาน การเงินให้ทดแทนงาน กันได้ทุกคน	4 (33.3%)	5 (41.7%)	3 (25.0%)			4.08	0.79	มาก	3
ลดขั้นตอนพิจารณา อนุมัติสินเชื่อ, ปรับปรุง ระบบให้เร็วขึ้น	4 (33.3%)	6 (50.0%)	2 (16.7%)			4.17	0.72	มาก	2



พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ผลการศึกษา “ลดขั้นตอนพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ, ปรับปรุงระบบให้เร็วขึ้น” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ผลการศึกษา “เกณฑ์ประเมินผลควรมีคะแนนพิเศษให้ KPI ด้านการเงินทุกตัวที่ทำผลงาน ได้เกินเป้าหมาย ทำให้ผลงานบรรลุเป้าเร็วขึ้น” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 25.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

ผลการศึกษา “แจ้งผลประเมินมาตรฐานบริการ(SLA) ทุกเดือน ให้พนักงานทราบ เพื่อปรับปรุงกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้อง” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “เสนอให้ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์การให้บริการลูกค้าให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องตรงความต้องการลูกค้าให้ฝ่ายบริการ” พบว่า กลุ่มพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.33 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

#### 3.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth)

##### ตัวชี้วัดระดับด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.55 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการ  
เรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น					— X	S.D.	แปลผล	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อย เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)				
จัดฝึกอบรมพนักงาน ด้านสินเชื่อ เพื่อ เสริมสร้างความรู้ และ เทคนิคการใช้เทคโนโลยี ใหม่ ทุกไตรมาส	2 (16.7%)	9 (75.0%)	1 (8.3%)			4.08	0.51	มาก	3
จำนวนพนักงานได้รับ การ Deep Class เมื่อเข้า หลักสูตรฯไม่ควรจำกัด จำนวนเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจพนักงานผู้ปฏิบัติ	2 (16.7%)	7 (58.3%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)		3.83	0.83	มาก	4
	ระดับความคิดเห็น								
ข้อเสนอแนะ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	ไม่ค่อย เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	— X	S.D.	แปลผล	อันดับ
การฝึกอบรมพนักงาน ควรใช้บุคลากรของ ธนาคารที่มีความรู้ ประสบการณ์ทำงานมาก มาเป็นวิทยากรถ่ายทอด ความรู้	6 (50.0%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)			4.42	0.67	มาก	1
การเลื่อนตำแหน่งงาน ควรใช้ระบบการทดสอบ และผลการประเมิน พนักงานมาเป็นเกณฑ์วัด ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	5 (41.7%)	5 (41.7%)	1 (8.3%)	1 (8.3%)		4.17	0.94	มาก	2
	ค่าเฉลี่ยรวม					4.13	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.55 ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการเรียนรู้และการ  
พัฒนา (Learning & Growth) โดยภาพรวม กลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย

เลขคณิตเท่ากับ 4.13 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “จัดฝึกอบรมพนักงานด้านสินเชื่อ เพื่อเสริมสร้างความรู้ และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีใหม่ ทุกไตรมาส” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุดคือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.08 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

ผลการศึกษา “จำนวนพนักงานได้รับการ Deep Class เมื่อเข้าหลักเกณฑ์ไม่ควรจำกัดจำนวนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจพนักงานผู้ปฏิบัติ” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยปานกลาง โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 16.7 ส่วนกลุ่มพนักงาน ที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงาน ที่ไม่ค่อยเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.83 และปรากฏค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ผลการศึกษา “การฝึกอบรมพนักงานควรใช้บุคลากรของธนาคารที่มีความรู้ ประสบการณ์ทำงานมาก มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนกลุ่มพนักงานที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.42 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “การเลื่อนตำแหน่งงานควรใช้ระบบการทดสอบและผลการประเมินพนักงานมาเป็นเกณฑ์วัดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน” พบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ กลุ่มพนักงาน ที่เห็นด้วยปานกลาง และไม่ค่อยเห็นด้วย โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มพนักงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

**สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน**

**ด้านการเงิน (Financial)**

(1) หัวหน้าหน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกับหัวหน้าแผนก เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกันและกระจายเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในเป้าหมายตาม KPI แต่ละด้านให้ชัดเจน

(2) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการสาขาต้องเป็นผู้วางแผนด้านการตลาด แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน(Action Plan)ร่วมกับพนักงาน สำหรับ KPI ทุกด้าน ให้พนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ โดยกำหนดให้บรรลุเป้าหมายภายในไตรมาส 3 มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานในด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมทั้งจะแข่งขันกับธนาคารอื่น

(3) การติดตามผลการดำเนินงานทุกด้าน โดยเน้นด้านเงินฝากเพิ่มทั้งภาคราชการและเอกชน ด้านการเพิ่มค่าธรรมเนียมการจ่ายเงินเดือนข้าราชการ การขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เช่น บัตรเครดิต บัตรATM การทำประกันวินาศภัย ประกันชีวิต สำหรับลูกค้าสินเชื่อ รวมทั้งการชำระค่าลงทะเบียนนักศึกษา ขยายตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยกลุ่มข้าราชการที่ลงนามMOU ผู้จัดการสาขาต้องประชุมติดตามผลงานตาม KPI ทุกด้าน อย่างต่อเนื่องทุก 15 วัน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงทันที

(4) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการสาขาต้องเป็นผู้นำในการผลักดันให้พนักงานสาขาปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติงาน( Action Plan) โดยให้ความสำคัญกับ KPI ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายจำนวนมากเป็นพิเศษ เช่นด้านเงินฝากเพิ่ม พร้อมทั้งเร่งรัดทำผลงานให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังโดยเร็ว

(5) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้รับบริการ ตามโครงการประกันคุณภาพของการบริการ(QA) อย่างต่อเนื่อง จัดพนักงานแนะนำการให้บริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ลูกค้ารับทราบเน้นความเป็น Convenience Bank เพิ่มความสะดวกด้านเครือข่าย และช่องทางการให้บริการ เช่นเพิ่มจุดบริการ ติดตั้งเครื่องฝาก – ถอนอัตโนมัติ(ADM และ ATM) เป็นต้น เพื่อรักษาลูกค้ารายเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝาก

(6) ผู้จัดการสาขาคต้องนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management System) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเตียน และสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานใหญ่ ด้วยเหตุผลดังนี้

6.1 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน  
ในสาขา

6.2 พนักงานทุกคนทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6.3 การวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนและโปร่งใส

## 6.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

6.5 การสื่อสารภายในธนาคารทั่วถึงทุกคนแสดงความคิดเห็นผลงาน  
ของตนเอง

6.6 พนักงานทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพและเส้นทางความก้าวหน้า  
ได้

### ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ(Customer)

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการของ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน ทำให้สามารถทราบความคิดเห็นของลูกค้าที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคาร รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ  
ซึ่งนำมาวิเคราะห์โดยละเอียดแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน จะต้องพัฒนา  
กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1) ด้านอาคารสถานที่ จากการสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มตัวอย่างธนาคารควร  
ปรับปรุงพื้นที่สำหรับบริการลูกค้าให้กว้าง วางแผนผังจุดให้บริการใหม่ สิ่งอำนวยความสะดวก  
เคาน์เตอร์เขียนสลิป แบบพิมพ์คำขอต่างๆต้องเพียงพอ รวมทั้งพื้นที่สำหรับให้ลูกค้าจอร์จนด์  
และพื้นที่บริการแก่ผู้ชราและทุพพลภาพ ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกที่สุด นอกจากนี้จะต้องเร่ง  
สำรวจจุดติดตั้งเครื่องATM เครื่องฝากและปรับสมุด เพิ่มในชุมชน เช่นบริเวณท่าพระจันทร์ หน้า  
ตลาดสดท่าเตียนและบริเวณจุดท่องเที่ยววัดโพธิ์ ส่วนบริเวณหน้าอาคารสาขา จัดสวนหย่อม  
ประดับต้นไม้ หาพื้นที่จัดเป็นมุมสีเขียวของสาขา จัดระเบียบร้านค้าให้ตั้งวางของให้เป็นระเบียบ  
และช่วยรักษาความสะอาด ต้องให้ความร่วมมือธนาคารเพื่อให้ลูกค้ามาใช้บริการได้สะดวกไม่เป็น  
อุปสรรคต่อการเข้ามาใช้บริการกับธนาคาร

2) ด้านระบบงานและเทคโนโลยี ความคิดเห็นในด้านการที่ธนาคารจะนำระบบงาน  
ที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาให้บริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก เช่นการ โอนเงินทาง  
โทรศัพท์มือถือ การชำระค่าสินค้าและบริการผ่านเครื่อง ATM การขยายจุดบริการใน  
ห้างสรรพสินค้าให้บริการทุกวัน ไม่มีวันหยุด ลูกค้าให้ความสนใจและต้องการให้ธนาคารมีการ  
พัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจะจัดให้มีพนักงานหมุนเวียนทำหน้าที่แนะนำการ  
ให้บริการกับลูกค้าและแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารและผลิตภัณฑ์ในเครือของธนาคาร ส่วนภาค  
ราชการในการนำระบบจ่ายเงินเดือนผ่านธนาคารและสวัสดิการสินเชื่อชนวิภูให้แก่ข้าราชการอย่าง  
ทั่วถึง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้พัฒนาระบบงานการให้บริการด้านสินเชื่อ  
Consumer Loan แก่ข้าราชการด้วยระบบการอนุมัติโดยคณะบุคคลออนไลน์ สามารถที่จะพิจารณา  
อนุมัติในระบบงานได้สำเร็จภายใน 1 วัน และระบบ Loan Collection System ติดตามการค้างชำระ



ถูกหนีได้ภายในวันทำการถัดไป หรือภายใน 1 วัน ทำการประชาสัมพันธ์การให้บริการเบิกจ่ายเช็คธนาคารเดียวกันทั่วประเทศได้ทุกสาขา และการรับโอนเงินต่างประเทศทั่วโลกทราบผลภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 วัน เพื่อรองรับกับการแข่งขันกับธนาคารอื่น

3) ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนกิจกรรมชุมชนสิ่งแวดล้อม ธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องการให้ความร่วมมือในการ จัดกิจกรรมด้านบรรษัทภิบาล ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยธนาคารกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมปีละ 1-2 ครั้ง ในปี 2551 ธนาคารจัดกิจกรรมเชิญชวนประชาชนร่วมกันบริจาคโลหิตให้สภากาชาดไทย เพื่อช่วยเหลือทหาร ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และกิจกรรมจำหน่ายสินค้าราคาขงฟ้าร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ และในปีต่อไป ธนาคารจะจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม เช่น โครงการปลูกป่า สร้างพื้นที่สีเขียว ลดปัญหาโลกร้อน และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น โครงการเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กนักเรียนในชนบท และทุนการศึกษาแก่นักเรียน นักศึกษาต่าง ๆ โดยประชาสัมพันธ์ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมด้วย

4) ด้านคุณภาพพนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้บริการของสาขา นอกเหนือจากการให้พนักงานได้ฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ และกลยุทธ์การขายผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องแล้ว ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการรักษามาตรฐานการให้บริการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาท่าเตียน จัดโครงการพนักงานให้บริการดีเด่นประจำเดือน โดยการนับคะแนนประเมินผลจากลูกค้าที่มาใช้บริการลงคะแนนให้กับคุณภาพของพนักงานที่ให้บริการในแต่ละคน และมีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานดีเด่นทุกเดือน แนวทางที่สำคัญคือ ธนาคารต้องการให้พนักงานทุกคนมีจิตวิญญาณของการให้บริการ ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ เสมือนเป็นกิจการของตนเอง ให้พนักงานร่วมกันหาวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และต้องทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ มีทัศนคติที่ดีต่อธนาคาร เพื่อร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

#### ด้านกระบวนการภายใน(Internal Process)

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่าการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ยังมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยกำหนดแนวทางในพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในของธนาคารให้มีประสิทธิภาพยิ่ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสาขาให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปี สาขามีแนวทางที่จะพัฒนากระบวนการภายในด้านต่างๆดังนี้

(1) กำหนดให้มีพนักงานทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้าและแนะนำบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร โดยตรง และคอยจัดระเบียบการให้บริการและช่วยเหลือลูกค้าในเบื้องต้นเพื่อช่วยลด

ขั้นตอนการให้บริการทำให้รวดเร็วขึ้น ทำหน้าที่ให้ความรู้กับลูกค้าในผลิตภัณฑ์ของธนาคารและผลิตภัณฑ์ในเครือ ช่วยให้ระยะเวลารอคอยของลูกค้าสั้นลงและเกิดความรู้ที่ดีในด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าที่มารับบริการ

(2) ปรับเปลี่ยนการทำรายการของพนักงานที่ทำหน้าที่บริการลูกค้าให้รวดเร็วขึ้น โดยแยกรายการลูกค้าภาพราชการที่มีจำนวนรายการมากไว้ในช่องทางพิเศษที่มีพนักงานดูแล โดยเฉพาะ เพื่อให้ช่องรับบริการปกติ สามารถทำรายการรายอื่นๆ ได้รวดเร็ว ทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเรียกคิวนาน กับเพิ่มช่องบริการพิเศษในกรณีที่มีปริมาณลูกค้ามาก โดยหมุนเวียนพนักงานส่วนมาช่วยเหลือเป็นการชั่วคราว

(3) กำหนดเป้าหมายการทำรายการให้ลูกค้าทุกรายต่อรายการต้องไม่เกิน 3 นาที และต้องมีค่าเฉลี่ยไม่เกิน 3 นาทีปริมาณร้อยละ 90 ขึ้นของปริมาณรายการที่ทำทั้งหมด ส่วนการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM กำหนดเป้าหมายต้องไม่เกิน 10 นาที ต่อราย โดยมีค่าเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ 10 นาทีต่อรายร้อยละ 90 ของปริมาณรายการที่เปิดใหม่ทั้งหมด สินเชื่อชนวิภูต้องกำหนดการพิจารณาและอนุมัติให้ทราบผลภายใน 3 วัน นับแต่เอกสารการพิจารณาครบถ้วน ส่วนสินเชื่อ Housing Loan ต้องพิจารณาและทราบผลการอนุมัติภายใน 5 วันทำการ นับแต่ทราบราคาประเมินหลักประกันและเอกสารครบถ้วน ผู้จัดการสาขาต้องควบคุมให้พนักงานผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนและจัดลำดับการลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดให้ได้ โดยติดตามควบคุมการให้บริการพร้อมที่จะแก้ไขปรับเปลี่ยนตามเหมาะสมได้เสมอ

(4) แจ้งผลการปฏิบัติงานในด้านมาตรฐานการให้บริการ (QA) ตาม SLA ให้พนักงานในสาขาทราบผลงานจากรายงานทุกเดือน เพื่อให้พนักงานรับทราบผลการทำงาน เพื่อแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และควรให้หัวหน้างานแต่ละแผนกนำเรื่องผลงานให้บริการตาม SLA ในแต่ละเดือนมาให้พนักงานในกลุ่มรับทราบในการประชุมกลุ่มย่อยทุก 15 วัน เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและให้ถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

(5) ผู้จัดการสาขานำเสนอข้อมูลที่เป็นจุดค้อยของระบบงานสินเชื่อรายย่อย ซึ่งมีการพิจารณาสินเชื่อสูงเกินไป ทำให้ผลการพิจารณาลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์อนุมัติ ทำให้ลูกค้าไปใช้บริการธนาคารอื่น จึงให้นำเสนอให้สำนักงานใหญ่พิจารณาทบทวน และผ่อนปรน เงื่อนไข และอัตราดอกเบี้ยให้แข่งขันกับธนาคารอื่นได้ การพิจารณาสินเชื่อในโครงการใหญ่ๆ ควรให้เจ้าหน้าที่พิจารณาลูกค้ารายย่อยให้สามารถพิจารณาอนุมัติได้ในโครงการและให้ลูกค้ารายย่อยลงนามในสัญญาได้ทันที

(6) วางแผนการปฏิบัติงานตาม KPI ให้พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบตาม KPI ในแต่ละด้านปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน(Action Plan) ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยพยายามให้บรรลุ

เป้าหมายภายในไตรมาส 3 ให้ได้ ใน KPI ที่มีคะแนนพิเศษ ต้องให้ความสำคัญและมุ่งมั่นให้สร้างผลงานเพิ่มเป็นคะแนนพิเศษเพื่อชดเชยใน KPI ด้านอื่นที่อาจมีปัญหา

โดยสรุป ธนาคารต้องการมุ่งพัฒนากระบวนการภายใน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ด้านการเงินและด้านลูกค้า ด้วยการปรับกระบวนการงานหลัก กระบวนการบริหารจัดการ และการควบคุมความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุง โครงการสร้างของธนาคารให้มีความเหมาะสม เพื่อให้พร้อมรองรับสำหรับการแข่งขันต่อไป

#### ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth )

จากการสำรวจข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ส่วนใหญ่มีเห็นด้วยมากกับการดำเนินงานของธนาคารในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมของธนาคาร ใช้วิทยากรจากภายนอกเป็นส่วนมากและด้านหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน การสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาได้ดังนี้

(1) กำหนดให้พนักงานทุกคนในสาขาต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆทั้งที่สำนักงานฝึกอบรมปทุมวัน กรุงเทพมหานคร และศูนย์ฝึกอบรมเขาใหญ่ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง ในแต่ละครั้งให้ทำรายงานสรุปผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และพร้อมที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ปฏิบัติงานและสอนงานให้พนักงานอื่นได้ สำหรับพนักงานที่ต้องการศึกษาต่อ ธนาคารจะขยายวงเงินช่วยเหลือเพื่อการศึกษาต่อของพนักงานซึ่งเป็นทั้งในรูปของการให้ทุนการศึกษาและเป็นรูปของเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อการศึกษาของพนักงาน เป็นกรณีๆไปเพียงพอไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร

(2) นำเสนอให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจัดหาวิทยากรภายในธนาคารที่มีความรู้ประสบการณ์มาก และอยู่ในภาคปฏิบัติจริง มาเป็นวิทยากรให้ความรู้พนักงานจะเป็นประโยชน์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติจริงและมีความรู้ด้านการธนาคารเป็นพื้นฐาน ทำให้เข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้จริง สิ่งที่ควรนำมาใช้ได้รวดเร็วคือการเชิญผู้ชำนาญการพิเศษเป็นวิทยากรมาฝึกอบรมพนักงานในสาขา สำนักงานเขต โดยผู้ชำนาญการพิเศษที่เป็นวิทยากร อาจผู้บริหารหรือพนักงานผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ มาช่วยฝึกอบรมทำ Work Shop นำไปสู่การทดลองปฏิบัติและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะกับการปฏิบัติงานจริงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

(3) การปรับปรุงระบบการ Deep Class ให้มีมาตรฐานและมีความเป็นธรรมมากขึ้น เนื่องจากการปรับเลื่อนระดับชั้นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายเป็นเงิน

ตอบแทนแต่อย่างใด แต่กลับเป็นความสะดวกในการในการทำรายการช่วยให้การบริการถูกค้ำ  
รวดเร็วขึ้น เพราะข้อจำกัดของพนักงานทำรายการที่มีไม่เพียงพอ นอกจากนี้พนักงานที่ได้รับการ  
Deep Class สามารถหมุนเวียนทดแทนงานพนักงานผู้อื่นได้ หากพนักงานมีผลการประเมิน อาชญา  
เงินเดือน ผ่านการสอบ Self-Learning ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนแล้วมีคุณสมบัติครบถ้วน ควรได้รับ  
การพิจารณาให้เลื่อนระดับชั้นเป็นความเป็นธรรมและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

(4) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสาขา ควรจัดให้มีการทดสอบในแต่ละ  
ตำแหน่งงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี และการใช้เกณฑ์ประเมินผล 360 องศามาใช้ทุกครั้ง ในการ  
พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน ที่สำคัญผู้บังคับบัญชาต้องมีความคิด  
สร้างสรรค์ ด้วยความจริงใจ ที่จะสนับสนุนพนักงานในสังกัดของตนเองที่มีความรู้ความสามารถ  
เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ธนาคารให้เพิ่มความ  
ความสามารถของพนักงานนั้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างในการ  
เสริมสร้าง ทศนคติที่ดีของพนักงานให้มีความดีต่อธนาคาร โดยยึดมั่นการมุ่งพัฒนาพนักงานของสาขาให้  
มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสรรหา การพัฒนาศักยภาพ  
พนักงาน การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม  
ได้ และให้สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมชุมชน ภายใต้กรอบการ  
สร้างทุนทางปัญญาของธนาคารใน 4 มิติ คือ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านศิลป  
วัฒนธรรมและด้านส่งเสริมการศึกษา

การพัฒนานุคลากรให้มีความเพียงความรู้ความสามารถนั้นคงไม่เป็นการพอเพียงแก่  
การทำให้บุคลากรเหล่านั้นลุกขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ หากขาดสิ่งที่เรียกว่า ความผูกพันต่อ  
องค์กร คือรักองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าขององค์กรซึ่งความรักนี้ได้มาจากสัมพันธภาพของ  
พนักงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การ  
ได้รับการยกย่องเป็นคนสำคัญในองค์กร และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้  
บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ รักและผูกพันกับองค์กร อันนำมาสู่การใช้ความรู้ ความสามารถในงานได้  
อย่างเต็มที่

สรุปแนวทางการพัฒนาการดำเนินการทั้ง 4 ด้าน เป็นสิ่งที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด  
(มหาชน) สาขาท่าเตียน ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญและริบดำเนินการเพื่อให้ผลการ  
ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนในทุกปีและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคาร ให้เป็น  
ธนาคารแสนสะดวก(The Convenience Bank)สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบัน  
เป็นไปตามพันธกิจของธนาคารที่ต้องการให้เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นการ  
ให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา

และเชื่อมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งสร้างคุณค่ากับธนาคาร โดยให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเป็นทีมทุ่มเทและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีคุณธรรมและจรรยาบรรณพนักงานที่ดี พนักงานทุกคนภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อธนาคาร

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน เป็นหน่วยงานที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการคลัง ภารกิจหลักเป็นการประกอบกิจการประเภทธนาคารพาณิชย์ มุ่งเน้นทำธุรกิจในเชิงพาณิชย์ ซึ่งต้องแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น ผลการดำเนินงานของธนาคารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 โดยนำตัวแบบประเมินผลเชิงคุณภาพที่เรียกว่า Balanced Scorecard ศึกษาประเมินในมิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า หรือผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติในด้านการเรียนรู้และพัฒนา

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อ ประเมินผลการดำเนินงานการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ใน 4 ด้าน โดยใช้ตัวแบบประเมินผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) คือด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods)ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ศักยภาพจากเอกสาร รายงานผลงาน หลักเกณฑ์ต่างๆของธนาคารกับแบบสอบถามลูกค้าและแบบสอบถามพนักงานของธนาคาร ประชากรของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างของลูกค้าหรือผู้รับบริการทั้งลูกค้าเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จำนวน 400 คน 2) พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา

ทำคะแนนจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ตามกรอบแบบประเมินผลคุณภาพ(Balanced Scorecard) เพื่อสำหรับสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นของลูกค้ายกตัวอย่าง และเพื่อสำหรับสอบถามความคิดเห็นของพนักงานสาขาทำคะแนน เครื่องมือที่ใช้ในเชิงคุณภาพได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานของธนาคาร หลักเกณฑ์การประเมินผลงานในปี 2551 แผนงาน แผนปฏิบัติงาน(Action Plan) รายงานระบบงานภายใน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ลูกค้ายกตัวอย่างและส่งแบบสอบถามพนักงานทุกคนพร้อมติดตามเก็บด้วยตนเอง ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูล ทฤษฎี ด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร(Documentary Research) ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการและพนักงาน ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาทำคะแนน ได้ทำการวิเคราะห์ประมวลผลเชิงปริมาณด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) - SD)

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำคะแนน ในปี 2551 ใน 4 มิติ ซึ่งได้นำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 สรุปผลการวิจัยในแต่ ละด้าน ดังนี้

#### 1.3.1 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

##### สาขาทำคะแนน

การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำคะแนน สังกัดสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สายงานเครือข่าย ในด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในปี พ.ศ. 2551 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2551 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2551 โดยใช้กรอบการประเมินผลตาม หลักเกณฑ์การประเมินผลงานของสายงานเครือข่าย ปี 2551 และหลักประเมินผลแบบดุลยภาพ ประกอบด้วย 4 มิติ กำหนดตัวชี้วัด จำนวนทั้งหมด 41 ตัวชี้วัดซึ่งมีรายละเอียดผลงานที่ประเมิน ปัญหา และข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

1) มิติด้านการเงิน (Financial) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 15 ตัวชี้วัด ซึ่งการประเมินผลด้านการเงินมีความสำคัญที่สุดในการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารซึ่งให้ น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ประเมินของธนาคารไว้สูงถึงร้อยละ 80 ผลงานด้านอื่นน้ำหนักร้อยละ 20 ผลการวิเคราะห์พบว่าสามารถทำผลงานบรรลุเป้าหมายได้ดีมากในภาพรวม โดยมีตัวชี้วัดจำนวนถึง

11 ตัวชี้วัด ที่มีผลการดำเนินงานเกินเป้าหมาย และมีอีก 2 ตัวชี้วัด ที่สามารถทำผลงานได้เกือบบรรลุเป้าหมาย โดยมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ส่วนตัวชี้วัดที่เหลืออีก 2 ตัวชี้วัด ผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมายมาก แต่เมื่อรวมผลการวิเคราะห์ทั้ง 15 ตัวชี้วัด แล้ว ประเมินผลคะแนนแล้วพบว่าจากคะแนนเต็ม 80 ผลงานสามารถทำคะแนนได้ 80.55เกินจากเป้าหมายเทียบเป็นร้อยละของเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100.69 ของเป้าหมาย ถือว่าผลการประเมินในด้านการเงินบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

2) มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจในการให้บริการในด้านต่างๆอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัดที่ลูกค้าพึงพอใจมาก ส่วนอีก 2 ตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุง แต่โดยภาพรวมแล้ว ผลการวิเคราะห์ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 8 ตัว โดยแยกเป็นตัวชี้วัดในด้านระยะเวลาของขั้นตอนการให้บริการลูกค้าจำนวน 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดด้านความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน 2 ตัวชี้วัด พบว่าผลการวิเคราะห์ด้านระยะเวลาให้บริการเพื่อส่งมอบผลิตสามารถทำผลงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 4 ตัวชี้วัด และอีก 2 ตัวชี้วัด ผลงานที่วิเคราะห์ได้ใกล้เคียงเกณฑ์ประเมินผลมาก ส่วน ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดเห็นของพนักงานด้านการปฏิบัติงานและด้านการบริหารจัดการ พบว่าผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก เมื่อรวมตัวชี้วัดทุกตัวแล้ว การดำเนินงานในด้านกระบวนการภายในของธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 1 ตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับมาก พนักงานในสาขาท่าเตียนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอยู่ในระดับมาก ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน มีผลการดำเนินงานในด้านกำหนดแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

ผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551 ใน 4 มิตินี้พบว่ามีผลการประเมินบรรลุเป้าหมายในด้านการเงินที่มีคะแนนประเมินผลรวมเกินเป้าหมาย แต่ยังมีตัวชี้วัดบางตัวต้องแก้ไขปรับปรุง ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก เมื่อมองภาพรวมทั้งหมดแล้ว จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของ



ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในปี 2551 วัดผลงานแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard)สามารถทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายใน 4 มิติ ได้ ตัวชี้วัดทั้งหมดมีผลงานบรรลุเป้าหมายเป็นส่วนมาก ภาพรวมสาขาท่าเตียนมีผลงานระดับ A + ในปี 2551 แต่ยังมีตัวชี้วัดด้านเงินฝากที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้มีผลงานดีขึ้น ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้พัฒนาพนักงานต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

### 1.3.2 สรุปปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวชี้วัดด้านปัญหาและอุปสรรค ของการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่าปัญหาในการดำเนินงานใน 4 มิติ และปัญหาอุปสรรคอื่นๆ ในการดำเนินงาน สรุปปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) ด้านการเงิน ( Financial) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 15 ตัวชี้วัด โดยมีตัวชี้วัดจำนวนถึง 11 ตัว ที่มีคะแนนประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินของธนาคารได้คะแนนเต็ม มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีตัวชี้วัด จำนวน 4 ตัวชี้วัด ที่มีผลการวิเคราะห์ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารในด้านตัวชี้วัด 4 ตัวดังกล่าว มีปัญหาและอุปสรรคต้องแก้ไข ได้แก่เงินฝากรวม เงินฝากเอกชน สินเชื่อ Housing Loan และค่าธรรมเนียม

2) ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือตัวชี้วัดด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ คุณภาพระบบงานเทคโนโลยีและด้านการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์พบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นว่าอาคารสถานที่คับแคบพื้นที่บริการลูกค้าน้อย ทางเข้าออกไม่สะดวกมีร้านค้า โดยด้านคุณภาพพนักงานให้บริการมีปัญหาการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ปัญหาด้านอาคารสถานที่ผลการวิเคราะห์พบว่ามีปัญหาอุปสรรคมากกว่าด้านอื่น

3) ด้านกระบวนการภายใน(Internal Process) ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 1 ตัวชี้วัด คือตัวชี้วัดความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านกระบวนการภายใน ของธนาคาร ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าระบบเทคโนโลยียังขัดข้องและมีความล่าช้า หลักเกณฑ์การให้บริการยังไม่ยืดหยุ่นพอ ควรมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1 ตัว คือตัวชี้วัดความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานยังได้รับการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

พนักงานมีความคิดเห็นว่าการพิจารณาปรับขึ้นและการเลื่อนตำแหน่งงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นแล้วยังมีความเป็นธรรมไม่เพียงพอในปัจจุบัน

### 1.3.3 สรุปข้อเสนอแนะของการดำเนินงาน

1) ด้านการเงิน (Financial) ประกอบด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลงานด้านการเงินพบว่า หัวหน้าหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกับหัวหน้าแผนกเพื่อกำหนดทิศทางและกระจายเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดด้านการเงินทุกตัวต้องถูกผลักดันจากผู้จัดการสาขา ควบคุมติดตามให้บรรลุเป้าหมายภายในไตรมาส 3 เน้นการขยายเงินฝากรวมและเอกชนและการปฏิบัติตามโครงการประกันคุณภาพบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยตัวชี้วัดด้านอาคารสถานที่และคุณภาพระบบงานลูกค้าแสดงความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากกว่าด้านอื่น โดยภาพรวมทั้ง 4 ตัวชี้วัด ลูกค้ามีความเห็นด้วยระดับมากกับการปรับปรุงพื้นที่ให้บริการ ลูกค้าให้มากขึ้นและการเพิ่มช่องทางบริการให้มากขึ้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน กำหนดแนวทางด้านสถานที่และระบบงานเทคโนโลยี เป็นไปตามที่ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างต้องการ

3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานในด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับความเห็นด้วยมาก พนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนมีความคิดเห็นด้วยมากกับแนวทางที่ธนาคารบริหารจัดการภายใน ผลงานด้านการบริหารจัดการภายในของสาขาท่าเตียนบรรลุผลสำเร็จน่าพอใจในระดับมาก ตามความเห็นของพนักงานสาขาท่าเตียน

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้วยของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่า ธนาคารได้ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่พนักงานและวางแนวทางพัฒนาเส้นทางก้าวหน้า (Career Path) ของพนักงาน มีความเห็นด้วยมากกับแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร

5) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ประกอบด้วยข้อคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เก็บข้อมูลได้จาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ในเรื่องการปรับปรุงบริเวณด้านหน้าอาคารที่มีร้านค้าขายกีดขวางทางเข้าออก ให้

ความสำคัญกับพื้นที่ให้บริการลูกค้าให้กว้างขวาง สะดวกแก่การใช้บริการ ภาพลักษณ์การให้บริการด้วยความเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ควรให้มีพนักงานคอยแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคาร การให้บริการควรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ขอให้เพิ่มเครื่องฝากถอนอัตโนมัติ (ATM) ในเขตพื้นที่ชุมชน และต้องการให้มีสาขาอยู่ย่านท่าพระจันทร์

## 2. อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ในครั้งนี้ ใช้กรอบแนวทางตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ของสาขางานเครือข่ายในปี 2551 และได้นำแนวคิดตามหลักการของ Balanced Scorecard ของนักวิชาการชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา และ คร.เควิด นอร์ตัน (Norton) มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานซึ่งแบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 มิติ คือมิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เนื่องจากในอดีตการประเมินผลองค์กรในด้านรายได้หรือผลกำไรเพียงอย่างเดียวนั้น อาจมีผลสำเร็จในระยะสั้น ไม่ยั่งยืน ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมินผลองค์กรตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่สามารถมององค์กรได้ในหลายๆ มุมมอง จึงทำให้เกิดการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในแต่ละมุมมอง สามารถที่จะอธิบายได้ในเชิงเหตุผล ที่มีความสมจริงและชัดเจนขึ้นกว่าการประเมินผลด้านเดียว ดังนั้นการมององค์กรในหลายมุมมองจะช่วยให้การดำเนินงานมีความรอบคอบครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งจะมีผลดีกว่าการให้ความสำคัญกับด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่างๆเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการเงิน (Financial) การประเมินผลในด้านการเงินสำหรับหน่วยงานที่เป็นธนาคารพาณิชย์ถือได้ว่ามีความสำคัญมากกว่าการประเมินผลงานในด้านอื่น เพราะเป็นการบ่งบอกถึงสถานะความเข้มแข็งของกิจการและยังเป็นสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ยังมีความสำคัญเนื่องจากมีหน้าที่หลักในการนำส่งรายได้ให้แก่รัฐบาล ผลการดำเนินงานของธนาคาร โดยเฉพาะในด้านการเงินจึงมีผลกระทบโดยตรงกับหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ดูแลกำกับ การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ซึ่งถือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงต้องมีการประเมินผลงานภายหลังจากดำเนินกิจการไปแล้วในปี 2551 การประเมินผลงานจึงเป็นการศึกษาตรวจสอบภายหลังจากที่ดำเนินกิจการหรือ โครงการเสร็จสิ้นแล้วซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของ คุณสุภชัย ยาวะประภาส และคุณปิยากร หวังมหาพร : ที่เห็นว่าการประเมินผลเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้และเพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานและผลกระทบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผลการประเมินด้านการเงินตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมีจำนวน 15 ตัวชี้วัด จากการศึกษาจากรายงานการประเมินผลงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่าตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินบรรลุเป้าหมายมีจำนวนถึง 11 ตัวชี้วัด ซึ่งมีคะแนนประเมินผลบรรลุเป้าหมายและเกินเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่มีผลงานดีเยี่ยมคือตัวชี้วัดด้านสินเชื่อเพิ่มซึ่งสูงเกินเป้าหมายเป็นจำนวนมากและเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สร้างรายได้หลักให้ธนาคาร และ ตัวชี้วัดด้านการลดหนี้ NPL ที่มีผลงานเกินเป้าหมายจำนวนมาก ทำให้ธนาคารลดอัตราดอกเบี้ยรูดต่อธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสามารถนำเงินที่ดอกเบี้ยสำรองมาเป็นรายได้เพิ่มขึ้น ส่วนตัวชี้วัดที่ไม่มีผลงานเกิดขึ้นในปี 2551 คือตัวชี้วัดด้านเงินฝากเฉลี่ยเพิ่ม โดยผลการวิเคราะห์ผลงานพบว่ายอดเงินฝากต่ำกว่าฐานเมื่อสิ้นเดือนธันวาคม 2550 เงินฝากของสาขาท่าเตียนลดลงเป็นจำนวนมาก สาเหตุ ส่วนหนึ่งมาจากเงินงบประมาณของส่วนราชการที่โอนเข้าบัญชีเพื่อรอการเบิกจ่ายนำเข้ามาในช่วงปลายปี 2550 ฉะนั้น ในช่วงเดือนมกราคม ถึงกันยายน 2551 จึงมีการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง ตามความจำเป็น และอีกส่วนหนึ่งของการลดลงของเงินฝากมาจากภาคเอกชนที่ถอนเงินออกไป เพื่อลงทุนหรือฝากกับสถาบันการเงินอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า และน่าเชื่อว่าลูกค้าภาคเอกชนส่วนหนึ่งที่ลดระดับความพึงพอใจการให้บริการลง โดยการให้บริการของธนาคารไม่ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คุณวิทยา พรพัชรพงศ์ : ,1-2 ที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นความรู้สึกของลูกค้าที่อาจจะประทับใจหรือไม่ประทับใจภายหลังจากการให้บริการ โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่มีต่อสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีผลกระทบต่อปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการต่อไปข้างหน้าเป็นอย่างยิ่ง ผลการดำเนินงานในด้านการเงินของธนาคารในภาพรวมอาจจะบรรลุเป้าหมาย แต่ในความเป็นจริงผลงานด้านเงินฝากที่เป็นธุรกิจหลักของธนาคารลดลงไปมาก ผู้บริหารควรต้องคำนึง หาสาเหตุที่แท้จริง และต้องมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงผลงานด้านเงินฝากให้บรรลุเป้าหมายในปีต่อไปและพยายามลดค่าใช้จ่ายทั่วไปของสาขาคด้วย แสดงให้เห็นชัดเจนว่าตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ไม่อาจจะทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สัญญาณการลดลงของปริมาณเงินฝากเป็นจำนวนในปี 2551 เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุ และกำหนดมาตรฐานแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในด้านการเงินต่อไป ซึ่งการดำเนินงานของสาขาท่าเตียนดังกล่าว นั้นสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของธนาคาร ปี 2551 : บทความสรุปของ

กรรมการผู้จัดการ การประชุมผู้จัดการสาขาทั่วโลก วันที่ 21 มกราคม 2551 ที่มุ่งเน้นการเติบโตและทำกำไรอย่างยั่งยืน ด้วยการขยายสินเชื่อ อย่างมีคุณภาพ ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมในทุกบริการอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการ Cost of Fund ให้อยู่ในระดับต่ำ เร่งเพิ่มรายได้จากการลงทุนการบริหารเงิน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการลดหนี้ NPL การขาย NPA ในเชิงรุก เร่งการพัฒนาระบบ IT และการเร่งรัดติดตามหนี้สูญรับคืนอย่างจริงจังให้ได้ปริมาณมากที่สุด

2.2 ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) ตัวชี้วัดที่สำคัญไม่ได้อยู่ที่ด้านการเงินคือตัวชี้วัดในด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความสัมพันธ์ในด้านการเงินและด้านลูกค้าจะแยกกันไม่ได้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันโดยตรงทั้งเชิงธุรกิจและความผูกพันต่อเนื่อง

เนื่องจากความสำคัญของทั้งสองด้านมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและสามารถเชื่อมโยงกัน ในลักษณะสนับสนุนเอื้อกูลกัน การทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ลูกค้าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุด ของการดำเนินธุรกิจ ธนาคารไม่อาจอยู่ได้ หากไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ ซึ่งลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญขององค์กร ในการวัดผลงานด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ จะใช้การพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะทำการซื้อซ้ำ และจะเกิดความภักดีกลับมาใช้บริการใหม่ ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คุณสมิต วัชรกุล ,2543: 216-217 ที่เห็นว่าผู้รับบริการทุกคนต้องการการบริการชั้นหนึ่ง คือ สะดวก รวดเร็ว ทันใจ ถูกต้อง และได้รับประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดในการวิเคราะห์ผลงานด้านลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ ระดับความพึงพอใจในด้านคุณภาพพนักงานผู้ให้บริการ ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของการให้บริการ ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี และระดับความพึงพอใจในด้านการบริการจัดการ การสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาพบว่า ผลการประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยมีตัวชี้วัดในด้านคุณภาพพนักงานผู้ให้บริการ ลูกค้ามีความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่น รองลงมาลูกค้าพึงพอใจในด้านของอาคารสถานที่ ระบบงานและเทคโนโลยี ส่วนด้านการบริหารจัดการสนับสนุนกิจกรรมชุมชนและสิ่งแวดล้อมและคุณภาพการให้บริการ ลูกค้าพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความสำเร็จได้ และสิ่งที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านซึ่งจะต้องประกอบด้วยกัน แม้ว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน จะมีผลงานในด้านความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ยังไม่ถึงกับดีมากหรือดีเยี่ยม ทำให้ผู้บริหารต้องหาสาเหตุที่ทำให้ผลการประเมินออกมาเช่นนี้ แต่อย่างไร

ก็ตาม ข้อดีที่ค้นพบจากการศึกษา คือสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นเป็นด้านคุณภาพของพนักงานผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายหลักของธนาคาร เนื่องจากธนาคารได้กำหนดให้มีโครงการประกันคุณภาพการให้บริการ (QA) เพื่อฝึกอบรมพนักงานและนำไปปฏิบัติในการให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด มาตั้งแต่ปี 2543 โดยกำหนดให้มีการฝึกอบรมเข้มปีละ 2 ครั้ง และการประกาศต่อสาธารณะรับประกันคุณภาพมาตรฐานการบริการ ซึ่งมีการนำเข้าไปเป็น KPI ของหน่วยงาน และจัดการแข่งขันมาตรฐานการบริการดีเลิศระดับพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร และระดับประเทศ ซึ่งมีการแข่งขันและมอบรางวัลผู้ชนะเลิศทุกปี ในแต่ละปีได้มีการพัฒนารูปแบบการบริการให้มีความหลากหลาย ทั้งด้านระบบงาน อาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกลูกค้าภาพลักษณ์ ความเป็นธนาคารแสนสะดวก สาขา(Convenience Bank) ธนาคารได้ทำข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง (Statement of Direction : SOD) 3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการดี และสนับสนุนการค้าเงินงานภาครัฐ 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทันเทียมกับคู่แข่ง 3) การยกระดับการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้ ธนาคารกำหนดนโยบาย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ให้สอดคล้องกับ Statement of Direction (SOD) ที่ตกลงกับกระทรวงการคลัง (เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงมีผลประกอบการดี และสนับสนุนการค้าเงินงานภาครัฐ พัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการให้ทันเทียมกับคู่แข่ง ยกระดับการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม) ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์(Vision) เป็นธนาคารแสนสะดวก(The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบัน ด้านพันธกิจ (Mission) เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านคุณค่าองค์กร คือให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ต้องอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ต้องมีคุณธรรม และมีความภาคภูมิใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (เป้าหมายการค้าเงินธุรกิจธนาคาร ปี 2551 : 20 มค.2551) ซึ่งตรงกับ คำขวัญประจำสาขาทำเคาน์เตอร์ที่เป็นแรงกระตุ้นพนักงานในสาขาให้มีทัศนคติและความรับผิดชอบต่อลูกค้าในการให้บริการ ได้แก่ “จริยธรรมดี สามัคคีคือพลัง สร้างสรรค์ผลงาน บริการเป็นเลิศ”

2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal) เป็นการวัดผลจากตัวชี้วัดในขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการให้บริการหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านระยะเวลา 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานสาขาทำเคาน์เตอร์

ตัวชี้วัด เนื่องจากการวัดผลในด้านกระบวนการภายในที่ความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการส่งมอบบริการหรือผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานและ การบริหารจัดการภายในด้านพนักงาน ผลการประเมินด้านตัวชี้วัดระยะเวลาการรอคอยรับบริการทั้งในด้านการเปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM และด้านการทำรายการธุรกรรมฝาก ถอน โอนเงินและอื่นในแต่ละราย พบว่าปริมาณร้อยละของลูกค้าที่รอคอยไม่เกิน 6 นาที มีปริมาณใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน โดยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเล็กน้อย ถือว่าผลงานอยู่ในเกณฑ์ยังไม่น่าพอใจ สาขาทำเคาน์เตอร์จะต้องกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร็ว ให้ลูกค้าร้อยละ 90 ขึ้นไปรอคอยการให้บริการไม่ควรเกิน 6 นาที สำหรับการทำการรายการทางการเงินในแต่ละรายตามเป้าหมายไม่เกิน 3 นาทีต่อราย และต่อ 1 รายการ จำนวนร้อยละ 80 ของผู้รับบริการทั้งหมด ซึ่งผลงานที่ประเมินออกมาสามารถทำได้เกินเป้าหมาย แต่จำนวนร้อยละของปริมาณที่เกินเป้าหมายเพียงเล็กน้อย เท่านั้น หากไม่บริหารจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่ใช้เวลาทำการเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีสูงมากซึ่งไม่เป็นผลดี และทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ

ในด้านการวิเคราะห์ผลจากระดับความคิดเห็นของพนักงานสาขาทำเคาน์เตอร์ทั้ง 12 คน พบว่า ตัวชี้วัด 2 ตัว มี ระดับความเห็นในด้านการปฏิบัติงาน และระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการภายใน ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานทั้งสองด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติงานพนักงานพอใจมากกับการสรรหาพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ และหากสามารถยืดหยุ่น หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานได้พอสมควรให้การปฏิบัติงานคล่องตัวขึ้นพนักงานพึงประสงค์จะให้ธนาคารพิจารณาผ่อนปรนให้ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับลูกค้าและธนาคาร ส่วนด้านการบริหารจัดการภายในด้านพนักงาน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นด้วยและมีความพอใจในการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) การให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงาน(Performance Appraisal) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) โดยรวมแล้วพนักงานมีความคิดเห็นด้วยกับการบริหารจัดการภายในของสาขาทำเคาน์เตอร์ ไม่ว่าจะเป็ด้านกาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานรวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานเป็นที่มอย่างจริงจัง ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องเป็นตัวอย่างที่ดี สามารถสอนงาน(Coaching) เป็นที่ปรึกษาาน แก้ปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงาน(Responsibility) ในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความสำคัญของการนำหลักการ Balanced Scorecard ไปใช้ให้เกิดความสำเร็จหัวหน้าหน่วยงานจะต้องสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติรับทราบเห็นความสำคัญและมุ่งปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย

ของ คุณจุฑามณีธ เกิดอุดม : 2550 ที่สรุปไว้ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ต้องปรับปรุงการถ่ายทอด สื่อสารกลยุทธ์ลงมาสู่ระดับปฏิบัติให้ได้อย่างชัดเจน ปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ให้เกิดผลคือการขับเคลื่อนหลักการของ Balanced Scorecard ต้องอาศัยภาวะผู้นำระดับสูง สื่อสารถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติรับทราบ ให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง นำระบบการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แต่ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญของกระบวนการภายในควรเน้นถึงผลกระทบต่อลูกค้าด้วย โดยเฉพาะในส่วนของระยะเวลาทั้งรอคอยให้บริการและความรวดเร็วในการให้บริการที่จะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ซึ่งนอกจากทำให้ลูกค้าพึงพอใจแล้วยังทำให้ภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นธนาคารที่น่าใช้บริการอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คุณสุพิน ปัญญาภักดิ์ (2540) ที่กล่าวว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจและการแก้ไขปัญหา การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีก็เท่ากับเป็นการวางรากฐานขององค์กรไว้อย่างมั่นคง เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ขึ้นองค์กรจะไม่สั่นคลอนมากนักและสามารถแก้ไขได้ทันที่

นอกจากนี้ หัวหน้าหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความดูแลทุกคน แม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานมากหรือน้อยก็ตาม จำนวนพนักงานมากมิได้หมายความว่าองค์กรแห่งนั้นมีต้นทุนมนุษย์สูงกว่าองค์กรอื่น หากแต่ว่าต้นทุนมนุษย์จะสูงหรือต่ำนั้นอยู่ที่การสร้างให้มนุษย์หรือพนักงานทุกคน(Human Capital) มีความผูกพันกับองค์กร รักองค์กร เสมือนเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dave Ulrich ผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ (บทความ Knowledge Sharing สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล บมจ. ธนาคารกรุงไทย : 2551) ที่เสนอสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนทางปัญญาต้องประกอบด้วย การพัฒนาขีดความสามารถ(Competence) “คุณ” ความผูกพัน(Commitment) ซึ่งความผูกพันหรือความรักองค์กรนี้ ได้มาจากสัมพันธภาพของพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นผู้ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาเท่านั้น เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานภายในของธนาคารมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขต่อการทำงาน การบริหารงานภายในเป็นไปด้วยความราบรื่น ส่งผลให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายแบบยั่งยืนต่อไป ซึ่งเป็นไปตามนโยบายมุ่งพัฒนากระบวนการภายในเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านการเงินและด้านลูกค้าด้วยการปรับกระบวนการงานหลักและกระบวนการบริหารจัดการ และการควบคุมความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมรับการแข่งขัน



2.4 **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)** การวัดผลในด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการประเมินผลในความคิดเห็นของพนักงานสาขาท่าเตียนที่มีต่อธนาคารในการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ ซึ่งมีตัวชี้วัดระดับของความคิดเห็นของพนักงานในสาขาทุกคน ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ในภาพรวมมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก ตัวชี้วัดความคิดเห็นพนักงานที่มีมากที่สุดคือด้านทัศนคติ คุณค่าขององค์กร กล่าวคือพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ทำงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐและมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม รองลงมาเป็นความคิดเห็นด้วยระดับมากกับการเข้าศึกษาอบรมความรู้ในโครงการประกันคุณภาพบริการ(QA) ซึ่งได้ธนาคารได้จัดฝึกอบรมที่สาขาท่าเตียนและทุกสาขาทั่วประเทศปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา และการที่ธนาคารมีโครงการพัฒนาพนักงานสาขาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self-Learning) และการจัดให้มีศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์(Creative Ideas Center) ส่วนความคิดเห็นด้วยกับการที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาพนักงานทุกคนอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนที่พนักงานมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น คือ ธนาคารพิจารณาเลื่อนระดับขั้นสูงขึ้นของพนักงาน(Depth Class) เหมาะสมแล้วนั้นพนักงานเห็นด้วยเป็นเพียงระดับปานกลาง ซึ่งในข้อเท็จจริงพนักงานอาจไม่เห็นด้วยกับระบบ Depth Class ของธนาคาร ผลการศึกษาที่ค้นพบทำให้ทราบว่า การให้ความสำคัญกับพนักงานมีผลกระทบอย่างยิ่งกับขวัญกำลังใจในการทำงาน แม้ว่าธนาคารจะมีความมั่นคง มีชื่อเสียง สร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงและค่าตอบแทนที่ธนาคารให้กับพนักงานก็ตาม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดูแลเอาใจใส่ในการบริหารจัดการให้เกิดผลทบในทางบวกแก่พนักงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมด้านความรู้ทักษะของพนักงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและเทคนิคใหม่ๆ ในการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจและเห็นด้วยมาก แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานด้วย มิใช่บริหารจัดการเป็นไปตามความต้องการของธนาคารแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ธนาคารบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นเท่านั้น ไม่มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง นอกจากความต้องการทางกายภาพซึ่งเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากเงินเดือน เงิน โบนัสซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานแล้ว การได้รับการยอมรับความมีศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม ความสามารถ เป็นสิ่งจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจ ทุ่มเทการทำงาน เต็มที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของธนาคารและเป็นไปตามหลักทฤษฎีของ Maslow 1954 อ้างใน อารี เพชรมุก ,2529 : 78-81 ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานแล้วมนุษย์ต้องการความมีศักดิ์ศรี (Need for Esteem) ทุกคนต้องการเป็นคนที่มี

ความสามารถ ต้องการที่จะแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพที่ตนเองมีอยู่ การที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการนั้น จะทำให้เพิ่มขีดความสามารถของผู้นั้นยิ่งขึ้น

ผลการศึกษายังค้นพบจุดบกพร่องที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่การพิจารณาในด้านส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานยังมีปัญหาพนักงานมีระดับความเห็นด้วยปานกลางหรืออาจจะไม่เห็นด้วยกับการนำระบบ Deep Class และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งงาน (Career Path ) ซึ่งปัจจุบัน ผู้วิจัยได้รับทราบระบบการพิจารณาความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสังกัดหลายแห่งที่ย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ หน่วยงานสำนักงานใหญ่ที่มีอำนาจพิจารณาเลื่อนระดับขั้นและเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น ในหลายหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานใหญ่พบว่าไม่นำหลักเกณฑ์การประเมินผลที่วางกรอบไว้มาใช้เป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับพนักงาน ซึ่งการพิจารณาเลื่อนระดับขั้นของพนักงานและการเลื่อนตำแหน่งงานโดยทั่วไปธนาคารไม่ได้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใด แต่กลับได้รับส่วนดีต่อธนาคาร คือทำให้การทำงานของพนักงานที่ปรับระดับขั้นสูงขึ้นสามารถหมุนเวียนงานไปช่วยเหลืองานอื่นได้ ทำให้พนักงานทำงานได้เต็มความสามารถ ส่งผลกระทบให้การบริการลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น รวมทั้งพนักงานผู้ปฏิบัติก็จะมีขวัญกำลังใจ และความมั่นใจที่จะทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่ว่าถึงแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นสิ่งที่เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นพลังขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติแสดงศักยภาพในตัวเองออกมา เพื่อสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน จะต้องร่วมมือผลักดันให้ปรับปรุงแก้ไข การพิจารณาเลื่อนระดับขั้นและเลื่อนตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในทุกวิถีทาง เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติกับธนาคารอย่างจริงจัง

ธนาคารควรมุ่งพัฒนาพนักงานของสาขาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงาน การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมได้ และให้สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมชุมชน ภายใต้กรอบการสร้างทุนทางปัญญาของธนาคารใน 4 มิติ คือ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปวัฒนธรรมและด้านส่งเสริมการกีฬา

การพัฒนานุเคราะห์ โดยเฉพาะพนักงานในหน่วยงานสาขาให้มีเพียงความรู้ความสามารถเท่านั้นคงไม่เป็นการเพียงพอกับการทำให้นุเคราะห์เหล่านั้นลุกขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ หากขาดสิ่งที่เรียกว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือรักองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งความรักนี้ได้มาจากสัมพันธภาพของพนักงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้มีส่วนร่วม

แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การได้รับการยกย่องเป็นคนสำคัญในองค์กร และการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับพนักงานในสาขา ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้พนักงานในหน่วยงานสาขานั้น รักและผูกพันกับองค์กร เพื่อนพนักงาน ผู้บังคับบัญชา อันนำมาสู่ความรัก ความสามัคคี และการใช้ความรู้ ความสามารถทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่

**ข้อดีของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้** เป็นการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมมุมมองในหลายด้าน ทำให้การประเมินผลงานมีมาตรฐานมากขึ้นและผลการวิจัยใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่า การประเมินผลเฉพาะตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของธนาคารในสายงานเครือข่าย ที่ให้ความสำคัญด้านกำไร รายได้ ลดรายจ่าย และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้รับบริการ แต่ในด้านกระบวนการภายใน การบริหารงานบุคคล และการเรียนรู้การพัฒนาพนักงานและการพัฒนาสร้างคุณค่าองค์กร ธนาคารยังมิได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การศึกษาในมุมมองดังกล่าวจึงทำให้ทราบจุดบกพร่องในด้านการพนักงาน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่เป็นกลไกให้บรรลุผลสำเร็จในด้านการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าด้วย อีกส่วนหนึ่งของข้อดีของการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ประกอบในการตัดสินใจ เพื่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ วางแผนการตลาด การบริหารจัดการภายใน และการแก้ไขปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อให้ผลการดำเนินงานในปีต่อไปบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดและสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร

**ข้อดีของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้** ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการของสาขาทำเคาน์เตอร์อย่างจำนวนไม่น้อย มีความรู้จักกับผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้จัดการสาขาทำเคาน์เตอร์ อาจมีส่วนในความเกรงใจ สำหรับการตอบแบบสอบถาม ผลสำรวจแบบสอบถามอาจมีความคลาดเคลื่อนไปบ้าง ส่วนที่เป็นพนักงานของสาขาทำเคาน์เตอร์ แม้จะได้แจ้งให้พนักงานตอบตามความเป็นจริงไม่ต้องเกรงใจ และไม่มีการระบุผู้ตอบแบบสอบถามก็ตาม อาจมีความเกรงใจผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ผลการตอบแบบสำรวจอาจมีความคลาดเคลื่อนได้บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เน้นให้พนักงานสะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของทุกคน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ เกิดประโยชน์กับธนาคารและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน สิ่งใดที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง จะได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจัง

**ปัญหาในด้านการดำเนินงาน** จากผลการวิจัยค้นพบปัญหาสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ด้านการเงินในส่วนของปริมาณเงินฝากของสาขาลดลงเป็นจำนวนมาก ทั้งภาคราชการและเอกชน สาเหตุหนึ่งมาจากสภาพโครงสร้างเงินฝากของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเคาน์เตอร์ เป็นเงินฝากของหน่วยงานราชการ เช่น กรมอัยการ สำนักงานศาลยุติธรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และวัดพระเชตุพนฯ(วัดโพธิ์) เป็นต้น ส่วนที่เป็นภาคเอกชนจำนวนไม่มากนัก กระแสเงินโอนเข้าออกมีความผันผวนมาก ขึ้นอยู่กับการเบิกจ่ายของส่วนราชการตามนโยบายของรัฐบาล ส่วนใน

ภาคเอกชน ในปี 2551 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำกว่า ผู้ฝากถอนเงินไปลงทุนในกองทุนต่างๆจำนวนมาก และกองทุนที่ธนาคารเสนอขาย เพื่อป้องกันเงินฝากไปอยู่กับธนาคารอื่น ทำให้มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานในด้านเงินฝากเพิ่มของสาขา ปัญหาที่สอง เป็นด้านความพึงพอใจของลูกค้า แม้จะ พึงพอใจในคุณภาพของพนักงานผู้ให้บริการ มีข้อที่ลูกค้าตำหนิในส่วนพื้นที่ให้บริการลูกค้าคับ แคบ ไม่สะดวกในการรับบริการในช่วงวันสิ้นเดือน ท่าเลที่ตั้งมีโซ่ย่านการค้าห่างจากชุมชนใหญ่ และต้องการให้มีสาขาและจุดบริการ ATM เพิ่มขึ้นในย่านชุมชน ส่วนปัญหาที่สาม เป็นด้านการ บริหารจัดการภายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน การสื่อสารภายในสู่ผู้ปฏิบัติยังไม่มี ความชัดเจน เพียงพอ ในด้านความพึงพอใจในการให้บริการ ความล่าช้าในการบริการ รวมทั้งปัญหาในด้านการ ส่งเสริมและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของพนักงานซึ่งพนักงานมีความเห็นว่า ยังมีความยุติธรรม ไม่เพียงพอ และธนาคารยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ต่อความก้าวหน้าในงาน (Career Path) ของพนักงาน ทำให้มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน สิ่งแรกที่ต้องเร่งดำเนินการคือความพร้อมใน ด้านอาคารสถานที่ของอาคารสาขาทำเคาน์เตอร์ เป็นการรื้อระบบแผนผังงานเดิมที่มีพื้นที่บริการลูกค้า น้อยมาก ปรับปรุงอาคารภายในใหม่ เปิดพื้นที่บริการรองรับลูกค้าให้สะดวก กว้างขวาง จัดสิ่ง อำนวยความสะดวก ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ เพิ่มเครื่องฝากถอนอัตโนมัติ ที่สาขาและบริเวณ ส่วนราชการและชุมชนใกล้เคียง วางแผนผังการให้บริการลูกค้าในสาขาให้ลูกค้าได้รับความ สะดวกที่สุด รวมทั้งจัดพื้นที่จอดรถยนต์ให้ สะดวกแก่การเข้าออก สิ่งที่ต้องทำประการที่สอง การ เพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในด้านการตลาด แสวงหาลูกค้าเพิ่ม ให้ความรู้ ทักษะจัดให้พนักงานเข้า อบรมปีละ 4 ครั้งเพื่อให้พนักงานมีความเป็นมืออาชีพ ในการขายและให้บริการผลิตภัณฑ์ของ ธนาคารอย่างแท้จริงและยั่งยืน ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องร่วมมือกัน วางแผนการ ทำงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม ในแผนงาน ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มุ่งเน้นไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ และสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา ต้องทำ คือการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี ให้พนักงานมีความสามัคคี ร่วมมือทำงานเป็นทีม มีทัศนคติที่ดีต่อการ ให้บริการ ส่งเสริมการเลื่อนชั้น (Deep Class) ให้มีความยุติธรรมและทั่วถึงพนักงาน รวมทั้งให้ ความสำคัญต่อการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Career Path) ในสาขาด้วยความ ยุติธรรม สร้างโอกาสให้แก่พนักงานทุกคนด้วยความเสมอภาค และให้พนักงานมีจิตสำนึกของการ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและต่อธนาคารด้วยความจริงใจ ยึดถือประโยชน์ของ ธนาคารเป็นสิ่งสำคัญ รักษาธนาคาร และต้องทำให้พนักงานทุกคนในสาขาทำเคาน์เตอร์มีความสุขกับการ ทำงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆแล้ว มีข้อค้นพบที่สำคัญหลายประการ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าและแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน และข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงาน หลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ได้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

**3.1.1 ด้านการเงิน( Financial)** ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านตัวชี้วัดทางการเงินซึ่งได้แก่ KPI ทั้ง 15 ตัวชี้วัดในปี 2551 พบว่าแม้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายแต่ในรายละเอียดของการวิเคราะห์พบว่า KPI ด้านเงินฝากและค่าธรรมเนียมไม่บรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นการดำเนินงานในปีต่อไปควรให้ความสำคัญกับการขยายฐานเงินฝากทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน กำหนดให้สามารถทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ภายในไตรมาส 3 เนื่องจากผลการดำเนินงานในด้านการเงินมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับสถานะความมั่นคงของธนาคาร หัวหน้าหน่วยงานทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกับหัวหน้าแผนกงานแต่ละด้านเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกันและต้องมีการวางแผนงาน แผนปฏิบัติงาน(Action Plan) ที่มีความเป็นไปได้ ให้กระจายเป้าหมายให้พนักงานผู้ปฏิบัติรับผิดชอบในเป้าหมายตาม KPI ที่ได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างชัดเจน รวมทั้งการติดตามผลงานทุกเดือน ผู้จัดการสาขาต้องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management System) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI ทุกด้าน โดยหัวหน้างานทุกระดับต้องมีความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ได้อย่างทันที่ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

**3.1.2 ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)** มีข้อค้นพบว่า ท่าเลที่ตั้งและจำนวนของสาขาของธนาคารยังเป็นสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการเป็นอันดับต้นนอกเหนือจากคุณภาพการให้บริการ ธนาคารควรสำรวจกำหนดทำเลที่ตั้งเพื่อเปิดสาขาแห่งใหม่ในทำเลที่เหมาะสม ในแต่ละพื้นที่ โดยตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนที่จะต้องทำการเปิดสาขาใหม่ในแต่ละปีเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่นได้ ในส่วนของพื้นที่ทำการควรได้รับการเอาใจใส่ต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้มีพื้นที่รองรับการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวก ที่จอดรถยนต์เพียงพอ ความเป็นระเบียบของ อุปกรณ์เครื่องใช้ อำนวยความสะดวก ความสวยงามอาคารและสิ่งแวดล้อมโดยรอบอาคาร เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับธนาคาร

**3.1.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)** ขั้นตอนในการให้บริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ยังมีความล่าช้าและมีบางส่วนที่ใช้เวลาทำรายการให้ลูกค้านานเกินเกณฑ์มาตรฐานจากข้อมูลแบบสอบถามที่วิเคราะห์สอดคล้องกับรายงานระบบกิจกรรมเวลารอคอยของลูกค้า เป็นสิ่งที่กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า สาขาทำเคาน์เตอร์จะต้องจัดระบบช่องทางการให้บริการให้เพียงพอต่อการรับบริการลูกค้าในช่วงที่มีลูกค้ามาก โดยมีช่องทางพิเศษเพิ่มและจัดพนักงานส่วนงานอื่นมาเพิ่มเป็นการชั่วคราวให้ลูกค้าได้รับบริการที่รวดเร็ว ขณะเดียวกันในด้านการบริหารจัดการภายในส่วนของพนักงานผู้ปฏิบัติ หัวหน้าหน่วยงานทุกระดับต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานให้มีทัศนคติการเป็นผู้ให้บริการที่ดี เสริมทักษะความรู้เพิ่มเติมในผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้สามารถปฏิบัติงานและทราบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประเภทของธนาคาร ควรลดขั้นตอนการทำงานโดยเฉพาะการให้สินเชื่อ ให้มีความยืดหยุ่นและแก้ไขปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ที่ขัดข้องเสมอ และให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วและถูกต้องของการให้บริการควร พัฒนาแนวทางใหม่ๆที่จะให้บริการลูกค้าให้เหนือความคาดหมายอยู่เสมอ

**3.1.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)** การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบ ในด้านพนักงานของสาขาทำเคาน์เตอร์ในส่วนของการสนับสนุน ให้งานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาทำเคาน์เตอร์เป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ในทุกด้าน สิ่งสำคัญที่ผู้จัดการสาขาและหัวหน้าแผนกงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาทุกคนควรทราบ คือการให้ความสำคัญต่อพนักงานของสาขาทำเคาน์เตอร์ทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขกับการทำงาน มีความสามัคคีสามารถทำงานเป็นทีม ต้องสร้างจิตสำนึกและรักการให้บริการ ให้ได้ ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการพิจารณาความคิดความชอบ ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง (Deep Class) อย่างเท่าเทียมมีเหตุผล สนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้เพิ่มเติม แนะนำและผลักดันความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) ของพนักงาน ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญกับธนาคารเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง

**3.1.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ** ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หัวหน้าหน่วยงาน ทั้งผู้จัดการสาขาและหัวหน้าแผนกงานทุกคน ต้องมีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานผู้ปฏิบัติ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หรือไม่อย่างไร ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำในหน่วยงานประมาณ ร้อยละ 60 และขึ้นอยู่กับด้านอื่นๆอีก ร้อยละ 40 เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

สามารถผลักดันนโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี โดยเฉพาะด้านการเงิน ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่หัวหน้าหน่วยงานควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง คือการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งการส่งเสริมให้ความรู้ สนับสนุนงาน ติดตามปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถถ่ายทอดความคิดให้พนักงานรับทราบ ทศนคติที่ดี นำระบบคุณธรรม จริยธรรม มาใช้ในการบริหารงาน และที่สำคัญหัวหน้างานต้องสามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้พนักงานได้

หน่วยงานสาขาอื่นทั้งในสังกัดเขตราชวงศ์ และสาขาอื่นทั่วประเทศจำนวนประมาณ 760 สาขา ควรนำวิธีการประเมินผลการดำเนินงานในเชิงคุณภาพในมุมมองทั้ง 4 มาใช้ประเมินผลงานในแต่ละปี เนื่องจากผลจากการศึกษาวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนครั้งนี้ ผลการวิจัยมีประโยชน์การวางแผนการดำเนินงานในด้านกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายของแต่ละพื้นที่ ที่สำคัญคือการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของสาขามีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้แบบยั่งยืนและสอดคล้องกับนโยบายการประกันคุณภาพการให้บริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการและมุ่งสู่การเป็น Convenience Bank ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานใหญ่ และสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ให้ความสำคัญต่อการดำเนินตามนโยบายรัฐบาล เช่น โครงการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม(SMES) โครงการสินเชื่อ OTOP โครงการ Convenience Counter เป็นต้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย เป็นหัวหน้าหน่วยงาน(ผู้จัดการสาขา)ซึ่งเป็นผู้ออกแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมเอกสารจากลูกค้าหรือผู้รับบริการที่ใช้บริการกับธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน และแบบสอบถามจากพนักงานของสาขาท่าเตียน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งอาจจะมีความเกรงใจ ในการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นควรทำการศึกษาวิจัยซ้ำ โดยให้หน่วยงานจากสำนักงานใหญ่ เป็นผู้ทำการวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของธนาคารต่อไป

3.2.2 การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรทำการวิจัยในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับหน่วยงานสาขา เช่น สำนักงานเขต สำนักงานธุรกิจ ฝ่ายสินเชื่อขนาดใหญ่ เนื่องจากมีระบบการทำงาน การวัดผลและโครงสร้างคล้ายกัน ซึ่งปัจจุบันใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเฉพาะในหน่วยงานของธนาคารเท่านั้น เพื่อให้สนับสนุนให้ผลประกอบการ ของ

ธนาคารบรรลุเป้าหมายและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของธนาคารที่ต้องการเป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาและยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.2.3 หากทำการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรเน้นการเก็บข้อมูลในด้านการระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาให้มากขึ้น โดยใช้แบบสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานแบบเจาะลึก และควรเก็บข้อมูลปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้การศึกษาวิจัยได้รับข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ได้มากขึ้นและเป็นไปตามความเป็นจริงมากที่สุด

3.2.4 การประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ใช้เป็นการประเมินผลการดำเนินงานใน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้ง 4 ด้าน ปัจจุบันอาจไม่เพียงพอ กับผลการดำเนินงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายและภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารได้ เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทุจริตที่มีสาเหตุมาจากลูกค้าหรือพนักงานมีจำนวนมากขึ้น ฉะนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรนำมุมมองในด้านของ คุณธรรม(Ethics) จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติงาน เข้ามาเพื่อใช้วัดผลงาน เป็นมุมมองด้านที่ 5 โดยเน้นในด้านของการมี หิริโอตตปปะ ระดับ 4 คือ ความละอาย เกรงกลัวต่อบาป ระดับ 4 คือเมื่อพนักงานได้ขึ้น ได้เห็นสิ่งไม่ดี จะไม่ปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยการประเมินผลงานอาจจะกำหนดเป็น km ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกคนของหน่วยงานนั้นที่ถือศาสนาพุทธต้องทำกิจกรรมเข้าปฏิบัติธรรมครั้งละ 7 วัน ปีละ 1 ครั้ง โดยไม่ถือเป็นวันลา เพื่อให้กลุ่มเกลาจิตใจพนักงานให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม และการประเมินผลงานต้องไม่มีการทุจริตเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นเพื่อวัดผลความสำเร็จ การปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและมีภาพลักษณ์ที่ดีตลอดไป



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กীরติบุตร และวรงค์ จันทรร(2544) “การวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิผลจากความพึงพอใจของ  
ประชาชนที่มีต่อการให้บริการภาครัฐ” ศึกษาเฉพาะกรณี  
เกษตรรากรณ์ สัตยาชัย (2545) “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ด  
เสร็จ(One stop service) ของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
จิระ ประทีป (2548) “Balanced Scorecard” เครื่องที่มีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร  
ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ หน่วยที่ 1-6 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จุฑามณีศ เกิดอุดม (2550) “การนำแนวคิด Balanced Scorecard วัตถุประสงค์การทำงานในองค์กร กรณี  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)” ภาคนิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จุมพล หนิมพานิช (2549) “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ” หน่วยที่ 12 หน้าที่ 44 - 75 สาขาวิชา  
การจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ฉัตรชัย ลอยฤทธิวุฒิไกร (2549) “การออกแบบวิจัย” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1*  
หน่วยที่ 5 หน้า 196-229 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) “การเลือกปัญหาเพื่อการทำวิทยานิพนธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยา  
นิพนธ์ 1* หน่วยที่ 3 หน้า 130-164 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_ . (2549) “การเลือกปัญหาเพื่อการทำวิทยานิพนธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยา  
นิพนธ์ 1* หน่วยที่ 3 หน้า 130-164 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_ . (2550) “การประเมินค่าผลการดำเนินงานขององค์กร : แนวคิดและวิธีการ”  
*วารสาร การจัดการสมัยใหม่ (มจร.)* ฉบับที่ 1 มค.-มิย.2550 หน้าที่ 85-98
- ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ นโยบายและทิศทางการขยายผลงาน CSER (Corporate Social &  
Environment Responsibility) ของธนาคาร การสัมมนาผู้บริหาร บมจ.  
ธนาคารกรุงไทย 2551
- ชินวรา สุนทรสีมะ (2538) “หลักการในการวางแผนพัฒนา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ  
วางแผนเศรษฐกิจ* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538
- ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ (2546) “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2545) “การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” ชุด การเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ (2547) “KPI & Balanced Scorecard ตัวชี้วัดความสำเร็จใช้ในการบริหารงานภาครัฐ “วารสารการจัดการสมัยใหม่” 1-3 ปี 2547
- \_\_\_\_\_ (2549) “การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3* หน่วยที่ 13 หน้า 80 - 132 สาขาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธานินทร์ กรีวิเชียร (2548) “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร” โครงการปริญญาโททางการบัญชีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2548
- “จริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ”(2551) ปาฐกถาพิเศษ ที่มาของการจัดทำประมวลจริยธรรมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นงนุช เทียนไพฑูรย์ (2551) โครงการพัฒนาระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่ สคช. 1904/2551 ลว.28 เมย.2551 สายงานเครือข่าย บมจ.ธนาคารกรุงไทย
- นภคกร ร่มโพธิ์ (2548) “ปัญหาการใช้ระบบประเมินผลแบบสมดุล ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME.)” ปี
- นวลเสน่ห์ วงศ์เชิดธรรม (2545) “การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการประเมิน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินหลักสูตรและการสอน เล่มที่ 2* หน่วยที่ 9 นนทบุรี บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นรินทร์ ครุณัยธร (2550) *QA ร้อยเรียงภูมิปัญญา HR เข้มแข็ง Network (เครือข่าย) แข็งแกร่ง* ฝ่ายพัฒนาพนักงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์กร บมจ.ธนาคารกรุงไทย
- บวรศักดิ์ อูวรรณ โน (2542) *การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร วิญญูชน
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ (2540) *คู่มือการวิจัย การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ (2549) “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3* หน่วยที่ 11 หน้าที่ 2 - 41 นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ประพนธ์ เจียรกุล (2550) “การแปลผลและนำเสนอผล : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใน เอกสารการเรียนรู้ทำวิจัยด้วยตนเอง ตอนที่ 8 หน้า 254-303 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2524) “การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลัก และวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์* นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เปรม ติณสูลานนท์ (2548) แสดงปาฐกถาพิเศษเรื่อง “จริยธรรมของการบริหารภาครัฐ” ในวาระครบรอบ 50 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า)
- \_\_\_\_\_ . (2547) “การวิจัยประเมินผลโครงการ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนนโยบาย โครงการและการบริหารโครงการ เล่มที่ 2* หน่วยที่ 13 พิมพ์ครั้งที่ 1
- พสุ เดชะรินทร์ (2544) “เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators” : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 13นนทบุรี สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชรศิริ เกียรติกำจาย (2546) *โครงการ Balanced Scorecard : KPI Measurement Template* ของสายงานฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย
- พิชญา กรรณวัฒน์ (2540) “ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในทัศนะของพนักงานทั่วประเทศ” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- พิทยา บวรวัฒนา (2550) *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา บทที่ 3 ระบบราชการตามแนวคิดของ Robert Merton* พิมพ์ครั้งที่ 13 สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์
- \_\_\_\_\_ . (2544) ฝ่ายบัณฑิตศึกษา สำนักวิชาการ ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ (Thesis) หน่วยที่ 1 – 10 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี
- \_\_\_\_\_ . (2549) เอกสารประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ (Thesis) สาขาวิทยาการจัดการ สาขาวิทยาการจัดการ หน่วยที่ 11-15 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- มานิต รัตนสุวรรณ (2537) “โฆษณาเพื่อการประชาสัมพันธ์: โลกของการประชาสัมพันธ์” กรุงเทพ มหานคร คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- มานิต ศุทธสกุล (2549) “การทบทวนวรรณกรรม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1* หน่วย  
ที่ 4 หน้า 168-192 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- เขาวดี (ราวชัยกุล) วิบูลศรี (2544) *การประเมินโครงการ: แนวคิดและการปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เขาวเรศ ทับพันธ์ (2543) *การประเมินผลโครงการตามแนวทางเศรษฐศาสตร์ ฉบับพิมพ์แก้ไขครั้งที่  
ที่ 2* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2549) “การรังสรรค์วิทยานิพนธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3*  
หน่วยที่ 14 หน้า 16-195 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2549) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน *ประมวลสาระชุด  
วิชาวิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 8 หน้า 96-149 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- วรางคณา โดโพธิ์ไทย – สารพันธ์ สุภวรรณ (2550) “การวิจัยเชิงพรรณนา 1-3” ใน เอกสารการ  
เรียนรู้การทำวิจัยด้วยตนเอง ตอนที่ 10-12 หน้า 340-429 สถาบันวิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- วารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2542) “การติดตามประเมินผลโครงการเสริมสร้างสมรรถนะชุมชนในการ  
ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด” ประจำปี 2542 ของ กระทรวงมหาดไทย  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) “ตัวแปรและการวัด” ใน *ประมวลชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 7  
หน้าที่ 54-92 นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- วีระเดช เขื่อนนาม (2547) เขย่า Balanced Scorecard กรุงเทพมหานคร เพื่อฟื้นคืน  
สมศักดิ์ ลิจิตกาญจนกุล “การจัดการธนาคารพาณิชย์เชิงคุณธรรม” ชมรมศาสนาและการกุศล ฝ่าย  
บรรษัทภิบาล ศวัตติการ วินัย สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล
- สุนนา วงษ์กะพันธ์ (2551) *ประมวลจริยธรรม บมจ.ธนาคารกรุงไทย ตามรัฐธรรมนูญฉบับ ปี 2550  
ใช้บังคับกับผู้ปฏิบัติงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ทุกระดับ ที่ น.(ว)(บสว.)  
1362/2551*
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2543) *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทาง  
สังคมศาสตร์และสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร ไทย  
วัฒนาพานิช
- สุพร เสียนสลาข “การกำหนดปัญหา สมมติฐานและกรอบแนวคิดของการวิจัย” ใน *ประมวล  
สาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสังคมศาสตร์* เล่ม 1 หน่วยที่ 3 นนทบุรี บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2545

- สุวิมล ติรภานันท์ (2545) “การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ” สำหรับนักบริหาร  
พิมพ์ครั้งที่ 4 สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency – Based Development”  
วารสาร การจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม 2548 หน้า 11-30
- หลักเกณฑ์ประเมินผลงานสาขาและเขต (2551) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง และเครือข่ายภูมิภาค  
สาขางาน เครือข่าย ประจำปี 2551 บมจ. ธนาคารกรุงไทย จำกัด
- อรอุมา ศึกษา (2550) แนวทางในการนำ *Balanced Scorecard* มาใช้บริหารงานวิชาการ ของ  
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ จังหวัดขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อรัญ ธรรมโน (2538) “จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) และ  
ปรัชญา - จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ” ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)
- อานันท์ ปันยารชุน (2541) “ธรรมรัฐกับอนาคตของประเทศไทย” *มติชนรายวัน*(25มีค.41): 2  
“รวมกันคิด-ช่วยกันแก้ไข” *วิญจักร สังคมโปร่งใสไร้ทุจริต* มติชน(8มค.41):2
- เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ “ทิศทางเศรษฐกิจไทยปี 2551 และการปรับตัวของภาครัฐที่เป็น  
ประโยชน์ต่อสถาบันการเงิน” สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง  
หน่วยที่ 8-11 นนทบุรี ปี 2547
- อภิศักดิ์ ดันดีรวงศ์ กรรมการผู้จัดการ (2551) “เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของธนาคารปี 2551”  
การสัมมนาผู้บริหารธนาคารกรุงไทย KTB BUSINESS STRATEGY SEMINAR 2008
- Abraham H. Maslow, (1954) *Motivation and Personality* ( New York : Harper and Row.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard –Translating Strategies  
into Action.* Boston : Harvard Business School Press , 1966
- Frederick Herzberg, (1966) *Work and the Nature of Man* ( New York : World Publishing

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม รายงานระบบงานภายใน)**



**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม รายงานระบบงานภายใน)**

- 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สากล ไพเราะ  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายการนักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ คณะวารสารศาสตร์  
และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2 นางนงนุช เทียนไพฑูริย์  
ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน สายงานเครือข่าย  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)
- 3 ดร. เกริก ฉัตรวิรุฬห์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารสำนักงานธุรกิจ - วิเคราะห์สินเชื่อ  
กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สายงานธุรกิจขนาดกลาง ธนาคารกรุงไทย  
จำกัด(มหาชน)
- 4 นายสิทธิโชค เสวตศิลา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารสำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มงานเครือข่าย  
นครหลวง 1 สายงานเครือข่าย ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการธนาคาร**

## แบบสอบถามลูกค้าหรือผู้รับบริการธนาคาร

แบบสอบถาม สำหรับงานวิจัย

เรื่อง

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

An Operation Evaluation of Krung Thai Bank Public Company Limited ,Tha-Tien Branch

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ ใช้สำหรับสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้าของธนาคาร ในด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ ระบบงานเทคโนโลยีและคุณภาพการบริการ การบริหารจัดการ พร้อมทั้งความคิดเห็นด้านปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อใช้สำหรับงานวิจัย การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ซึ่งเป็นงานวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ของผู้วิจัย และเป็นส่วนประกอบของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1. เป็นข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2. เป็นคำถามเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพของพนักงาน อาคาร สถานที่ ระบบ เทคโนโลยี คุณภาพบริการ บริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม
  - ส่วนที่ 3. ด้านปัญหาและอุปสรรค เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อทราบปัญหา และระบุปัญหาเพิ่มเติม
  - ส่วนที่ 4. ด้านข้อเสนอแนะ เป็นคำถามเพื่อทราบระดับความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่ต้องการ
  - ส่วนที่ 5. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ของลูกค้าหรือผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นอื่น ๆ อย่างเป็นอิสระ
3. ข้อมูลที่ได้รับเป็นความคิดเห็นส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่มีผลผูกพันใดๆและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนาของธนาคาร
4. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น
5. โปรดกรูณากรอกแบบสอบถามทุกข้อ ตามความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และเมื่อท่านกรอกแบบสอบถามเสร็จแล้วกรุณาส่งคืนผู้วิจัย

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้.

นายทรงชัย ศิวะบุญย์ ผู้วิจัย

## แบบสอบถาม

ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้าธนาคาร

--	--	--

บมจ.ธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 

## 1. เพศ

 หญิง ชาย

## 2. อายุ

 ไม่เกิน 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41- 50 ปี 51 – 60 ปี มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

## 3. การศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 4. อาชีพ

 นักธุรกิจ / ค้าขาย ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ เกษตรกร รับจ้าง / พนักงานบริษัท นักเรียน / นักศึกษา อาชีพอิสระ เช่น แพทย์

/

ทนายความ ฯลฯ

ครู โรงเรียนเอกชน

 เกษียณอายุ / แม่บ้าน / อื่น ๆ โปรดระบุ.....

อื่นๆ

## 5. รายได้ (บาทต่อเดือน)

 ไม่เกิน 5,000 บาท 5,001 – 10,000 บาท 10,001 – 30,000 บาท 30,001 – 50,000 บาท 50,001 – 100,000 บาท 100,001 บาท ขึ้นไป

## 6. เหตุผลสำคัญที่สุดที่ท่านใช้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (โปรดเลือกเหตุผลสำคัญที่สุดเพียง 1 ข้อ)

 บริการดี สะดวก ใกล้บ้าน ใกล้ที่ เงินเคาน์เตอร์บัญชี

ทำงาน

 โอนเงินเพื่อการศึกษา มีเครือข่ายสาขามาก มั่นคง น่าเชื่อถือ เป็นธนาคารของรัฐ มีบริการที่ตรงความ พนักงานชักชวน

ต้องการ

 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

7. ประเภทบริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่ท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> ด้านเงินฝาก      | <input type="checkbox"/> ด้านสินเชื่อ   | <input type="checkbox"/> ด้านต่างประเทศ                          |
| <input type="checkbox"/> ด้านการโอนเงิน   | <input type="checkbox"/> ด้านการชำระค่า<br>สาธารณูปโภค / ค่าสินค้า/<br>บริการ | <input type="checkbox"/> ด้านการแลกเปลี่ยนเงินตรา<br>ต่าง ประเทศ |
| <input type="checkbox"/> Internet Banking | <input type="checkbox"/> Tele Banking   | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ _____                   |

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**  
**สาขาท่าเตียน ในด้านลูกค้า เพื่อวัดผล ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ลูกค้า)**

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ○ รอบตัวเลขที่ระดับความพึงพอใจของท่าน  
 ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

บริการของธนาคาร	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ก. ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ</b>					
1. การยิ้มแย้ม การต้อนรับ และการกล่าวคำอำลา	5	4	3	2	1
2. กิริยาว่าจาอ่อนน้อม สุภาพอ่อนโยน	5	4	3	2	1
3. การแต่งกาย สะอาด สุภาพ และเรียบร้อย	5	4	3	2	1
4. ความกระตือรือร้นและความใส่ใจในการให้บริการ	5	4	3	2	1
5. การชี้แจง แนะนำการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์หรือข้อมูล ที่ลูกค้าสอบถามได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
6. การให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เชื่อถือได้	5	4	3	2	1
7. ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ไว้วางใจได้	5	4	3	2	1
8. การให้บริการลูกค้าด้วยความเท่าเทียมกันทุกคน	5	4	3	2	1
9. การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดใน การให้บริการลูกค้า	5	4	3	2	1
<b>ข. ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่ และอื่นๆ</b>					
1. ท่ารถที่คั่งสาขาเหมาะสมติดต่อใช้บริการ ได้สะดวก	5	4	3	2	1
2. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาดและความสวยงาม ภายในของอาคารที่ทำการสาขา	5	4	3	2	1
3. สิ่งอำนวยความสะดวกขณะรอรับบริการ เช่น น้ำดื่ม หนังสือพิมพ์ วารสารและสื่อโทรทัศน์	5	4	3	2	1
4. ความชัดเจนของป้ายประกาศ ป้ายแนะนำการบริการ สำหรับผู้ชราและผู้ทุพพลภาพภายในอาคาร	5	4	3	2	1
5. ความเพียงพอของแบบฟอร์มการฝาก - ถอนเงินและอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกที่เคาน์เตอร์	5	4	3	2	1
6. ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถสำหรับลูกค้า	5	4	3	2	1

บริการของธนาคาร	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ค ด้านคุณภาพของการให้บริการ</b>					
1. ระยะเวลาการรอคอยการให้บริการนับแต่กดบัตรคิวจนถึงเวลาเรียนใช้บริการใช้เวลาประมาณ 5 นาที	5	4	3	2	1
2. ระยะเวลาการได้รับเรียกใช้บริการจนถึงรับบริการเสร็จสิ้น 1 รายการใช้เวลาไม่เกิน 2 นาที	5	4	3	2	1
3. เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM ไม่เกิน 10 นาที	5	4	3	2	1
4. สินค้าของขวัญได้รับอนุมัติภายใน 3 วันทำการนับแต่เอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ	5	4	3	2	1
5. สินค้าที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติภายในเวลา 7 วันทำการนับเอกสารครบถ้วนถึงวันอนุมัติ	5	4	3	2	1
6. สินค้าธุรกิจ วงเงินไม่เกิน 20 ล้าน ได้รับอนุมัติภายในระยะเวลาไม่เกิน 15 วันนับแต่เอกสารครบ	5	4	3	2	1
<b>ง ด้านคุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี</b>					
1. ความเพียงพอของพนักงานให้บริการในเวลาปกติ	5	4	3	2	1
2. ความเพียงพอของจำนวนพนักงานให้บริการในช่วงเวลาพักกลางวัน(11.30-13.30)ในวันทำการปกติ	5	4	3	2	1
3. ความเพียงพอของเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ(ATM)	5	4	3	2	1
4. ความเพียงพอของเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ(ADM)	5	4	3	2	1
5. สามารถโอนเงินต่างสาขาและต่างธนาคารได้ทั่วไป	5	4	3	2	1
1. ความเพียงพอของพนักงานให้บริการในเวลาปกติ	5	4	3	2	1
<b>จ ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม</b>					
1. การจัดพนักงานแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า	5	4	3	2	1
2. ความพร้อมสำหรับจัดช่องบริการด่วนพิเศษให้ลูกค้า	5	4	3	2	1
3. กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมจัดพื้นที่สีเขียวสวนหย่อม	5	4	3	2	1
4. กิจกรรมเพื่อสังคม โครงการจำหน่ายสินค้าธงฟ้า ร่วมจัดงานกุศลบริจาคโลหิตสภากาชาดไทย การจัดงานเปิดหอศิลป์กรุงไทย ที่อาคารสาขาเยาวราช	5	4	3	2	1

**ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค**

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็น ในสิ่งที่ท่านเห็นว่าเป็นปัญหาในการให้บริการด้านต่างๆ โดยระบุ  
ในช่องปัญหาตามความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าเป็นปัญหาและระบุปัญหาเพิ่มเติมตามความเห็นท่าน

**1. ด้านคุณภาพพนักงานให้บริการ**

.....  
.....  
.....  
.....

**2. ด้านอาคารสถานที่**

.....  
.....  
.....  
.....

**คุณภาพของระบบงานและเทคโนโลยี**

.....  
.....  
.....  
.....

**3. ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนสิ่งแวดล้อม**

.....  
.....  
.....  
.....

**ปัญหาและอุปสรรคในด้านอื่น ๆ**

.....  
.....  
.....  
.....



**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับความคิดเห็น กับ  
ข้อเสนอแนะด้านต่างๆตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ</b>					
1. สร้างทัศนคติการให้บริการที่ดี กับพนักงาน ให้เป็นตาม มาตรฐานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น					
2. บริหารจัดการอัตราพนักงานให้เพียงพอ ควรจัดช่อง บริการพิเศษเฉพาะช่วงวันสิ้นเดือนและช่วงพักกลางวัน					
3. จัดประชุมอบรมให้ความรู้ ทักษะพนักงานในผลิตภัณฑ์					

4. ข้อเสนอแนะด้านคุณภาพของพนักงานให้บริการ อื่น ๆ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง
<b>ด้านคุณภาพของอาคารสถานที่</b>					
1. จัดพื้นที่รอบอาคาร ให้เป็นระเบียบสวยงาม ให้ลูกค้า เข้าออกได้สะดวกที่สุด					
2. จัดพื้นที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าทุกพหุภาพ และผู้ พิการ ผู้ชราให้เพียงพอและชัดเจนกว่าปัจจุบัน					
3. จัดที่จอดรถยนต์ รถจักรยานยนต์ สำหรับลูกค้าให้พอ					

## 4. ข้อเสนอแนะด้านอาคารสถานที่ อื่นๆ

.....

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี</b>					
1. ควรนำเครื่องฝากเงินอัตโนมัติ(ADM) มาให้บริการที่สาขาพร้อมกับเครื่องถอนเงินอัตโนมัติด้วย					
2. เครื่องถอนเงิน(ATM)และเครื่องฝากเงิน(ADM) ควรมีเพิ่มในบริเวณปั้มน้ำมันขนาดใหญ่ๆ ขยายไฟฟ้าให้ชัดเจน					
3. โอนเงินต่างธนาคาร โดยใช้บัตร ATM ควรเพิ่มจำนวนวงเงินครั้งละไม่เกิน 50,000.-บาท ให้สอดคล้องปัจจุบัน					
4. บริการสินเชื่อธุรกิจควรใช้เวลาพิจารณาอนุมัติให้ถูกค้ำได้ ภายใน 10 วันทำการ นับแต่เอกสารครบถ้วน					

## 5. ข้อเสนอแนะด้านคุณภาพระบบงานและเทคโนโลยี อื่น ๆ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชน ถึงแวดล้อม					
1. จัดให้มีพนักงานแนะนำบริการให้ลูกค้า และ ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทใน เครือ อย่างต่อเนื่อง					
2. ลดขั้นตอนบริการให้ รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะการ อนุมัติเงินเชื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกแข่งขันกับ ธนาคารอื่น ได้					
3. ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมสนับสนุนด้าน ช่วยเหลือสังคมที่สาขาปีละ 2-3 ครั้ง ทำป้ายและออก หนังสือเชิญลูกค้าทั่วไป					

4. ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนชุมชนถึงแวดล้อม อื่นๆ

.....

.....

**ส่วนที่ 5**

ข้อคิดเห็นด้านอื่น ๆ ที่ท่านคิดว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการให้บริการที่ธนาคารฯ ใน  
ด้านใดก็ตาม ให้ท่านระบุ หรือท่านต้องการให้มีบริการด้านใดเพิ่มเติม รวมทั้งสิ่งที่ท่านต้องการให้  
ธนาคารกระทำหรือคว้นตามความเห็นของท่าน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณากรอกแบบสอบถาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูล เพื่อใช้เฉพาะ  
สำหรับงานวิจัยกรุณาสงวน เพื่อจะนำผลการวิจัยมาเพื่อใช้ปรับปรุง และพัฒนาการให้บริการของ  
ธนาคารต่อไป

\_\_\_\_\_

**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถามพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน**

แบบสอบถามพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน

แบบสอบถาม สำหรับงานวิจัย

เรื่อง

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

An Operation Evaluation of Krung Thai Bank Public Company Limited , Tha-Tien Branch

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียนทุกคน เพื่อใช้วิจัย การประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ตามแนวคิด Balanced Scorecard เฉพาะในด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) เพื่อใช้ สำหรับงานวิจัย ในการทำวิทยานิพนธ์ของ ผู้วิจัย ซึ่งเป็นส่วน ประกอบของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1. เป็นข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2. เป็นคำถามเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานในด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ส่วนที่ 3. ปัญหาและอุปสรรค เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรค ตามความคิดเห็นของพนักงานในด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ส่วนที่ 4. ด้านข้อเสนอแนะ เป็นคำถามเพื่อทราบระดับความคิดเห็นของพนักงานในด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
3. ข้อมูลที่ได้รับเป็นความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล ไม่มีผลผูกพันใด ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาของธนาคาร
4. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น
5. โปรดกรุณากรอกและตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความจริงหรือตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเมื่อท่านกรอกแบบสอบถามเสร็จสิ้นแล้วกรุณาส่งคืนผู้วิจัย

ขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายทรงชัย ศิวะบุญย์ ผู้วิจัย



## 6. รายได้ ( อัตราเงินเดือน รวมค่าครองชีพต่อเดือน)

- ไม่เกิน 15,000 บาท       15,001 – 30,000 บาท       30,001 – 50,000 บาท  
 50,001 - 80,000 บาท       80,001- 100,000.-บาท       100,001 บาท ขึ้นไป

## 7. อายุการทำงาน ปัจจุบันท่านทำงานที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ตั้งแต่เริ่มทดลองงานมาแล้ว

- ไม่เกิน 1 ปี       1 ปี - 3 ปี       3 ปี - 5 ปี  
 5 ปี – 10 ปี       มากกว่า 10 ปี - 20 ปี       มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

## 8. อายุงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน (สาขาทำเคาน์เตอร์และ/หรือรวมหน่วยงานอื่น)

- ไม่เกิน 1 ปี       1 ปี – 3 ปี       3 ปี – 5 ปี  
 5 ปี - 15 ปี       มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงาน ( ทำเครื่องหมาย O รอบตัวเลขระดับความคิดเห็น )

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ก. ด้านการปฏิบัติงาน					
1. การทำงานในหน้าที่ของท่านตรงกับความรู้ ความสามารถ	5	4	3	2	1
2. งานให้บริการลูกค้า เป็นงานที่ท้าทายความสามารถของท่าน	5	4	3	2	1
3. ธนาคารสรรหาพนักงานโดยใช้ทดสอบความรู้ ความสามารถ	5	4	3	2	1
4. เทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคารนำมาให้พนักงานให้บริการลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น	5	4	3	2	1
5. คุณภาพผลิตภัณฑ์ธนาคารมีความทันสมัยเมื่อเทียบกับที่อื่น	5	4	3	2	1
6. การที่ธนาคารให้พนักงานทุกคนกำหนด Work Objective เพื่อให้สอดคล้องกับ KPI ของสาขาและนโยบายธนาคาร	5	4	3	2	1

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. นโยบายผู้บริหารสาขาให้พนักงานร่วมมือทำงานให้สาขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในไตรมาส 3 นั้นเหมาะสม	5	4	3	2	1
8. อัตรากำลังพนักงานในสาขาทำเทียบเพียงพอค่อปริมาณงาน	5	4	3	2	1
9. การทำงานท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเสมอ	5	4	3	2	1
10. ผู้บังคับบัญชาได้ประชุมชี้แจงแนวทางการทำงานทุกเดือน	5	4	3	2	1
<b>ข ด้านการบริหารจัดการภายใน</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
2. พนักงานรับทราบเป้าหมายและ KPI ( ตัวชี้วัด) อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
3. ความเหมาะสมนาระบบประเมินผลพนักงาน 360 องศามาใช้	5	4	3	2	1
4. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จในงานของท่าน	5	4	3	2	1
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยยึดหยุ่นหลักเกณฑ์ได้พอสมควร	5	4	3	2	1
6. ความยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี	5	4	3	2	1
7. การให้ความสำคัญกับจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน	5	4	3	2	1
8. ท่านเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาต่อการบรรลุเป้าหมายของสาขา	5	4	3	2	1
9. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมบรรยากาศให้พนักงานมีความสามัคคี	5	4	3	2	1



ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. โครงการพัฒนาพนักงานสาขาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self-Learning)ช่วยให้พนักงานไม่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	5	4	3	2	1
2. ท่านได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆเพื่อเสริมสร้างความรู้จากศูนย์ฝึกอบรมฯ ปีละไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง	5	4	3	2	1
3. ความรู้และความสามารถของวิทยากรที่ธนาคารใช้ฝึกอบรม	5	4	3	2	1
4. โครงการประกันคุณภาพการบริการ(QA)ธนาคารจัดฝึกอบรมพนักงานทุกสาขาทั่วประเทศปีละ1-2 อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
4. ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงกฎระเบียบ และผลงานทุกเดือน	5	4	3	2	1
5. ท่านเห็นประโยชน์ที่ธนาคารจัดให้มี Creative Ideas Center (ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์)ให้พนักงานร่วมคิด	5	4	3	2	1
6. เกณฑ์เลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้าในงาน(Career path)ใช้ วัดผลทดสอบความรู้ และการฝึกอบรม มีความเหมาะสม	5	4	3	2	1
7. ท่านคิดว่าธนาคารใช้ระบบ Deep Class ปัจจุบันเป็นธรรมเนียม	5	4	3	2	1
8. ผู้บังคับบัญชานับสนุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาพนักงาน	5	4	3	2	1
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจุบันมีความเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	5	4	3	2	1
10. ระบบสรรหา แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ต่างๆเป็นที่ยอมรับ	5	4	3	2	1

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Growth)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. ทิศทาง ความก้าวหน้าพนักงานในธนาคารมีความชัดเจน	5	4	3	2	1
12. สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงานเอื้อต่อการทำงาน	5	4	3	2	1
13. ระบบรักษาความปลอดภัย แผนฉุกเฉินที่ธนาคารกำหนดให้	5	4	3	2	1
14. การมีกิจกรรมดูแลสุขภาพ เช่น การตรวจร่างกายประจำปี การส่งเสริมด้านการแข่งขันกีฬา	5	4	3	2	1
15. ท่านภูมิใจที่ทำงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)ซึ่งองค์กรของรัฐและมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม	5	4	3	2	1

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการภายใน  
 โพรกระบวนการและอุปสรรค ในด้านต่างๆต่อไปนี้ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. ปัญหาและอุปสรรคในด้านการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการภายใน

.....

.....

.....

.....

**ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

**1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับชั้น(Deep Class )และความก้าวหน้าในงาน(Career Path)**

.....

.....

.....

.....

**ปัญหาในด้านอื่น ๆ**

.....

.....

.....

.....

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านกระบวนการภายใน ( Internal Process )</b>					
1. หมุนเวียนพนักงานการเงินให้ทดแทนงานกันได้ทุกคน					
2. ลดขั้นตอนพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ,ปรับปรุงระบบให้เร็วขึ้น					
3. เกณฑ์ประเมินผลควรมีคะแนนพิเศษให้ KPI ด้านการเงินทุก ตัวที่ทำผลงานได้เกินเป้าหมาย ทำให้ผลงานบรรลุเป้าเร็วขึ้น					
4. แข็งผลประเมินมาตรฐานบริการ(SLA) ทุกเดือน ให้พนักงาน ทราบ เพื่อปรับปรุง กำหนดแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้อง					
5. เสนอให้ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์การให้บริการลูกค้า ให้สะดวกรวดเร็ว ตรงความต้องการลูกค้าให้ฝ่ายบริหาร					

6. ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายใน อื่นๆ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning &amp; Growth)</b>					
1. จัดฝึกอบรมพนักงานด้านดินเชื้อ เพื่อเสริมสร้างความรู้ และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีใหม่ ทุกไตรมาส					
2. จำนวนพนักงาน ได้รับการ Deep Class เมื่อเข้าหลักสูตร ไม่ควรจำกัดจำนวนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจพนักงานผู้ปฏิบัติ					
3. การฝึกอบรมพนักงานควรใช้บุคลากรของธนาคารที่มี ความรู้ ประสบการณ์มาก มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้					
4. การเลื่อนตำแหน่งงานควรใช้ระบบการทดสอบและผลการ ประเมินพนักงานมาเป็นเกณฑ์วัดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน					

4. ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม ธนาคารจะนำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของท่านเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของธนาคารให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน ลูกค้า และ ธนาคาร ต่อไป

\_\_\_\_\_

**ภาคผนวก ง**  
**รายงานระบบงานภายใน**

**ระยะเวลารอคอยในการให้บริการ (WAITING TIME) ระบบคิวหน้าเคาน์เตอร์**  
**สาขาท่าเตียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สาขางานเครือข่าย**

ปี 2551	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		TRC รวม (ราย)
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
มกราคม	3351	77.19	370	8.52	259	5.97	361	8.32	4341
กุมภาพันธ์	2787	70.41	453	11.45	279	7.05	439	11.09	3958
มีนาคม	2871	70.82	457	11.27	286	7.05	440	10.85	4054
เมษายน	2010	66.21	371	12.22	215	7.08	440	14.49	3036
พฤษภาคม	2072	72.98	288	10.14	183	6.45	296	10.43	2839
มิถุนายน	1920	64.45	296	9.94	185	6.21	578	19.4	2979
กรกฎาคม	1598	59.36	290	10.77	201	7.47	603	22.4	2692
สิงหาคม	2060	66.82	297	9.63	182	5.9	544	17.65	3083
กันยายน	2316	67.33	405	11.77	228	6.63	491	14.27	3440
ตุลาคม	2302	63.61	439	12.13	297	8.21	581	16.05	3619
พฤศจิกายน	938	63.12	182	12.25	121	8.14	245	16.49	1486
ธันวาคม	1497	61.18	253	10.34	166	6.78	531	21.7	2447

**หมายเหตุ** เปลี่ยนแปลงระยะเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับระบบ Q-MASTER

□ □

□ □

□ □

เครื่องคิวระบบ Q-WIN ให้เก็บรายงานจาก

Annual Waiting Time และ Annual Transaction Time

**ระยะเวลาให้บริการทำรายการ (TRANSACTION) หน้าเคาน์เตอร์**

สาขาท่าเตียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สาขาเครือข่าย

ปี 2551	≤ 3 นาที		≤ 6 นาที		≤ 9 นาที		> 9 นาที		TRC รวม (ราย)
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
มกราคม	3322	76.53	685	15.78	168	3.87	166	3.82	4341
กุมภาพันธ์	3164	79.94	582	14.7	116	2.93	96	2.43	3958
มีนาคม	3338	82.33	546	13.47	83	2.05	87	2.15	4054
เมษายน	2444	80.5	452	14.89	76	2.5	64	2.11	3036
พฤษภาคม	2527	89.01	242	8.52	32	1.13	38	1.34	2839
มิถุนายน	2476	83.12	309	10.37	89	2.99	105	3.52	2979
กรกฎาคม	2247	83.47	303	11.26	75	2.79	67	2.49	2692
สิงหาคม	2559	83	381	12.36	87	2.82	56	1.82	3083
กันยายน	2737	79.56	495	14.39	124	3.6	84	2.44	3440
ตุลาคม	2890	79.86	527	14.56	123	3.4	79	2.18	3619
พฤศจิกายน	1195	80.42	220	14.8	54	3.63	17	1.15	1486
ธันวาคม	2016	82.39	283	11.57	95	3.88	53	2.16	2447

เครื่องคิวระบบ Q-MASTER ให้กับรายงานจาก

Monthly Waiting Time และ Monthly Transaction Time



**ระยะเวลารอคอยให้บริการ(WAITING TIME) เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM**

สาขาท่าเตียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครื่องข่ายนครหลวง 1 สาขาแกนเครื่องข่าย

ปี 2551	≤ 5 นาที		≤ 10 นาที		≤ 15 นาที		> 15 นาที		จำนวนรวม (ราย)
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
มกราคม	255	64.39	54	13.64	40	10.1	47	11.27	396
กุมภาพันธ์	290	68.08	57	13.38	39	9.15	40	9.39	426
มีนาคม	306	71.5	56	13.08	19	4.44	47	10.98	428
เมษายน	295	68.93	74	17.29	34	7.94	25	5.84	428
พฤษภาคม	279	69.06	54	13.37	25	6.19	46	11.39	404
มิถุนายน	293	45.71	118	18.41	60	9.36	170	26.52	641
กรกฎาคม	279	49.12	127	22.36	45	7.92	117	20.6	568
สิงหาคม	286	49.74	105	18.26	69	12	115	20	575
กันยายน	214	50.7	44	10.43	44	10.43	120	28.44	422
ตุลาคม	203	47.10	97	22.51	30	6.96	101	23.43	431
พฤศจิกายน	116	49.57	58	24.79	23	9.83	37	15.81	234
ธันวาคม	367	57.98	67	10.58	199	31.44	0	0	633

**หมายเหตุ** เปลี่ยนแปลงระยะเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับระบบ Q-MASTER

- เครื่องคิวระบบ Q-WIN ให้เก็บรายงานจาก

Annual Waiting Time และ Annual Transaction Time

**ระยะเวลาให้บริการ(TRANSACTION) เปิดบัญชีใหม่พร้อมทำบัตร ATM**

สาขาท่าเตียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครื่องข่ายนครหลวง 1 สาขาแกนเครือข่าย

ปี 2551	≤ 5 นาที		≤ 10 นาที		≤ 15 นาที		> 15 นาที		จำนวนรวม (ราย)
	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	จำนวน (ราย)	%	
มกราคม	244	61.62	68	17.17	41	10.35	43	10.86	396
กุมภาพันธ์	291	68.31	81	19.01	27	6.34	27	6.34	426
มีนาคม	297	69.39	85	19.86	26	6.07	20	4.67	428
เมษายน	302	70.56	78	18.22	18	4.21	30	7.01	428
พฤษภาคม	303	75	69	17.08	11	2.72	21	5.2	404
มิถุนายน	344	53.67	195	30.42	75	11.7	27	4.21	641
กรกฎาคม	301	52.99	205	36.09	36	6.34	26	4.58	568
สิงหาคม	324	56.35	197	34.26	36	6.26	18	3.13	214
กันยายน	228	54.03	102	24.17	36	8.53	56	13.27	422
ตุลาคม	275	63.81	111	25.75	21	4.87	24	5.57	431
พฤศจิกายน	141	60.26	64	27.35	20	8.55	9	3.84	234
ธันวาคม	442	69.83	109	17.22	82	12.45	0	0	633

- เครื่องคิวระบบ Q-MASTER ให้เก็บรายงานจาก  
Monthly Waiting Time และ Monthly Transaction Time

## รายงานระบบงานระยะเวลาการให้สินเชื่อธนวิญและสินเชื่อที่อยู่อาศัย(Housing Loan)

รายงานระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อธนวิญและสินเชื่อ Housing Loan)

สาขาทำเคียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สาขาเครือข่าย

เดือน ปี 2551	ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อธนวิญ				ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อ Housing Loan			
	จำนวน ราย ทั้งหมด	จำนวน ราย ≤ 5 วัน	จำนวน ราย เกิน 5 วัน	ร้อยละ เป้าหมาย	จำนวน ราย ทั้งหมด	จำนวน ราย ≤ 7 วัน	จำนวน ราย เกิน 7 วัน	ร้อยละ เป้าหมาย
มกราคม	8	8	0	100	2	2	0	100
กุมภาพันธ์	7	7	0	100	1	1	0	100
มีนาคม	6	6	0	100	2	2	0	100
เมษายน	2	2	0	100	2	2	0	100
พฤษภาคม	14	13	1	92.85	1	1	0	100
มิถุนายน	20	20	0	100	3	3	0	100
กรกฎาคม	16	15	1	93.75	1	1	0	100
สิงหาคม	9	9	0	100	1	1	0	100
กันยายน	11	11	0	100	2	2	0	100
ตุลาคม	15	15	0	100	1	1	0	100
พฤศจิกายน	8	8	0	100	1	1	0	100
ธันวาคม	11	11	0	100	2	2	0	100
รวม	127	125	2	98.42	19	19	0	100

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายทรงชัย ศิวะบุญย์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรีนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
<b>สถานที่ทำงาน</b>	ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการสาขาอาวุโส สาขาท่าเตียน สำนักงานเขตราชวงศ์ กลุ่มเครือข่าย นครหลวง 1 สายงานเครือข่าย