

Scan

**การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร
ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย**

นางประภาพร จุลเกตุ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Study of Organization Performance Development
of Krung Thai Bank Public Company Limited**

Mrs. Prapaporn Jullaket

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2008


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ
บมจ.ธนาคารกรุงไทย
ชื่อและนามสกุล นางประภาพร จุลเกตุ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... (รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 18 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ
ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย

ผู้ศึกษา นางประภาพร จุลเกตุ ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตอ้อมน้อย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลการปฏิบัติงานของ องค์การ ถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้าน การเรียนรู้และพัฒนา เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็น พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง ในองค์การธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในสังกัด สำนักงานเขตอ้อมน้อย รวมทั้งสิ้น 109 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อ ผลการปฏิบัติงานจริง และข้อเสนอแนะองค์การสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการ วิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานในองค์การ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตอ้อมน้อย มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์การ อยู่ใน ระดับดี ทั้ง 4 ด้าน คือ เมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้าน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ ด้านการเงิน ตามลำดับ 2) ผลการ ทดสอบสมมติฐานลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ กับผลการปฏิบัติงานขององค์การพบว่า เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์การ ตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ 0.05 ยกเว้นสถานภาพของพนักงาน ซึ่งพบว่ามีความ คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ การพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนติดตามและตรวจสอบแก้ไข การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ผ่องศรี วรรณผล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนเทคนิคพิชชการเจ้าพระยา อาจารย์เอกพงษ์ วรรณผล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน โรงเรียนเทคนิคพิชชการเจ้าพระยา ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด

และที่สำคัญที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ มารดา สามี บุตรสาว ที่คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุน นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ด้วยความสำนึกในพระคุณอย่างสูง

ประภาพร จุลเกตุ

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	7
การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	27
รางวัลคุณภาพต่างๆ	38
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4 ผลการศึกษา	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์	66
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน	70
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	78
ตอนที่ 4 สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะ	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	92
สรุปการวิจัย	92
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะ	99
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก	105
แบบสอบถาม	108
ประวัติผู้ศึกษา	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	61
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	66
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	66
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	67
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	67
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง	68
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	68
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	69
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในภาพรวม	70
ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านการเงิน	71
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านลูกค้า	72
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน	74
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา	76
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน	78
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน	79
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีรายได้ต่างกัน	81
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรต่างกัน.....	85
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน.....	87
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานต่างกัน.....	89
ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard	9
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	12
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า	14
ภาพที่ 2.4 การจัดการกลยุทธ์ด้วย 4 กระบวนการ	21
ภาพที่ 2.5 แสดง A Balanced Scorecard Approach	22
ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน	25
ภาพที่ 2.7 แผนที่กลยุทธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	32
ภาพที่ 2.8 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ	40
ภาพที่ 2.9 The EFQM Excellence Model	43

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเงิน และกฎระเบียบของทางการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงครึ่งแรกของปี 2551 ทั้งด้านราคาน้ำมัน สินค้าโภคภัณฑ์ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะการเมือง ตลอดจนพลวัตของเศรษฐกิจโลกและการเคลื่อนย้ายเงินทุน เป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินในอนาคต ทั้งปัจจัยเสี่ยงรอบด้าน คือ ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนและชะลอตัว ภาวะเศรษฐกิจสหรัฐ และเศรษฐกิจโลกโน้มชะลอตัวลงอย่างชัดเจน รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เพื่อสกัดกั้นภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งระบอบไปทั่วโลก ภาวะการแข่งขันรุนแรงขึ้น เนื่องจากความต้องการสินเชื่มีแนวโน้มชะลอตัวลงตามภาวะเศรษฐกิจ ธนาคารต่างประเทศเร่งขยายฐานรายได้มาสู่เอเชียมากขึ้น เพื่อหาผลตอบแทนที่ดีกว่า หลังจากประสิทธิภาพในการทำกำไรในยุโรปและอเมริกาดลดลงจากปัญหา Sub-prime โดยเฉพาะ Retail Banking ที่ได้รับความนิยมมาก เนื่องจากเอเชียมีประชากรมาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้นและปรับเปลี่ยนเร็ว

กฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายของทางการ จะมีการบังคับใช้มากขึ้น อาทิ พรบ. สถาบันการเงิน จะบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 สิงหาคม 2551 มีสาระสำคัญต่างจากเดิม 5 ประเด็น คือ 1. ให้อำนาจ ก.ก. กำกับดูแลหรือออกหลักเกณฑ์ได้ตามมาตรฐานสากล ขยายขอบเขตการทำธุรกิจให้กว้างขึ้นทั้งการ Outsource และการเพิ่มสัดส่วนของผู้ถือหุ้นต่างชาติ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของกรรมการและความจำเป็นที่ต้องมีธรรมาภิบาล 2. คุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความเป็นธรรม 3. ให้นำสถาบันการเงินเปิดเผยข้อมูลและกำกับดูแลสถาบันการเงินโดยรวมให้มีความมั่นคง และ พรบ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก จะบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2551 มีสาระสำคัญในการทยอยลดความคุ้มครองเงินฝากเต็มจำนวนในปี 2551 จนเหลือเพียง 1 ล้านบาทภายในปี 2555

ผลกระทบที่ตามมา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันการเงิน ไม่คล่องตัวและสิ้นไหล กล่าวคือ สินเชื่จะมีแนวโน้มชะลอตัวลง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด

รายได้ โน้มสูงขึ้น ต้นทุนสูงขึ้น ทั้งจากแรงกดดันเศรษฐกิจ จากการแข่งขัน และการปรับตัวตาม กฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง

ภายใต้สถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธนาคารพาณิชย์ ส่งผลให้ภาวะ แวดล้อมต่อไปในอนาคตข้างหน้า จะต้องมีการปรับเปลี่ยน กระบวนการ โลกาภิวัตน์ตลาดการเงิน (Globalization Process of Financial Market) และ เทคโนโลยี (Technology) ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะ ภูมิภาคเอเชียที่ถูกมองว่า Growth Area ด้าน Retail Banking เพราะมีความต้องการสูง ความเป็นอยู่ ของประชากรดีขึ้น ทำให้ธนาคารต่างประเทศเคลื่อนย้ายการทำธุรกรรมเข้าสู่ภูมิภาคเอเชียมากขึ้น การแข่งขันด้าน Retail Banking จึงมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นมาก การเปิดกว้างของเศรษฐกิจไทย ทำให้ ระบบการเงินไทยอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงจากต่างประเทศมากขึ้น การกำกับดูแลธนาคารใน ระดับสากล จะเน้นการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ใช้บริการ (ที่มา : อัมพร บูรณสัมปทานนท์ สารวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย ฉบับที่ 24 มิถุนายน 2551)

ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญ กับการหาแนวทาง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันที่ทวีความรุนแรงเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากต้องเผชิญกับปัญหาในการดำเนินการใน กรอบของกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายของรัฐ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาซับซ้อนขึ้น ดังนั้นจึงต้องมี การพัฒนาระบบให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการ เงิน เร่งปรับปรุงประสิทธิภาพทักษะในการให้บริการใหม่ๆ ปรับปรุงระบบข้อมูลลูกค้า ระบบ IT ให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยเฉพาะตลาด Retail Banking ที่ต้องรองรับ ลูกค้าในปริมาณมาก ๆ พัฒนาเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงให้กว้างและลึกขึ้น เพื่อปิดความ เสี่ยง ลดอัตราความเสี่ยง และถ่ายโอนความเสี่ยงออกไปให้มากที่สุด

จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของ การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ต้องเผชิญสภาวะแวดล้อมเดียวกัน

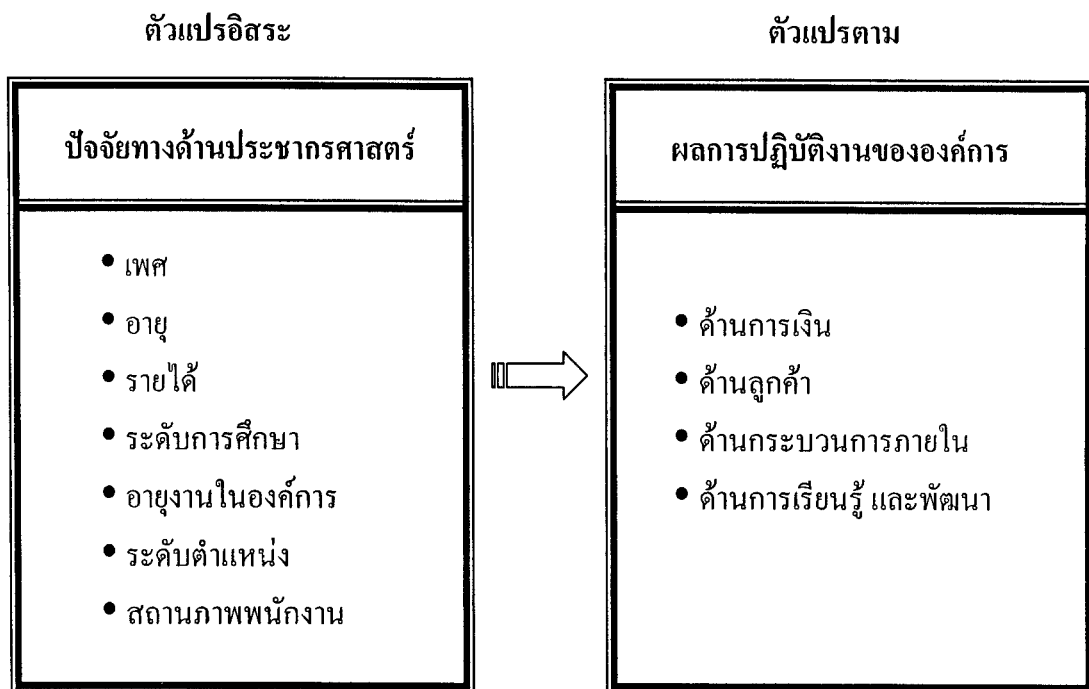
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 เพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 รายได้ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 อาชุนานในองค์กรที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 สถานภาพของพนักงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ และประชากร การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาจากพนักงานประจำในองค์กรธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตอ้อมน้อย จำนวน 11 สาขา 1 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตอ้อมน้อย สาขาเพชรเกษม 29 (ภาณีเจริญ) สาขาเพชรเกษม 39 สาขาเพชรเกษม 84 (บางแค) สาขาซอยเดอะมอลล์บางแค สาขาเพชรเกษม 65/1 (บางแคเหนือ) สาขาซอยคาร์ฟูร์เพชรเกษม สาขาเพชรเกษม 77/2 (หนองแขม) สาขาซอยเพชรเกษม 81 สาขาเพชรเกษม 91 (อ้อมน้อย) สาขาอ้อมใหญ่ สาขากระทุ่มแบน

5.2 กลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร 109 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

5.4 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือน กรกฎาคม 2551- กันยายน 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การทำให้เจริญก้าวหน้า ดีขึ้นกว่าเดิม

6.2 องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมที่มีการประสานงานกันประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ ที่ความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกัน โดยถือเกณฑ์บรรลุป่าหมายร่วมกัน

6.3 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร หรือกิจการที่บรรลุตามวัตถุประสงค์

6.3.1 **Balanced Scorecard** คือ ระบบการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Performance) ระบบการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร/แปลงวิสัยทัศน์/กลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติงาน (Communication Tool) ด้วยปัจจัย 4 ด้าน มุมมองด้านการเงิน ,มุมมองด้านลูกค้า,มุมมองด้านกระบวนการภายใน ,มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6.3.2 มุมมองด้านการเงิน เช่น เพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

6.3.3 มุมมองด้านลูกค้า เช่นความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

6.3.4 มุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ

6.3.5 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบ อำนาจความสะดวกในการทำงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ระดับใด เพื่อนำผลไปพัฒนา

7.2 เพื่อนำผลการศึกษา มาเป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันนี้ องค์กรแต่ละองค์กรต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยได้นำแนวคิดของ **Balanced Scorecard** ไปเป็นตัวพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการในทุก ๆ องค์กร ผู้บริหารเริ่มตระหนักถึงความจริงที่ว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเงินแบบเดิม เช่น กำไรสุทธิ (Net Income) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) กำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) ต่างไม่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ (Innovation) ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของกิจการในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
2. การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับ บมจ. ธนาคารกรุงไทย
3. แนวคิดรางวัลคุณภาพ ต่าง ๆ
4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

แนวคิด **Balanced Scorecard** นั้น เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “Balanced Scorecards” ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในต้นทศวรรษที่ 1990 โดย โรเบิร์ต แคปแลน (Robert S. Kaplan) และเดวิด นอร์ตัน (David P. Norton) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน ซึ่งในอดีตนั้นการประเมินผลการดำเนินงาน มักจะดูแต่เพียงผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ

1. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลให้องค์การดำรงสถานะแข่งขันได้ในระยะยาว ทำให้สูญเสียสภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

2. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบการขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใดๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียว จึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

3. การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่า หรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร มาตรการทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไม่ได้แสดงมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ดังนั้น โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน จึงได้เสนอระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีโดยเน้นการวัดผลที่มีสมดุล ซึ่งมีพื้นฐานเวลา ใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยมองผ่านมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน อันเป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

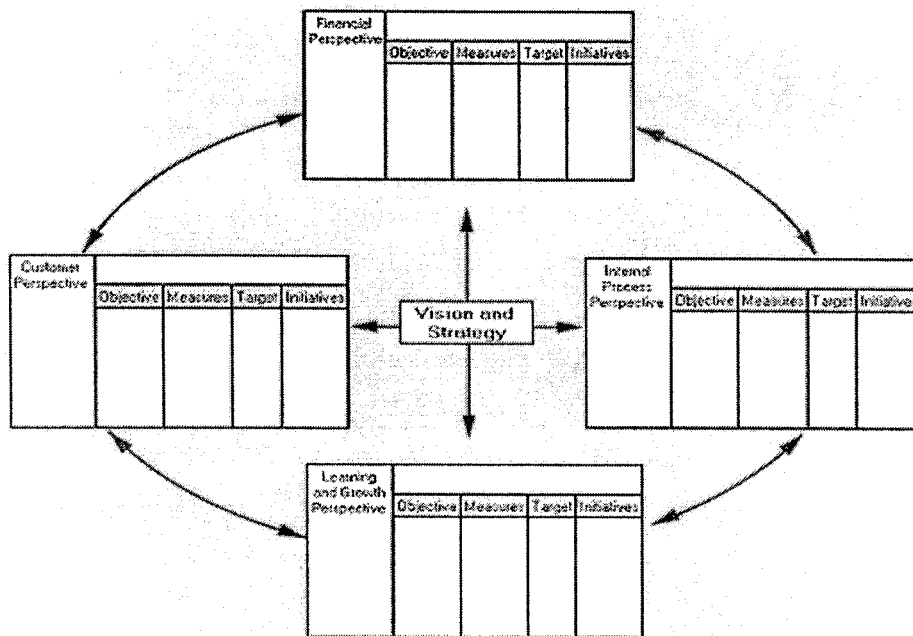
โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรจะบรรลุ ของตัวชี้วัดของแต่ละประการ

แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard

(ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton 1996)

ทั้ง Kaplan & Norton ได้พิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องจาก Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3. BSC มีความสมดุลในแง่ประกอบด้วยตัวชี้วัดมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดจาก ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทั้งนี้ การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรว่ามีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

- ถ้าภายในแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมากผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับ ความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

- จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ ที่จะต้องทำซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน

- การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เมื่อจัดทำแผนหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

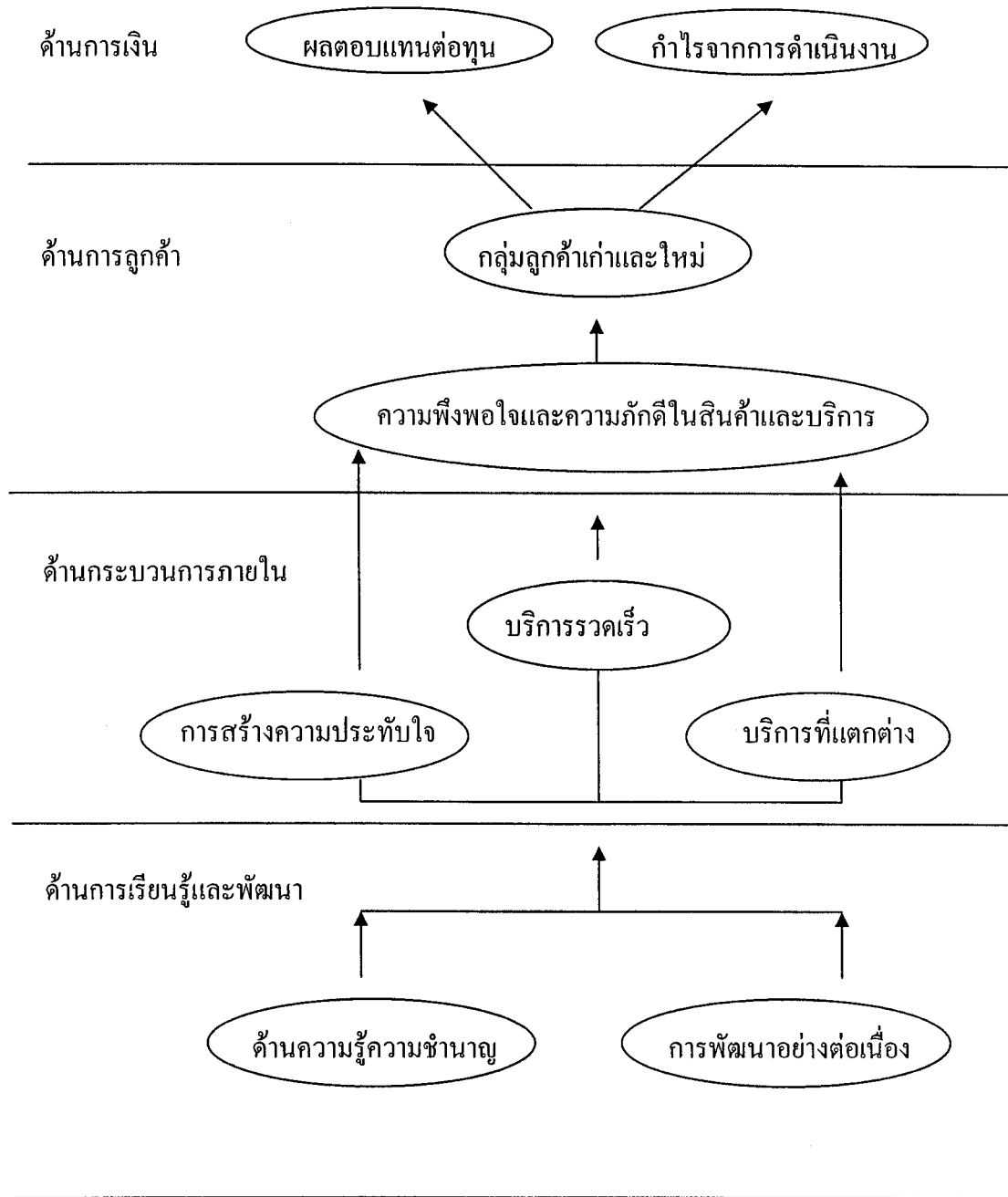
Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากระบบการประเมินทางด้านการเงินแบบเดิมในแง่ที่ว่า ระบบการประเมินทางด้านการเงินเป็นระบบการประเมินผลเพื่อใช้ในการควบคุม แต่ BSC ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารจะวัดหรือประเมิน จะแสดงให้เห็นพนักงานในระดับต่างได้รับทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรนอกเหนือจากการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารแล้ว BSC ยังก่อให้เกิดการชี้แนะหรือการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยตัวชี้วัด (Key performance Indicators) อีกด้วย

Kaplan & Norton ได้กล่าวว่า การนำองค์การจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ซึ่งถือเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากองค์การไม่เคยไปที่นั่นมาก่อนหนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และทำให้สามารถทดสอบได้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งหากองค์การได้พยายามนำแผนผังความเชื่อมโยงเหตุและผลดังกล่าวมาเชื่อมต่อกันครบถ้วนทุกมุมมอง ซึ่งสามารถกำหนดความสัมพันธ์ได้ 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.2

(ที่มา : สุภาวดี ทองจันทร์ 2543 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม)

ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน



ภาพที่ 2.2

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A: Harvard Business School Press,1996)

จากภาพแสดงถึงการเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของระบบ Balanced Scorecard จะมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาและการประเมินผล มีผลต่อกระบวนการภายใน การบริการ ที่รวดเร็ว การควบคุมต้นทุน การจัดการสารสนเทศ เชื่อมโยงไปถึง การสร้างพันธมิตร สร้างความประทับใจ การบริการที่ดีในรูปแบบใหม่ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความภักดีต่อสินค้า ผลักดันให้ยอดขายสูงขึ้น มีกำไรมากขึ้นส่งผลให้ผลตอบแทนในด้านการเงินต่อบริษัทและพนักงานสูงขึ้น ซึ่งทั้งหมดสามารถแยกได้เป็น 4 ด้าน

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เราแยกหรือแบ่งส่วนลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจต่อองค์กร ที่ทำให้ลูกค้ายอมรับ เรามีจุดเด่นอะไร เป็นเลิศทางด้านไหนที่ลูกค้าจะยอมรับภักดีต่อสินค้าและบริการของเรา เราสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

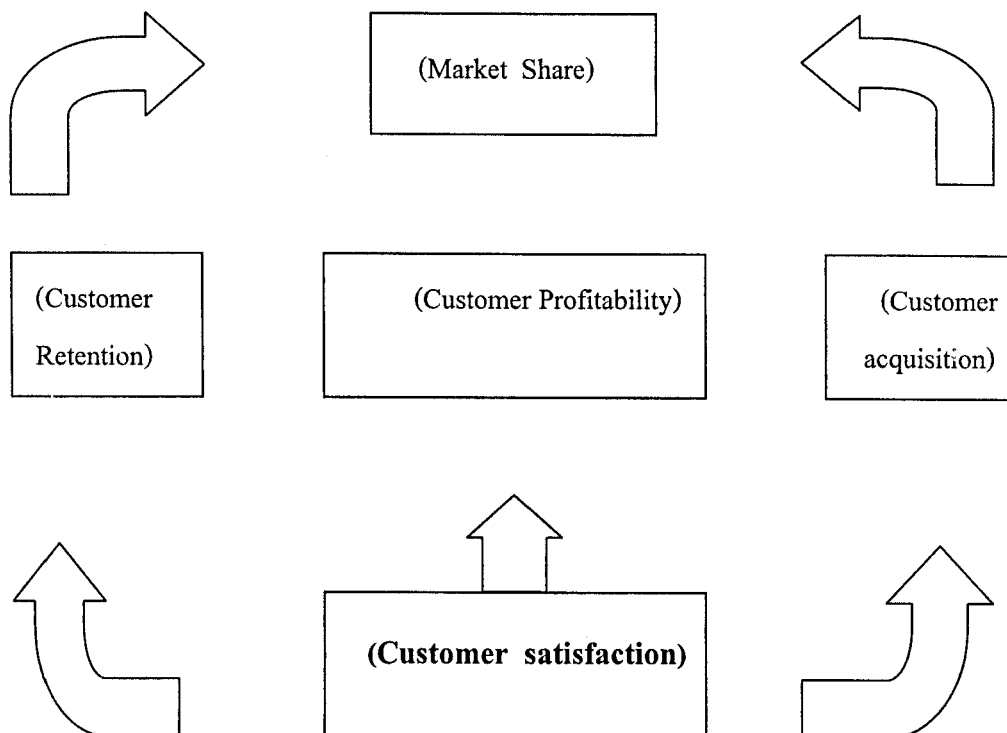
คุณภาพของสินค้าและบริการ (QUALITY OF GOODS & SERVICE) ความเป็นเลิศทางด้านบริการคือสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และเกิดการยอมรับและภักดีต่อสินค้าและบริการ ทำให้สามารถรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้และทำให้เกิดลูกค้าใหม่สร้างความผูกพันต่อเนื่อง ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาก เพราะถือว่าลูกค้ายังจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ การนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า จะเป็นส่วนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่องค์กรนำเสนอ ออกมาได้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างให้องค์กรห่างจากคู่แข่งได้วิธีการใด เพื่อสร้างและดึงดูด รักษา ลูกค้าให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้เกิดการเชื่อมต่อกกระบวนการภายใน ไปสู่ผลลัพธ์ที่จะมีให้กับลูกค้าดียิ่งขึ้น คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าเป็นคุณค่าที่แตกต่างอยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ ความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการ ความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับลูกค้า ความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการ การที่บริษัทจะเป็นเลิศใน 3 แนวคิดนี้ได้ บริษัทต้องมีความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการของการแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า และตอบสนองที่มีคุณภาพ ส่วนความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้า นั้น องค์กรต้องเน้นถึงคุณภาพความสัมพันธ์ให้มากกับลูกค้ารวมทั้งบริการที่เหนือกว่าและแตกต่างกว่า ด้วยความครบถ้วนสมบูรณ์ และส่วนของการเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการนั้นต้องมุ่งเอาใจใส่ไปยังลักษณะการใช้งาน คุณสมบัติที่โดดเด่นต่าง ๆ และสมรรถนะโดยรวมทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ

การวัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า สามารถมองได้จาก จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
กำไรที่มากขึ้น ด้วยผลจากการรักษาลูกค้าเดิมไว้หรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้นและการ
ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดมุมมองของลูกค้าที่สำคัญ ได้
จัดทำขึ้นในองค์การรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

- ✦ ด้านส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- ✦ ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- ✦ ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- ✦ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- ✦ การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่
สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปภาพ 2.3



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)

กระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ต้องมีระบบภายในที่สมบูรณ์ และสามารถที่จะตอบสนองผลึกคั้นให้ผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ การนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างไปนั้นจะทำให้ลูกค้าและผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร การบริหารจัดการภายในต้องมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนให้ทุกส่วนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการตอบสนองนี้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ระดับ ดังนี้

การสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ด้วยนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ รวมถึงการเจาะตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่

การเพิ่มมูลค่าของลูกค้า ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นผูกพันยิ่งขึ้นกับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ย่อมส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

ความสำเร็จจากความเป็นเลิศ หรือโดดเด่นในการปฏิบัติการ โดยการปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งต้นทุน คุณภาพ และรอบระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการภายในต่าง ๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และการบริหารความสามารถในการผลิต

การเป็นที่ยอมรับของสังคม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่โปร่งใสและมีประสิทธิผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ความสามารถและความชำนาญ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ของทีมงานในองค์กร การเตรียมการและความพร้อมในการให้บริการในระยะเวลาที่รวดเร็ว กระบวนการภายในยังเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงการบริการ และการควบคุม การสั่งการ ตลอดจนการสื่อสารและประสานงานกันภายในองค์กร แสดงให้เห็นว่าหากการปฏิบัติงานภายในมีปัญหาหรืออุปสรรค จะกระทบไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จัดว่าเป็นพื้นฐานหลัก ของระบบ Balanced Scorecard ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถหลักและทักษะความเชี่ยวชาญต่างๆ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถจะปรับแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท องค์กรจะต้องค้นให้พบว่า จะทำอย่างไรจะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตามความต้องการ ทั้งจากกระบวนการทำงานภายในที่สำคัญ และนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริหารยอมรับรู้ถึงความสำคัญของผู้เรียนรู้และการเจริญเติบโต แต่โดยปัญหาที่พบมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ การเรียนรู้เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการเจริญเติบโตและการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารในองค์กร ควรให้ความสำคัญและต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ต้องพยายามหาวิธีการต่างๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนพนักงานและองค์กรให้มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนให้องค์กรทราบ ว่าผลประกอบการที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จมากน้อยอย่างไร กลยุทธ์ทางการเงินจะเป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น การเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิตจะสะท้อนมาจากมุมมองจากทั้ง 3 ด้าน ว่ามีประสิทธิภาพในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ปัจจุบันตัวชี้วัดทางการเงินได้มีการพัฒนานำเอาอัตราส่วนทางการเงินรวมกับการวัดอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำกำไร รายได้สุทธิ การลดต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพ การลงทุนในด้านต่าง ๆ กำไรต่อหุ้น ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้ในการคาดคะเนกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานต่อไป เราสามารถนำข้อมูลจากเครื่องมือต่าง ๆ มา วิเคราะห์จุดดี และจุดผิดพลาดจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในอนาคต เมื่อเรานำข้อมูลต่างๆ มาประมวลรวมกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงกัน เราก็จะเห็นภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน

พลู (2544) กล่าวว่า ดัชนีดุลยภาพคือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ ดัชนีดุลยภาพเป็นมากกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งรายละเอียดของมุมมองต่างๆ ได้กล่าวไว้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้น มักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นมาของรายได้วัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

1.1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

1.1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.1.3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

1.1.4 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของดัชนีชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา

2.1 ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น วัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

2.1.1 การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงานเป็นต้น

2.1.2 การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดเป็นต้น

2.1.3 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจาก การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน , ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

2.1.4 การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากการถือองค์การมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและสินทรัพย์ที่องค์การมีอยู่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์การ ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์การต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน

2. มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการ คือ

2.1 ส่วนแบ่งการตลาด มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยส่วนแบ่งการตลาดจะสะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด (ในเทอมของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่ายหรือยอดขายโดยผ่านหน่วยการขาย)

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าเดิมขององค์กรมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด , รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

2.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่เป็นการวัดผลในเชิงอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ธุรกิจใหม่ มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด, จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเองรวมทั้งการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด, จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

2.5 ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า เป็นการวัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการสนับสนุนต่อลูกค้า มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

องค์กรจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้าโดยกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

3.1 กระบวนการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงานภายในตั้งแต่ การผลิต , การตลาดและบริการหลังการขาย โดยพิจารณาในด้านคุณภาพ , ค่าใช้จ่าย , เวลาและคุณลักษณะของผลงาน

3.2 กระบวนการในนวัตกรรม เป็นการศึกษาความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ได้แก่ การวิจัย การออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้อง

เรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 3 ด้านหลักๆ ได้แก่

4.1 ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยพิจารณาในด้าน

4.1.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมักวัดในหลายลักษณะ เช่น จำนวน ชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง

4.1.2 ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

4.1.3 อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจาก อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

4.2 ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของ ข้อมูลอัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ , ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่เวลาในการให้ข้อมูล) , อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่)

4.3 ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร , ระบบจูงใจและโครงสร้างองค์กร โดยมีการ กำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน หรือจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ

พิพัฒน์ (2547) กล่าวไว้ว่า ดัชนีคุณภาพอาศัยกระบวนการต่างๆ อยู่ 4 กระบวนการ ในการผูกกิจกรรมในระยะสั้นเข้ากับวัตถุประสงค์ในระยะยาว

1) การแปลงวิสัยทัศน์

การวัดผล Scorecard ผู้บริหารต้องตกลงกันในมาตรวัดต่างๆ ที่จะใช้เพื่อนำเอา วิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติจริง

2) การสื่อสารและการเชื่อมโยง

เมื่อ Scorecard ได้เผยแพร่ไปทั้งองค์กรแล้ว กลยุทธ์จะกลายเป็นเครื่องมือที่มีให้กับ พนักงานทุกคน วัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และตัววัดต่างๆ ขององค์กรจะได้รับการแปลงลงไปสู่ วัตถุประสงค์และตัววัดต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรด้วยการผูกเป้าหมายเหล่านี้เข้ากับผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และระบบการจ่ายค่าตอบแทนก่อให้เกิด “Scorecard ส่วนบุคคล” ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจะเข้าใจได้ว่าผลผลิตของพวกเขาจะช่วยสนับสนุนต่อกลยุทธ์โดยรวม ทั้งหมดได้อย่างไรบ้าง

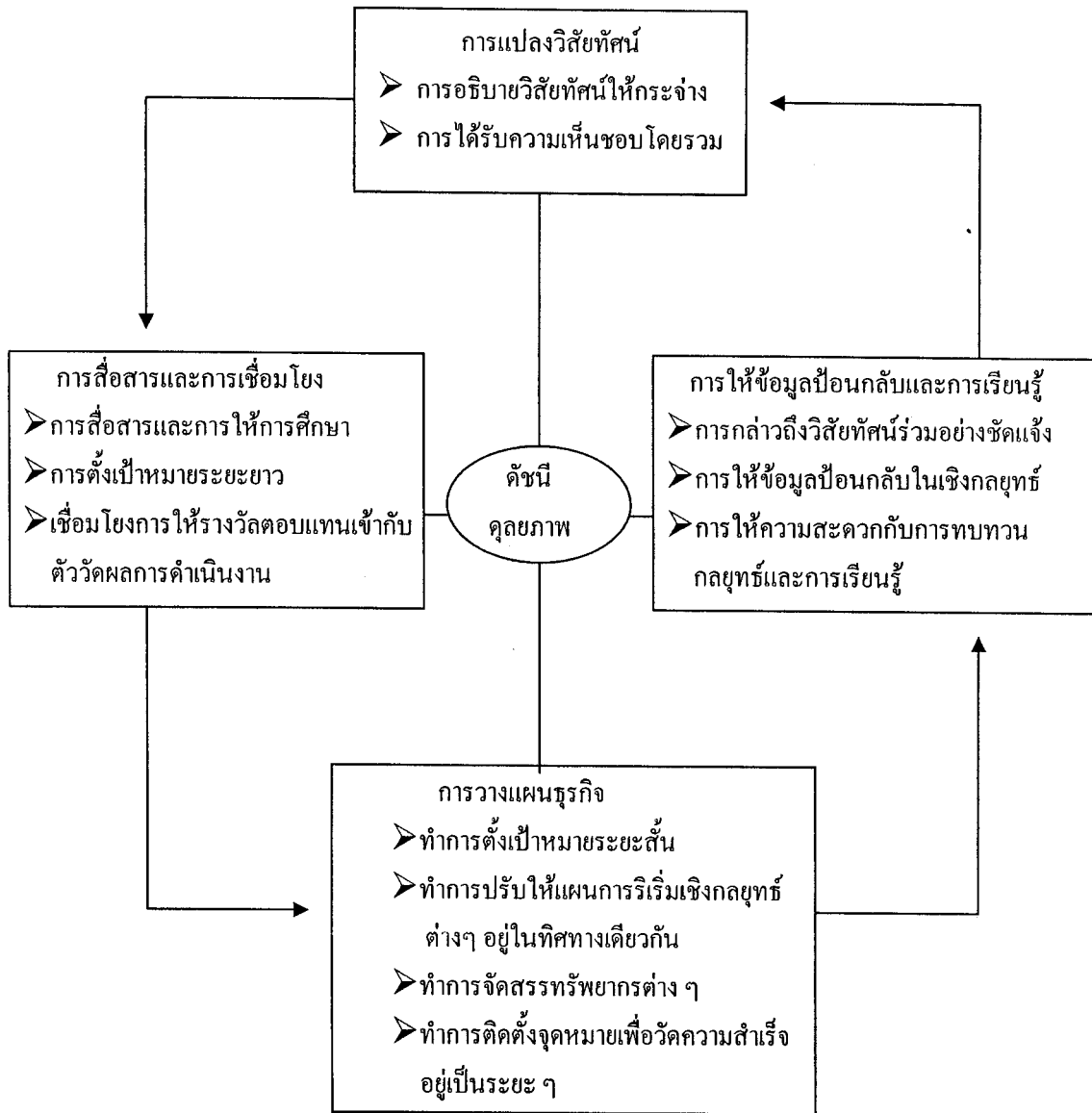
3) การวางแผนธุรกิจ

ดัชนีคุณภาพช่วยให้องค์กรต้องผนึกรวมหน้าที่ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติเข้าด้วยกัน เพื่อให้แผนปฏิบัติสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีตัววัดผลการดำเนินงานต่างๆ ของมุมมอง Scorecard ทั้งสี่ด้านแล้ว องค์กรต้องระบุถึง “ตัวขับเคลื่อน” ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ และจากนั้นก็กำหนดเป้าหมายสำหรับวัดความคืบหน้าเป็นระยะๆ ที่จะทำกับตัวขับเคลื่อนเหล่านี้

4) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้

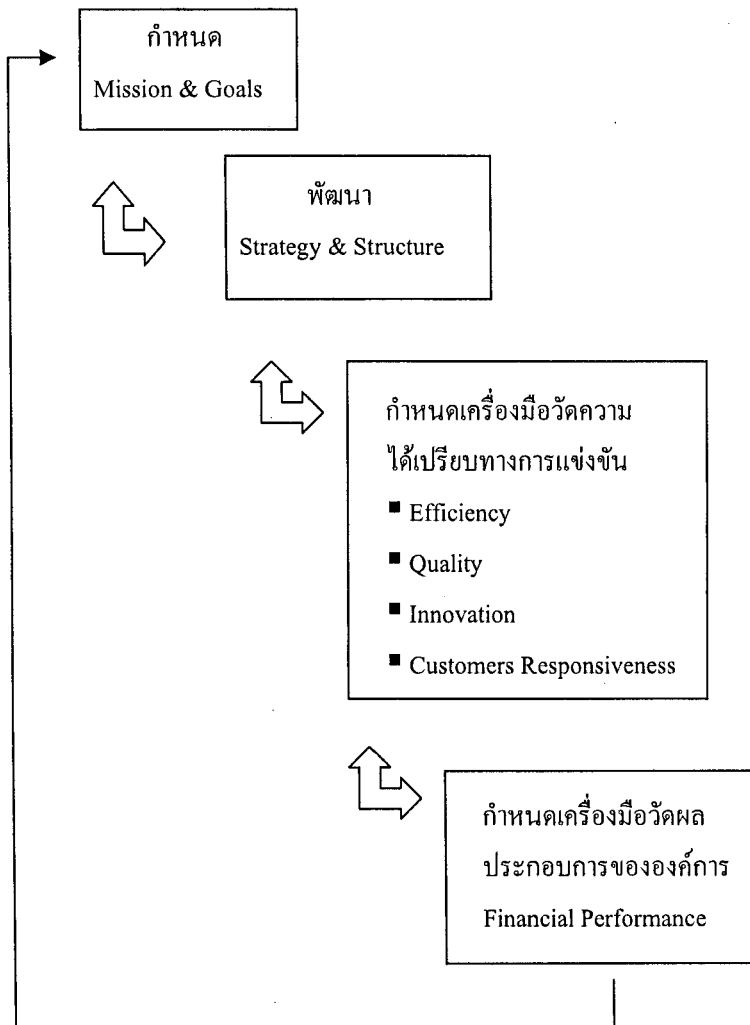
จัดให้มีกลไกสำหรับให้ข้อมูลป้อนกลับ และการพิจารณาบทวนในเชิงกลยุทธ์ ดัชนีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรหนึ่งๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่งที่บ่อยครั้งมักจะขาดหายไป นั่นคือ ความสามารถในการสะท้อนถึงข้อคิดเห็นต่างๆ พร้อมทั้งการสรุป รวมถึงการปรับเปลี่ยนทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ในเชิงที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกันให้เหมาะสม

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับกระบวนการภายในที่สำคัญๆ ตลอดจนการค้นพบใหม่ๆ เชิงเทคโนโลยีนั้น สามารถสรุปรวมเป็นข้อมูลเพื่อนำมาป้อนเข้าไปใน Scorecard ทำให้การกลั่นกรองในเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ณ จุดใดๆ ในระหว่างการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงสามารถรู้ว่ากลยุทธ์นั้นๆ ใช้ได้ผลดีหรือไม่ และถ้าหากว่าไม่แล้วนั้นจะเป็นเพราะเหตุใด



ภาพที่ 2.4 การจัดการกลยุทธ์ด้วย 4 กระบวนการ

ธนชัย ขมจินดา (2545 : 12-16) ได้กล่าวถึงการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นใช้ และใช้กันมากในธุรกิจภาคเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการขององค์กรที่มีขอบเขตการครอบคลุมที่ครบถ้วนทุกมิติ และมีความสมบูรณ์มากกว่า ตัวแบบ Balanced Scorecard ปรากฏดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดง A Balanced Scorecard Approach

ที่มา : Rs Kaplan and d.p.Norton. The balanced Scorecard Measure That Drive Performance, แปลและเรียบเรียงโดย ธนชัย ขมจินดา (2545:13)

จากภาพ 2.5 เมื่อองค์กรได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่ของพันธกิจและเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในขั้นต่อไปจะมีการกำหนดมาตรวัดต่างๆ ที่จะนำไปวัดว่า องค์กรประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customers Responsiveness) มีแนวโน้มการพัฒนาเป็นอย่างไร องค์กรประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่าจะมีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่ หลังจากนั้นในขั้นตอนสุดท้ายจึงจะมีการนำมาตราวัดทางการเงินต่างๆ (Financial Measure) มาใช้เพื่อวัดผลประกอบการของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าตัวแบบ Balanced Scorecard Model เสนอให้มีการวัดหรือจัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ คือ

1. **พันธกิจและเป้าหมาย** เป็นมิติที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรวัด (Measure) เพื่อใช้วัดว่าธุรกิจควรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือถึงคราวที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่หรือไม่อย่างไร มาตรวัดซึ่งอาจนำมาใช้ได้ในช่วงตอนนี้ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ตลาด ลูกค้า แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เช่น ถ้าเคยใช้ตัวเลขมูลค่าตลาดที่สูงในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต และเศรษฐกิจที่ดี ถ้าเศรษฐกิจเปลี่ยนไป มูลค่าตลาดมีแนวโน้มลดลง อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเข้ามามากขึ้น ก็อาจถึงเวลาต้องปรับแนวทางกันใหม่

2. **กลยุทธ์และโครงสร้าง** เป็นมิติที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อดำเนินตามพันธกิจและเป้าหมายที่ใช้อยู่ หรือโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่สามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

3. **องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน** เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจมีความจำเป็นต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าในองค์ประกอบข้างต้น ธุรกิจมีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ

3.1 **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ของธุรกิจซึ่งจะต้องสร้างเครื่องวัดด้านการตลาด ด้านการขนส่งและลำเลียงสินค้า

3.2 **คุณภาพ (Quality)** หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่ โดยการให้คุณค่า แก่ลูกค้าตามระบุ เราอาจแยกมองคุณภาพได้

ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์ คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ และคุณภาพจากการออกแบบ เป็นต้น

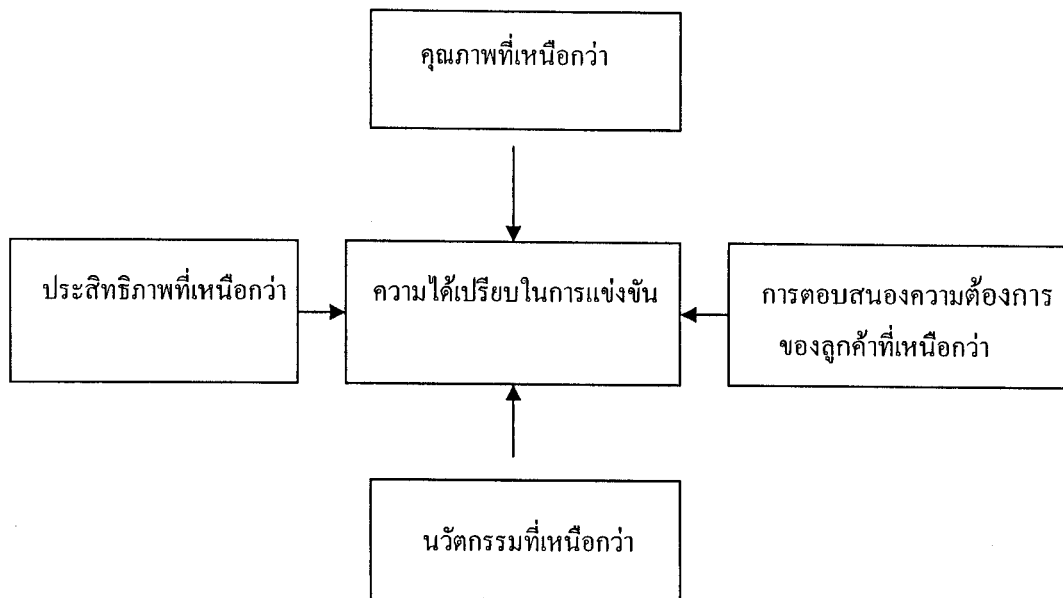
3.3 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์

3.4 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers Responsiveness) องค์กรใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ขององค์กร

4. ผลประกอบการของธุรกิจ (Output performance) ในขั้นตอนสุดท้ายของ Balanced Scorecard ที่เสนอไว้ ก็คือการวัดผลประกอบการของธุรกิจในภาพรวมว่ามีผลการดำเนินการเป็นอย่างไรในขั้นตอนนี้อาจนำมาตรวัดทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ได้

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถมีระบบการควบคุมที่มีขอบเขตครอบคลุมมิติต่างๆ อย่างสมบูรณ์ จะไม่มีลักษณะคงที่เหมือนระบบการควบคุมแบบเดิมที่ใช้อยู่ซึ่งจะเน้นเพียงการใช้มาตรวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวใช้วัดผลลัพธ์เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามตัวแบบ Balanced Scorecard จะใช้การวัดผลทั้งที่เป็นแนวทางหลัก การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้าง และรวมถึงมิติด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรตามสภาพของการแข่งขันตลอดเวลาด้วย

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545:152-153) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และทุกๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้านต่างๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นความเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ ความเหนือกว่า ด้านนวัตกรรม และความเหนือกว่าในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพ จะมุ่งเน้นที่มีมิติกระบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพ จะมุ่งเน้นที่มีมิติทางการเงินเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้า จะมุ่งเน้นที่มีมิติการตอบสนองความต้องการหรือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรม จะมุ่งเน้นที่มีมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต

Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการมองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวคิดของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยมิติแห่งเวลาทั้ง 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

การประเมินผลต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดอุปสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ Balanced Scorecard นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ Balanced Scorecard นี้เป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สรุป Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดการควบคุมในอดีตที่ต้องการให้การควบคุมสามารถครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นมุมมองการควบคุมในหลายๆ มิติ ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างสมดุล

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่ง

ไปทุกเรื่อง ยังมีองค์การที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

สรุป การจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์การทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์การสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์การชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์การของตนเองเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งให้กับองค์การ

2. การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

หลังจากเปิดเสรีทางการเงินของประเทศไทยทำให้ธนาคารพาณิชย์ประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับธนาคารในประเทศไทยประสบกับวิกฤติการณ์ทางการเงิน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยอ่อนแอและต้องหาทางเพิ่มทุน โดยหลายธนาคารถูกต่างประเทศเข้าไปร่วมทุน จนกลายเป็นธนาคารที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้นำในการบริหารงาน ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ไม่สามารถเพิ่มทุนได้ กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ได้เข้าไปเพิ่มทุนจนกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ดังนั้นธนาคารที่เหลืออยู่จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์การของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

จากความจำเป็นเพื่อการอยู่รอด และเพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันได้นี้เอง ทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแม้จะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทยก็ตาม ก็ยังคงต้องปรับตัวเพื่อรับกับการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศ โดยธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรม และปรับโครงสร้างองค์การใหม่ นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการธนาคารให้เข้าสู่มาตรฐานสากล โดยในช่วงแรกได้ว่าจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญชำนาญทางด้านนี้มาให้คำแนะนำในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า การบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ และพัฒนาองค์การเข้าสู่มาตรฐานสากลตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2538 ซึ่งการทำการปรับเปลี่ยนระบบงานนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องเพราะรูปแบบการให้บริการภายในสาขา

ของธนาคารพาณิชย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการแข่งขันรุนแรงขึ้น การบริการของธนาคารต้องมีความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง โดยเฉพาะพนักงานสาขาที่ต้องพบปะกับลูกค้าตลอดเวลา ธนาคารจึงได้เปลี่ยนแปลงระบบงานสาขาสู่รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยและสะดวกมากขึ้น โดยมีการแยกงานบริการลูกค้าออกจากงานสนับสนุน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ พื้นที่ที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ด้วยตนเอง (Self Service Corner) พื้นที่ส่วนนี้ของธนาคารจะนำเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ไว้บริการลูกค้า เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องรับฝากเช็คเร่งด่วน (Drop box) เครื่องปรับสมุดเงินฝาก เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องไปรอเข้าคิวใช้บริการที่เคาน์เตอร์

ส่วนที่สอง คือ พื้นที่การให้บริการพื้นฐานทั่วไปซึ่งได้จัดเป็นพื้นที่สองส่วนด้วยกัน คือการให้บริการระบบออนไลน์ (High Counter) ให้บริการธุรกรรมที่ต้องการความรวดเร็ว เช่นการรับฝาก – ถอนเงิน เป็นต้น อีกส่วนคือการให้บริการแบบ ออฟไลน์ (Low Counter) เช่นการโอนเงินทางโทรสาร การขอทำบัตรเอทีเอ็ม การชำระค่าสาธารณูปโภคต่างๆ โดยในส่วนนี้ได้จัดรูปแบบให้เป็นแบบบริการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One Stop Service)

สำหรับส่วนที่สาม คือ พื้นที่ ที่ให้บริการตามความต้องการของลูกค้า โดยจะเป็นการทำธุรกรรมที่ต้องใช้เวลาในการติดต่อก่อนการพบปะพูดคุยถึงรายละเอียดต่างๆ เช่นการขอสินเชื่อ ผลิตภัณฑ์หรือบริการพิเศษต่าง ๆ

(ที่มา : สุจินดา คัจฉสุวรรณมณี 2547 ความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ต่อการรื้อระบบ)

การปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคาร

จากวิกฤติการณ์ทางการเงินในปี 2540 และการแข่งขันที่รุนแรง นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยธนาคารมีนโยบายที่ปรับปรุงประสิทธิภาพ มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ควบคุมต้นทุน เพิ่มคุณภาพชีวิต ในการทำงาน of พนักงาน และพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการธนาคาร โดยธนาคารได้ปรับระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดสำหรับปี พ.ศ. 2551 ต่อไปนี้

ทิศทางขององค์กร (Statement of Direction)

1. เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการดีและสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ

2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง
3. ยกระดับการบริหารการจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

จากทิศทางขององค์การข้างต้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำมาใช้ในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของธนาคารที่มีความท้าทาย แต่ขณะเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

ธนาคารแสนสะดวก (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐและสถาบัน

เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ท้าทายหรือทิศทางในอนาคต ที่ธนาคารคาดหวังจะดำเนินงานไปให้ถึงแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงนำมาใช้กำหนดเป็นพันธกิจหรือภารกิจของธนาคาร ดังต่อไปนี้

พันธกิจ (Mission)

เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ต่อมาเมื่อธนาคารธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดพันธกิจหรือภารกิจของธนาคารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ธนาคารจึงได้มีการประชุมผู้บริหารทั้งหมดร่วมกันเพื่อค้นหาคุณค่าองค์การ (Core values) และได้ผลดังนี้

คุณค่าองค์การ (Core Value)

1. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เชื่อมมั่นในการทำงานเป็นทีม
3. อุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
4. มีคุณธรรม
5. ภาควุมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

เมื่อได้คุณค่าขององค์กรแล้ว บมจ.ธนาคารกรุงไทย จึงได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธนาคาร ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็งขององค์กร

1. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ และมีฐานลูกค้าภาครัฐจำนวนมาก
2. มีฐานลูกค้า เครือข่ายและ ATM จำนวนมาก
3. เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีความแข็งแกร่งในต่างจังหวัด
4. เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale)
5. มีต้นทุนของเงินทุน (Cost Fund) ต่ำกว่าคู่แข่ง

จุดอ่อนขององค์กร

1. ภาพลักษณ์การเป็น Convenience Bank ยังไม่เด่นชัด
2. จุดให้บริการในกรุงเทพมหานครและห้างสรรพสินค้าหายาก
3. กระบวนการปล่อยสินเชื่อและการให้บริการธุรกรรมบางประเภทล่าช้า เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
4. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) รายได้ค่าธรรมเนียมต่ำ
5. ยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพสินทรัพย์ NPL และ NPA สูง
6. ยังไม่รู้จักความต้องการของลูกค้าดีพอ
7. พนักงานบางส่วนยังขาดทักษะในงานหลัก

โอกาสขององค์กร

1. การเมืองมีความชัดเจนขึ้น ผู้บริโภคและนักลงทุนมีความมั่นใจมากขึ้น
2. การตั้งงบประมาณแบบขาดดุลเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) การสาธารณสุขโลก
3. การให้บริการของธนาคารพาณิชย์มีความหลากหลายและเป็นสากลมากขึ้น
4. การจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากส่งผลดีต่อธนาคารขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง

อุปสรรคขององค์กร

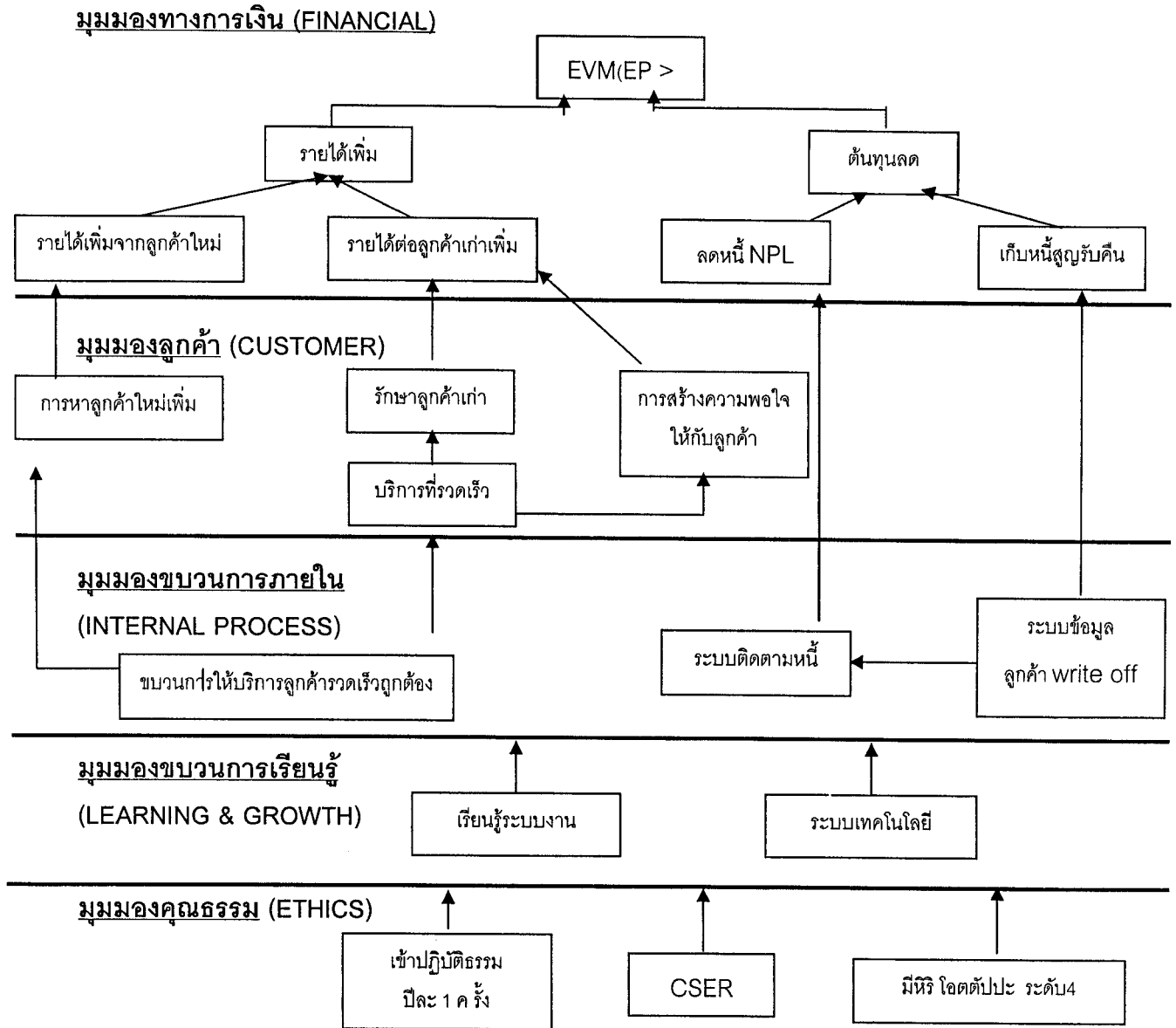
1. นโยบายการเปิดเสรีทางการเงินส่งผลให้เกิดการแข่งขัน
2. กฎเกณฑ์การควบคุม และประเมินผลที่เข้มงวดขึ้นจากทางการ
3. ปัญหาสินเชื่อด้อยคุณภาพในสหรัฐอเมริกา (Sub-Prime) ส่งผลกระทบต่อการลงทุนในประเทศไทย
4. พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น
5. ค่าเงินบาทแข็งขึ้นและราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ดังกล่าวข้างต้นนั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard ดังแผนภาพที่ 2.7

แผนภาพที่ 2.7

แผนที่กลยุทธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGY MAP



ที่มา : กรุงไทย จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008. หน้า 14.

นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทย ยังได้ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการเงิน

ธนาคารได้กำหนดเป้าหมายในมุมมองด้านการเงินไว้ 4 เรื่องด้วยกันคือ เรื่องการขายสินเชื่อ เรื่องการเพิ่มเงินฝากของธนาคาร เรื่องการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม และเรื่องลดหนี้เอ็นพีแอล (NPL) และการขายเอ็นพีเอ (NPA) โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. ขายสินเชื่อ

ขายสินเชื่อลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเน้นลูกค้ารายย่อย

เพิ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่มีศักยภาพ

เพิ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

ขายสินเชื่อในโครงการที่ภาครัฐสนับสนุน

2. เงินฝาก

ขยายฐานลูกค้าเงินฝากนิติบุคคล

รักษาฐานเงินฝากภาครัฐ

บริหารต้นทุนให้แข่งขันได้

3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ซึ่งในที่นี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ได้ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งในระดับภายในประเทศ และต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ในประเทศ

3.1.1 ขยายฐานลูกค้าที่ใช้บริการบริหารเงินสด (Cash Management)

3.1.2 ขายควบกับผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Sell) กับกลุ่มลูกค้าที่ได้ขาย Pay roll

ไว้แล้ว

3.2 ต่างประเทศ

เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ/ช่วยลูกค้าแก้ปัญหาด้านเอกสารสินเชื่อ (Documentary Credit) ด้านอัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย

4. ถัดนี้ เอ็นพีแอล NPL ขายเอ็นพีเอ NPA

4.1 ปรับปรุงหนี้

4.2 ซื้อทรัพย์สิน/โอนทรัพย์สิน

4.3 เร่งกันชำระ

4.4 เร่งติดตามหนี้สูญรับคืน

4.5 เร่งขายเอ็นพีเอ (NPA) ให้กับลูกค้ารายย่อยโดยผ่านสาขา และขายในปริมาณมาก (Big lots)

ด้านลูกค้า

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า นั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการรักษาลูกค้าเดิม และขณะเดียวกันก็เพิ่มลูกค้าใหม่ให้ได้ ดังนั้น เป้าหมายที่ตั้งไว้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ลูกค้ามีความประทับใจ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มช่องทางการให้บริการที่มีความสะดวกและรวดเร็ว และขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร

สร้างตราสินค้า (Brand) “Convenience Bank” ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า

2. สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และทัดเทียมคู่แข่ง

2.1 ร่วมมือกับบริษัทในเครือในการเป็น Solution Provider ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.2 ใช้ข้อมูลความเห็นของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3. ช่องทางการให้บริการ

3.1 บูรณาการ ช่องทางการให้บริการเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด

3.2 ใช้ระบบตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) เป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าของธนาคารและบริษัทในเครือ

3.3 เพิ่มช่องทางการให้บริการในกรุงเทพมหานคร

4. ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่ธนาคารยังขาด และเจาะลึกในกลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ

4.1 ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการ วิทยทำงาน ในธุรกิจเอกชนและกลุ่มที่มีความคุ้มค่าสุทธิสูง (High Net Worth)

4.2 ดำรวจอัตราการขายข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell Product) ในกลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจและหาทางเพิ่มส่วนแบ่งจากเงินในกระเป๋าของลูกค้า (Share of valet) ในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น การทำธุรกิจลีสซิ่ง (Leasing) การทำประกันชีวิต การลงทุน เป็นต้น

4.3 ขยายฐานลูกค้า Pay Roll ไปยังบริษัทเอกชนที่เป็นลูกค้าธนาคาร

4.4 เพิ่มลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากพอที่จะชดเชยการชำระคืนเงินกู้ตามปกติของลูกค้าเดิม

ด้านกระบวนการภายใน

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

1. ปรับปรุงกระบวนการหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้า และรายได้ของธนาคาร

1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อก่อนอนุมัติ (Pre Approve) และหลังอนุมัติ (Post Approve) ให้รวดเร็วขึ้น

1.2 ปรับปรุงกระบวนการหน้า Counter ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (One-Stop Service, Single Slip และ No Slip)

1.3 ปรับปรุงขั้นตอนในการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ให้กระชับ รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันได้

1.4 พัฒนาระบบ CRM ให้สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

1.5 พัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

1.6 พัฒนาระบบ Cash Logistic สำหรับเงินบาท และเงินตราต่างประเทศ

2. ปรับปรุงบริหารการจัดการ

2.1 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ในปี 2552

2.2 พัฒนาการนำ EVM ไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การประเมินผล การดำเนินงาน และการกำหนดค่าตอบแทน

3.3 Implement การกำกับแบบรวมกลุ่ม ตามเกณฑ์ของ ธปท. ให้ครบถ้วน

3.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (ERM) และรองรับเกณฑ์ Basel II

ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา

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

1. สร้างความมุ่งมั่นและวัฒนธรรมของพนักงานที่สนับสนุนให้ธนาคารมีศักยภาพสูงขึ้น
2. สร้างฐานองค์ความรู้ และระบบข้อมูลในปัจจุบันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จให้ธนาคาร
3. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยเน้นในการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติหน้าที่ที่ซับซ้อน และยากมากขึ้น
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

จากการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของธนาคารกรุงไทยนี้ ทำให้พนักงานได้มีการปรับตัว และปรับทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังงานของ สุจินดา คัจฉสุวรรณมณี ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการรื้อปรับระบบ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบของธนาคาร ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านระยะเวลาในการทำงาน

พบว่า มีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบของธนาคารแตกต่างกัน ในประเด็นการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและระบบงานของสาขา วิถีทางใหม่ๆ ในการทำงาน การฝึกอบรม การสนับสนุนด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดผังพื้นที่ในการทำงาน ส่วนในประเด็น บทบาทและหน้าที่และระบบ เอกสาร พบว่ามีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบของธนาคารไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ กับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ใน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมาอย่างต่อเนื่อง และจนกระทั่งปัจจุบัน ก็ได้มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร

ประโยชน์ของการนำระบบการปฏิบัติการ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร
(ที่มา: ธนประเสริฐ รุจิพงคานนท์, 2548)

การนำระบบ Balance Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและพนักงาน บ่งบอกถึงทิศทางที่ตอบสนอง องค์กรในทางที่ดี เพราะนั่นคือการให้ความสำคัญกับทุกหน่วยงาน เช่น ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร การคิดค้นและนำแนวคิด Balanced Scorecard นี้มาใช้ไม่ได้เพียงมุ่งหวังแค่เป็นตัววัดผลการทำงานและประเมินผลเท่านั้น หากแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารงานขององค์กรและการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามที่องค์กรกำหนดไว้

ในการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน จะกำหนดตัวชี้วัดให้ สอดคล้องตามมุมมองด้านต่างๆ และให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีความเป็นเฉพาะตัวที่จะนำไปใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม ตัววัดบางตัวแสดงถึง ผลลัพธ์และบางตัวแสดงถึงการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น มุมมองด้านการเงิน จะ แสดงถึงตัวชี้วัดแบบผลลัพธ์เป็นต้น

ทั้งนี้ในระบบการใช้ Balanced Scorecard ประโยชน์ที่ได้ต่อองค์กร แยกได้ดังนี้

- 1) ช่วยกำหนดรูปแบบวิธีการและกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็น มาตรฐานและมีทิศทางที่แน่นอน
- 2) ช่วยให้เห็นถึงลำดับและความสำคัญของหน่วยงาน ผู้บริหารและพนักงานทุก ระดับ

- 3) ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในทุกหน่วยงาน
- 4) เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรและพนักงานทุกระดับ ให้ได้รับความรู้ การพัฒนาแนวทางการทำงานที่มีระบบและชัดเจน
- 5) ช่วยให้องค์การได้เห็นภาพที่ชัดเจนทั้งองค์กรและแต่ละหน่วยงาน ว่าผลการทำงาน การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยอย่างไร
- 6) ให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนในทันที ทำให้สามารถแก้ไขปรับปรุงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. รางวัลคุณภาพต่าง ๆ

3.1 The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ความเป็นมาของ MBNQA เริ่มต้นต้นและกลางศตวรรษที่ 1980 ผู้นำของอุตสาหกรรมและรัฐบาลอเมริกันเห็นว่าเรื่องคุณภาพไม่ใช่ทางเลือกสำหรับบริษัทอเมริกันอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ แต่ธุรกิจอเมริกันส่วนมากก็ยังไม่เชื่อในเรื่องคุณภาพหรือไม่รู้ว่าเริ่มต้นอย่างไร Baldrige Award จึงถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทของอเมริกันบรรลุคุณภาพระดับโลกได้ โดยออกเป็น Public Law 100-107 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ปี ค.ศ.1987 ก่อให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบใหม่ระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน และมีการก่อตั้งมูลนิธิ MBNQA ขึ้นในปี ค.ศ.1988 รางวัลนี้ได้ชื่อมาจาก Malcolm Baldrige ซึ่งเป็น Secretary of Commerce ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 และได้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุเมื่อปี ค.ศ. 1987 เขาเป็นผู้มีความสามารถทางด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นเลิศ นำมาสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรัฐบาลในระยะยาว (อนุวัฒน์ , 2548 อ้างถึงใน ไพโรจน์ ยอดคำ ปา, 2549:12)

พสุ (2546) กล่าวว่า ทาง MBNQA ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินองค์กร ไว้ 7 หมวด ดังนี้

1) การนำองค์กร

การนำองค์กรนั้น คือการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสามารถสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ อีกทั้งยังได้มุ่งเน้นในบทบาทของผู้บริหารในฐานะของผู้นำไม่ว่าจะเป็น การประเมินผลองค์กร การนำผลจากการประเมินมาใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร

และการตัดสินใจภายในองค์กร นอกเหนือจากการนำองค์กรแล้วเกณฑ์ในกลุ่มนี้ยังมุ่งเน้นให้ผู้บริหารได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงชุมชนที่องค์กรเกี่ยวข้องด้วย

2) การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ควรครอบคลุมทั้งในการวิเคราะห์ และพยากรณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานและการแข่งขันขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมถึงแนวทางในการแปลงวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์นั้นไปสู่แผนปฏิบัติการและการกำหนดเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

3) การเน้นลูกค้าและการตลาด

การเน้นลูกค้าและการตลาดจะระบุถึงการที่องค์กรทำความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดและกลุ่มลูกค้าของตนเอง แนวทางในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวหรือความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการวิเคราะห์ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ อันจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อที่จะได้ทั้งรักษาลูกค้าไว้กับองค์กร แสวงหาลูกค้าใหม่และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์

ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ความสอดคล้องของตัวชี้วัด แนวทางในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา นอกจากนี้ยังรวมถึงความพร้อมของระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร และคุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5) ทรัพยากรบุคคล

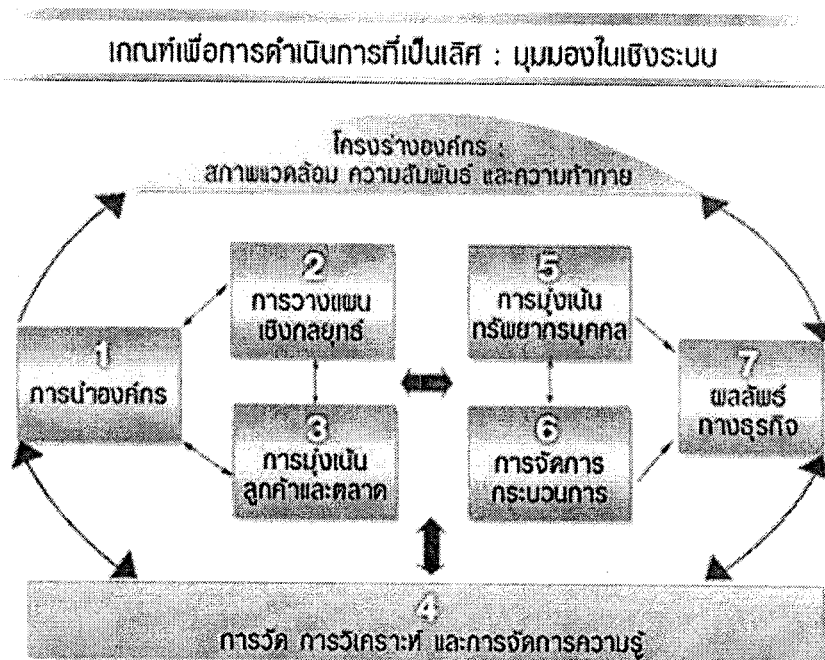
ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นการระบุถึงระบบการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมภายในองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องกับระบบทั่วไป และแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน การประเมินผลพนักงาน การวางแผนเกี่ยวกับการทดแทน รวมถึงการวิเคราะห์ทักษะและความสามารถหลักที่บุคลากรขององค์กรควรมี ระบบพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรทั้งในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร รวมทั้งแนวทางในการทำงานที่เหมาะสมและการสร้างความพอใจให้กับพนักงาน

6) การบริหารกระบวนการ

การบริหารกระบวนการ เป็นการแสดงถึงระบบหรือกระบวนการในการดำเนินงานภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และกระบวนการในการบริหารงานทั่วไปภายในองค์กร

7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ถือเป็นด้านที่สรุปรวมทุกด้านเข้าด้วยกัน โดยจะดูว่าองค์การมีการนำผลการดำเนินงานและข้อมูลจากในด้านอื่น ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจเพียงใด โดยมุ่งเน้นการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละด้านมาพิจารณา ทั้งตัวชี้วัดในด้านเกี่ยวกับลูกค้า ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ด้านสถานะทางด้านการเงินและการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อ



ภาพที่ 2.8 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

จากภาพ 2.8 เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์

1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ

ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การเน้นลูกค้าและการตลาด

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์การ ผู้บริหารองค์การต้องกำหนดทิศทางองค์การ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และการเน้นลูกค้า และการตลาด จากรูปภาพที่ 2.8 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 ทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การบริหาร กระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์การ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 2.8 มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกันอยู่

กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์

กลุ่มนี้ส่งผลให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 2.8 จะเห็นว่าลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การได้ นอกจากนี้ยังมี ลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติ ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์การ และมิติด้านการ พัฒนาองค์การ โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์การ และกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำ องค์การ กับ หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

3.2 The European Foundation for Quality Management (EFQM)

EFQM ย่อมาจาก The European Foundation for Quality Management ก่อตั้งขึ้น ในปี ค.ศ.1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์การ โดยดำเนินการรับรอง มาตรฐานการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ใน ตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีตรรกะการประเมินผลองค์การ (Evaluation logic) ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่าง

กันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548)

ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) และกลุ่มที่เป็นผลจากการกระทำ (Results)

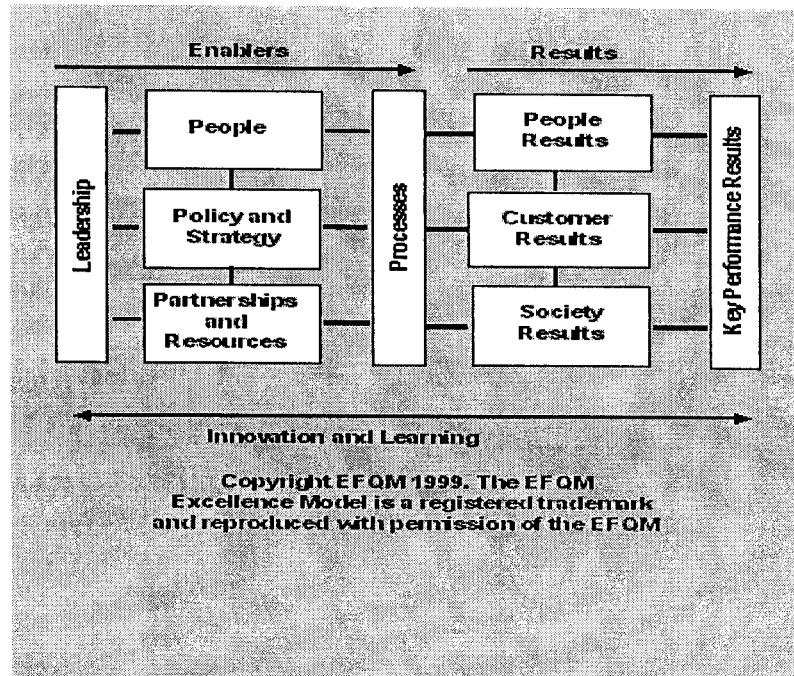
กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ

- 1) กระบวนการทำงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 2) การบริหารบุคคลในองค์การ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 3) ภาวะผู้นำ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์การนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน
- 4) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การใช้แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์
- 5) ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การรวบรวมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ

- 1) ผลกระทบต่อสังคม หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติขององค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- 2) ผลที่เกิดกับผู้รับบริการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มีผลต่อองค์การและผลิตภัณฑ์ การให้บริการขององค์การ
- 3) ผลที่เกิดกับพนักงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้สึกรักของพนักงานที่มีผลต่อองค์การ
- 4) ผลที่เกิดกับกิจการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

The EFQM Excellence Model



ภาพที่ 2.9 The EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model แบ่งปัจจัยทั้งเก้าประการออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ ส่วนผลจากการกระทำ (Results) คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมดังกล่าว ตามแนวคิดของ EFQM องค์กรจะต้องมีการประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทำให้้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การประเมินตนเองตามแนวคิด EFQM เองจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น เป็นเครื่องมือที่ระบบที่ใช้ในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดถึงความก้าวหน้าขององค์กรในด้านต่างๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ในแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กร และเป็นเครื่องมือในการนำเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

3.3 Thailand Quality Award – TQA

TQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQ) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศ

ในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการ

ของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกชั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์การปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์การจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์การจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์การจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็ง และจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์ มากขึ้นต่อไป

องค์การที่ได้รางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์การต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลแห่งคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์การ รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์การอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีจุดประสงค์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานของการประเมินตนเองขององค์การ การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์การที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการขององค์การ
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์การต่างๆ
3. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์การและแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า

5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ทั้งค่านิยมหลักและแนวคิดนี้จึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการหลักของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการ ที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติและการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น

สรุป ผู้วิจัยได้เลือกนำแนวคิด Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางในการศึกษา การพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เพราะแนวคิด Balanced Scorecard ได้เป็นที่รู้จักกันอย่างดี และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย จากหลายๆ องค์กรในปัจจุบันนี้

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปี ค.ศ. 1996 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ดัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 1996) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard “ ซึ่งเป็นหนังสือเล่มแรกที่เป็นเสมือนรายงานสรุปที่ต่อเนื่องจากที่ทั้งสองได้เสนอ บทความเรื่อง Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 โดยนำเสนอ หลักการพื้นฐานของ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งอธิบายถึงความสำคัญของการวัด (Measurement) ซึ่งมีผลต่อการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล มีความจำเป็นต่อกิจการ โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด สี่ มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การเชื่อมโยงตัวชี้วัดของ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กับกลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรกับกลยุทธ์ การถ่ายทอดกลยุทธ์จาก ด้านบนสู่ด้านล่าง การตั้งเป้าหมายการจัดสรรทรัพยากร การคิดแผนริเริ่ม การตั้งงบประมาณการ

ตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับและกระบวนการเรียนรู้กลยุทธ์ และวิธีการนำระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปดำเนินการ

เดวิด พี นอร์ตัน และ Francis J. Gouillart (1999) ได้เขียนหนังสือ “Mapping Strategy” เพื่อชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการนำ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน เนื่องจากองค์การ 9 ใน 10 แห่ง ประสบกับความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะ “กลยุทธ์” เป็นเหมือนการเล่นกล (Black Art) ซึ่งอธิบายได้ยาก จนกลายเป็นสิ่งที่ผู้คนในองค์การไม่อยากจะทำความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือ แต่ด้วยการใช้ “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)” ปัญหาข้างต้นก็จะหมดไป และความสำเร็จก็จะไม่ไกลเกินเอื้อม ผู้เขียนจะอธิบายถึง การใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อสารกลยุทธ์ของผู้บริหาร วิธีใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว การสร้างแผนที่กลยุทธ์ซึ่งต้องมีการวางแผนแคมเปญ การทดสอบสมมติฐาน และคำนึงถึงความสำคัญจครยะเวลาของกลยุทธ์ รวมทั้งการจัดองค์การเพื่อสร้างคุณค่าเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ซึ่งในประเทศไทยมีการแปลหนังสือเล่มนี้ โดยบริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด (2547) โดยใช้ชื่อหนังสือว่า “Strategy Maps การทำแผนที่กลยุทธ์ Balanced Scorecard” ในปี พ.ศ. 2547

ปี ค.ศ. 2000 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P.Norton ,2000) ได้เขียนหนังสือเล่มที่สองชื่อ “The Strategy-focused Organization” ที่ต่อเนื่องจากเล่มแรก เพื่อขยายความหนังสือเล่มแรกเรื่อง “Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเสมือนรายงานเบื้องต้น ที่มุ่งเน้นทฤษฎี แต่เล่มที่สองจะมีรายละเอียดในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่แท้จริง เพื่อให้เกิดเป็นองค์การรูปแบบใหม่ คือองค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ (The Strategy-Focused Organization) คณะผู้บริหารในองค์การซึ่งใช้หลักการระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) นั้นได้นำ Balanced Scorecard มาเป็นตัวเชื่อมโยงหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หน่วยงานสนับสนุน ทีมงาน และบุคลากรแต่ละคน เข้ากับเป้าประสงค์ในระดับขององค์การ คณะผู้บริหรดังกล่าวต่างให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การรายงานผล และการประชุมผู้บริหารให้เกิดความสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรเป็นการวางแผนจากด้านบนสู่ด้านล่าง ส่วนการนำแผนไปถือปฏิบัติ การสรรค์สร้างนวัตกรรม การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ เป็นกระบวนการส่งผ่านจากพนักงานในแนวหน้า (Front line) และพนักงานสนับสนุนกลับสู่ระดับผู้บริหาร สืบเนื่องจากการมีจุดเน้นหนักสำหรับให้ยึดถือ มีความเชื่อมโยงและการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ส่งผลให้องค์การเหล่านั้นได้พบกับ

ผลการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อย ๆ

ปี พ.ศ. 2546 พสุ เตชะรินทร์ (2546) ซึ่งเป็นอาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ชื่อ “ Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ “ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ได้มีแนวทางและเคล็ดลับในการนำ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการ หรือเอกชน โดยมีเนื้อหาส่วนใหญ่มาจากทั้งประสบการณ์ของผู้เขียนเองและจากการค้นคว้าทางวิชาการ ซึ่งถือเป็นตอนต่อจากหนังสือ “เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators” (2544) ที่มุ่งเน้นในเรื่องหลักการและแนวคิดของ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นหลักเนื้อหาในหนังสือเล่มใหม่จะประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานของระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การออกแบบและจัดทำระบบการประเมินผลแบบสมดุล ในระดับองค์กร ข้อควรพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ Strategic Initiatives ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในฐานะเครื่องมือทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์ การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและห้อง Management Cockpit มาใช้ การนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการนำ Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติ และ Balanced Scorecard กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อนำเสนอวิธีการใช้ BSC และ KPI ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 2) เพื่อนำเสนอวิธีการประยุกต์ใช้ BSC และ KPI ในขั้นตอนอื่นๆ อาทิ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการติดตามประเมินผล และขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร 3) เพื่อนำเสนอแหล่งข้อมูลที่ธุรกิจต่างๆ สามารถศึกษาเพิ่มเติมเอง 4) เพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงตัวชี้วัดของธุรกิจ ด้วยการชี้แนะวิธีการนำตัวชี้วัดของท่านไปเทียบวัด (Benchmark) กับกลุ่มตัวชี้วัดที่ทางองค์กรต่างๆ ได้เคยจัดทำไว้ และ 5) เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ BSC และ KPI หรือองค์ความรู้ที่มีส่วนช่วยเข้าใจ BSC และ KPI ชัดเจนยิ่งขึ้น หนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือประกอบการอบรมผู้บริหารราชการระดับสูงทั่วประเทศ หลักสูตร “ผู้ว่า CEO” ในปี 2546 ของรัฐบาลซึ่งมี พ.ต.อ. ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัชมมนตรี

ปี ค.ศ. 2004 แคปแลน และ นอร์ตัน (2004) ได้เขียนหนังสือเล่มที่ 3 ขึ้นเรื่อง “Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcome” เป็นการแสดงหรือสาธิตกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับมุมมองทั้งสี่ประการ ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อให้เห็นว่า สินทรัพย์ใดๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะวัดได้หรือไม่ก็ตาม อย่างเช่น สินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ ย่อมสามารถถูกแปลงออกมาให้กลายเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้ หรือแปลงสิ่งที่เรามองไม่เห็น สัมผัสไม่ได้ อย่างเช่นความรู้และทักษะของพนักงาน ตลอดจนภาพลักษณ์ คุณภาพในการจัดการองค์กร ชื่อเสียงที่สะสมมานานแรมปี ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะสามารถถูกสร้างให้สอดคล้องอยู่บนระนาบเดียวกันได้ ถ้าเรามีทิศทางหรือ “แผนที่” ที่ชัดเจน และแผนที่ยุทธศาสตร์ คือลายแทงยุทธทรัพย์ที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเชิงรูปธรรมได้

ศตวรรษ เพิ่มทวี (2545) Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานของฝ่ายการพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายหลักโดยรวมคือ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากเป้าหมายดังกล่าวผู้จัดทำสามารถนำมา กำหนดเป็นเป้าหมายหลักของแผนที่เชิงกลยุทธ์ คือ “เพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงานภายใต้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ” และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง เพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมายหลักได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมองนั้น มีตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัวประเมินผล และมี แผนงาน โครงการ กิจกรรม สำหรับปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดได้ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะนำไปใช้นั้น ควรพิจารณาถึงประเด็นหัวข้อที่สำคัญคือ การสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ ถึงแนวคิดและวิธีการปฏิบัติของเครื่องมือทางการจัดการชนิดนี้ และจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และการแข่งขันที่เปลี่ยนไป

ปัญหาความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลหลัก ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสม หากนำไปใช้ต้องคำนึงถึง

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ฝ่าย สายงาน และผู้บริหารระดับสูง โดยให้ความสำคัญแก่แนวคิด Balanced Scorecard ทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านเวลา การฝึกอบรม และระบบสารสนเทศ
2. มีการสื่อสารแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรให้ทราบถึงแนวคิด การจัดทำแนวทางการนำไปใช้เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้าน
3. สิ่งสำคัญ เพราะอาจจะกระทบกับมุมมองด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นเหตุเป็น ผลต่อกัน หากตัวเป้าหมายง่ายเกินไป ก็ไม่ดีเช่นกัน
4. ควรระบุผู้รับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัดที่ชัดเจน

5. ในระยะแรกของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ควรมีการประชุมถึงผลความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำปัญหาและอุปสรรคร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขได้อย่างทันที

สมบัติ โตศิลาพันธ์ (2545) ทศนคติของผู้บริหารในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทในเครือเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้น ของบริษัทในเครือเทเลคอมเอเชียฯ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีในระดับต้น เห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ Balanced Scorecard และมีทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ และความสามารถแยกแยะผลงานของ Balanced Scorecard แต่มีทัศนคติที่เหมือนกันในการใช้ปฏิบัติจริงของ Balanced Scorecard นอกจากนี้ควรจะทำความเข้าใจกับผู้บริหารว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เพียงพอต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทุกมิติของงาน เนื่องจากมีตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ควรจะตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความยุติธรรม ในแต่ละหน่วยงาน

จ่านิจ โอภาสเสถียร (2546) Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์การ และอุตสาหกรรมการเกษตร

โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้นนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ทำให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน และทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์ของฝ่ายงาน แผนปฏิบัติของฝ่ายงานและกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

นอกจากนั้นได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง รวมถึงการจัดทำ Measurement Template ทุกระดับตั้งแต่ระดับฝ่ายงาน กลุ่มงาน และระดับบุคคลตามตำแหน่งงาน (พนักงานอำนวยการอาวุโส) เพื่อใช้สำหรับประเมินผล และนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานพร้อมกัน พัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้

ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และคณะ (2546) ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานสำนักธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ต่อมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของธนาคารกรุงไทยในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ และเพื่อสรุปและเสนอแนะการทำระบบ Balanced Scorecard ให้ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ในองค์กร โดยผลการศึกษาเป็นดังนี้

1. ระดับความพร้อมของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้พบว่ามีความพร้อมในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และความพร้อมในระดับปานกลาง 2 ประเด็น คือ ความพร้อมด้านระบบงาน และการสื่อสารในองค์กร กับความพร้อมด้านระบบสารสนเทศ

2. จากการศึกษาพบว่า เกือบทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางบวก ยกเว้นวัฒนธรรมองค์กร

- ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับความพร้อมในระบบ Balanced Scorecard มาใช้มีอยู่ด้วยกัน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน

- ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้มีอยู่ด้วยกัน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านระบบงานและการสื่อสารในองค์กร และปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ

- ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้มีอยู่ปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

3. เพื่อให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ จึงควรดำเนินการดังนี้

- ควรให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้นในการนำเสนอแนวคิด โดยมีผู้นำเป็นผู้ชี้แนะ

- การร่วมกันทำงานเป็นทีม

- ควรเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องของช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม

- ธนาคารควรมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับทราบ และเข้าใจแนวทางการบริหาร โดยการใช้ Balanced Scorecard เพื่อให้ทุกคนทราบและเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และพร้อมจะนำมาปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กร ต่อไป

- การลงทุนในระบบสารสนเทศดังกล่าวเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการทำงานและการจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ

วรรณพร ปิติพัฒนาโฆษิต (2546) การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน คุณภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมพร้อมดื่มของประเทศไทย

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญในมุมมองของการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ สังคม สิ่งแวดล้อม 2) เพื่อศึกษาตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อมุมมองและผลการดำเนินงาน งานวิจัยนี้เสนอแนวคิดว่าการให้ความสำคัญต่อมุมมองในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1. ยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งตลาด 2. ลูกค้า กระบวนการภายใน และประสิทธิภาพทางการเงิน 3. นวัตกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม และพบว่ากลุ่มยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งตลาด ถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น ผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มที่เป็นตัวเงิน 2. กลุ่มที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์กรมีผลต่อการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ดีกว่าเป็นตัวเงิน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งตลาดกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม สังคม สิ่งแวดล้อม นั้นก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่านั้น งานวิจัยนี้อธิบายผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินได้ต่ำเพียงร้อยละ 9 ซึ่งอาจแสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ธนประเสริฐ รุจิพงคานนท์ (2548) แนวคิดการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์บีเอ็มดับเบิลยู ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ว่าในด้านต่าง ๆ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์บีเอ็มดับเบิลยู ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากน้อยอย่างไร

ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า แนวคิดการนำตัววัดการปฏิบัติเชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์บีเอ็มดับเบิลยู ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารได้ให้

ความสำคัญในปัจจัยด้านต่างๆ แตกต่างกันตามลักษณะของประชากรศาสตร์และแนวโน้มในปัจจุบันกับอนาคต โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกด้านในอนาคตมากกว่าปัจจุบัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การและพร้อมที่จะนำเครื่องมือในการบริหารงานมาใช้กับองค์การในอนาคตอย่างแน่นอน โดยองค์การจะต้องนำผลวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการอบรมให้พนักงานทุกคนทราบถึงประโยชน์ของตัววัดการปฏิบัติเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้อย่างถูกต้องต่อไป

ลักษณะ รุกขภิบาล (2548) ปัจจัยสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านต่างๆ ตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ปัจจัยทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงพิมพ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานครทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากผลการวิจัย ในปัจจุบันนี้ผู้บริหารธุรกิจโรงพิมพ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมแล้วได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงพิมพ์ ทั้ง 4 ด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารธุรกิจโรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านลูกค้ามากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญในอนาคตนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงพิมพ์ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านลูกค้าอยู่ในระดับความสำคัญมากและสูงกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า สำหรับปัจจัยทางการเงินนั้น ควรจะพิจารณาในเรื่องของสภาพคล่องทางการเงิน โครงสร้างทางการเงิน การใช้สินทรัพย์ นอกเหนือจากเรื่องความสามารถในการทำกำไรของกิจการ สำหรับปัจจัยทางด้านการกระบวนการภายใน ควรจะต้องพิจารณาในด้านการตลาดเพิ่มเติมจากด้านการเพิ่มผลผลิต สำหรับปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น ควรพิจารณาด้านการให้ฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับด้วย

บุญทรง ปีตานนท์ชัย (2549) การศึกษาเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลแบบสมดุลขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาและนำระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้ และศึกษาเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามระบบการประเมินผลแบบสมดุลขององค์การต่าง ๆ รวมทั้งค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ Balanced Scorecard ให้สัมฤทธิ์ผล

ผลการศึกษาพบว่าหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาและนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบรรยากาศในการ

เปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน และมีความพร้อมของระบบข้อมูลจากการศึกษาเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินการ Balanced Scorecard ขององค์กรต่าง ๆ 5 ประเภท คือ หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจขนาดใหญ่ ธนาคารหรือสถาบันการเงิน โรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจทั่วไป พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่มีเหมือนกันในทุกองค์กรมี 7 ด้านคือ

1. การสนับสนุนของผู้นำองค์กร
 2. การสื่อสารและทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบ
 3. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
 4. การฝึกอบรมให้เข้าใจ
 5. ความพร้อมของข้อมูล
 6. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เหมาะสม
 7. กระบวนการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- ส่วนปัญหาอุปสรรคที่แตกต่างกัน ในแต่ละองค์กรคือ

1. การผูกผลการประเมินผลเข้ากับการจ่ายผลตอบแทน
2. การนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุน
3. การดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
4. การปรับโครงสร้างองค์กรรองรับ และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
5. ระยะเวลาดำเนินการที่เหมาะสม
6. การนำระบบบริหารจัดการอย่างอื่นมาเสริม
7. ปัญหาอุปสรรคเฉพาะด้านของแต่ละองค์กร

จุฑามันัส เกิดอุดม (2551) การศึกษาเรื่อง "การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการทำงานในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน" นี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ภายใต้การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงาน ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ตลอดทั้งเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียนที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้มีการทำแผนที่กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ และได้มีการถ่ายทอด/สื่อสารกลยุทธ์ลงมาสู่ระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี แต่ปัญหาและอุปสรรคมีบ้างตรงที่การถ่ายทอดนั้น พนักงานธนาคารในระดับปฏิบัติการยังไม่ค่อยเข้าใจในภาพรวมของการนำ

Balanced Scorecard มาใช้ เพียงแต่รับรู้ว่ามี การนำเครื่องมือนี้มาใช้ แต่ไม่ทราบขั้นตอนหรือ กระบวนการนำมาใช้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารก็เห็นด้วยกับการที่ทางธนาคารนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ และเห็นด้วยว่า หลังจากนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้แล้ว ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้นจนสังเกต ได้ นอกจากนี้ธนาคารยังได้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5 ประการตามแนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ซึ่งเป็นผู้พัฒนา เครื่องมือ Balanced Scorecard ดังนี้ 1) ธนาคารได้มีการขับเคลื่อนแนวคิด Balanced Scorecard โดย อาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 2) มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ ซึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะมีความเข้าใจในกลยุทธ์และการนำไปใช้ได้ดีกว่าพนักงาน ระดับปฏิบัติการ 3) มีความสอดคล้องขององค์การกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการ บริหารจัดการ 4) มีการจูงใจพนักงาน และ 5) มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล สำหรับ ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา คือ ธนาคารควรมีการถ่ายทอด/สื่อสารการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจทั้งในเชิงวิชาการและการนำไป ปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงแนวคิด Balanced Scorecard กับระบบการ ประเมินผลแบบ 360 องศา นอกจากนี้การทำงานของเครื่องมือ Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นการ ใช้ครั้งเดียวแล้วสำเร็จ แต่ Balanced Scorecard จะสะท้อนภาพผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้ ธนาคารนำผลที่ได้ไปปรับปรุง Scorecard ที่เป็นปัญหาติดขัดอยู่แล้วดำเนินการแก้ไขหรือ เปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ และเครื่องมือนี้ยังช่วยธนาคารในการตรวจสอบวิสัยทัศน์ที่ธนาคารกำหนด ไว้ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ ทางธนาคารควรต้องสื่อสารให้ พนักงานธนาคารทราบด้วยเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปอีก ธนาคารควรเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างแนวคิด Balanced Scorecard กับระบบบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งธนาคารได้ นำมาใช้อยู่ในปัจจุบัน

การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพ

มีนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำวิจัยโดยนำรางวัลคุณภาพ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), The European Foundation for Quality Management (EFQM) มาใช้ในการ พัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

รางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของอเมริกา เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งเป็นที่กล่าวถึงกันมากที่สุด นักวิจัยในหลาย ๆ ประเทศ นำ MBNQA มาใช้ในการวิจัยด้านการบริหารคุณภาพในองค์กร เช่น Zhao et al. (2004) ใช้ MBNQA เพื่อแยกประเภทระบบการบริหารคุณภาพในอุตสาหกรรมบริการในประเทศจีน พวกเขาศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพกับสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยใช้ MBNQA เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ผลการบริหารคุณภาพ จนพบแบบจำลอง 4 แบบของการบริหารคุณภาพ คือ ระบบคุณภาพที่ไม่พัฒนา (Undeveloped Quality System), ระบบคุณภาพจากความเข้าใจ (accommodating quality system), ระบบคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (strategic quality system) และระบบคุณภาพที่ไม่เข้มงวด (soft quality system) พวกเขาเชื่อว่าปฏิบัติในการบริหารคุณภาพที่จะนำมาใช้ในองค์กรต้องสอดคล้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หากไม่ทำความเข้าใจภายในระบบ MBNQA จะไม่เกิดการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพในองค์กร แต่หากทำความเข้าใจให้ดี จะทำให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพเชิงกลยุทธ์ สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ในบางบริษัทก็ไม่จำเป็นต้องใช้ระบบคุณภาพที่เข้มงวดมากจนอาจขัดต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ความรู้ของพนักงาน จึงควรทำให้เป็นระบบคุณภาพที่เข้าใจได้ง่ายในทุกๆ ระดับในองค์กร

มีกลุ่มนักวิจัยหลายคนได้รวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคุณภาพเชิงกลยุทธ์ในองค์กร โดยพยายามเชื่อมโยงให้เข้ากับ MBNQA เช่น Lee และ Lo (2003) ได้สร้างโครงสร้างทางกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ในการศึกษาระดับอาชีวศึกษาในฮ่องกง พวกเขาใช้ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์ จากนั้นก็กำหนดแนวทางการพัฒนาอยู่ 4 ด้านตามดัชนีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และใช้ Quality function development (QFD) เชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาตามดัชนีดุลยภาพกับ MBNQA เพื่อดูแนวทางการพัฒนาได้ใน 4 ด้านของดัชนีดุลยภาพที่จำเป็นต่อการวางกลยุทธ์การศึกษาระดับอาชีวศึกษาในฮ่องกง พวกเขาเห็นว่า ควรเน้นให้การศึกษาแก่นักเรียน โดยการพัฒนาหลักสูตรหลายๆ ด้านให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และหากองค์กรมีความสามารถในการลด Cycle time ของการออกหลักสูตรใหม่, การเพิ่มคุณค่าการให้บริการ, การบริการด้าน e-Commerce มีเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) จะเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันให้ทุกองค์กรในศตวรรษที่ 21

Liao et al. (2004) ยังได้รวมแนวทางการประเมินระบบคุณภาพ ISO 9000 กับเกณฑ์ MBNQA ให้เป็นระบบการชำนาญด้านฐานความรู้ (knowledge-based expert system) ที่เรียกว่า "Visual Rules Studio" ซึ่งเป็นระบบประเมินผลและทำข้อเสนอให้องค์กร พวกเขาใช้มาตรฐาน ISO 9000 เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านคุณภาพในปัจจุบันของแต่ละบริษัท โดยแยกเป็นเกณฑ์

20 ขอให้แต่ละบริษัทเลือกประเมินตนเอง ซึ่งเกณฑ์แต่ละข้อยึดการให้คะแนนตาม MBNQA ระบบนี้ทำให้รู้ได้ว่าบริษัทมีการดำเนินงานด้านคุณภาพในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด นอกจากนี้ Chin et al. (2003) ได้เชื่อมโยงเครื่องมือวัดผลการประเมินความสามารถของตนเองด้านองค์ความรู้กับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ MBNQA ซึ่งการเชื่อมระบบทั้ง 2 เข้าด้วยกันจะทำให้ระบบที่มีความซับซ้อน ทั้งโครงสร้างของระบบวัดผล , การออกแบบและการใช้เครื่องมือวัดให้เกิดผลที่ดี พวกเขาถือว่า แต่ละองค์กรควรทำเครื่องมือวัดผลให้เข้าใจได้ง่ายด้วยการนำเทคนิคการบริหารเชิงวิศวกรรมมาใช้ โดยจัดการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และให้ผู้มีประสบการณ์ในการวัดผลการดำเนินงาน มาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการรวมเครื่องมือในการประเมินความสามารถของตนเองด้านความรู้ และเครื่องมือการบริหารเชิงวิศวกรรมจะช่วยผู้ที่อยู่ในแวดวงอุตสาหกรรมเข้าใจระบบการวัดผลการดำเนินงานภายในองค์กร

2) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ The European Foundation for Quality management (EPQM)

ในหลายๆ องค์กรใช้ The European Foundation for Quality management (EPQM) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานภายในองค์กร เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุโรป Go และ Govers (2000) ได้สำรวจเปรียบเทียบการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในยุโรป พวกเขาพบว่าการบริหารคุณภาพของบริษัทนำเที่ยวหลายบริษัทกำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนา พวกเขาแนะนำ EFQM มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวต่างๆ ให้เกิดความเข้มแข็ง เพื่อให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยุโรปเติบโต เป็นผู้นำการท่องเที่ยวของโลกต่อไป

สเปนเป็นอีกหนึ่งประเทศในยุโรปที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างมาก Camison (1996) เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว และการแข่งขันของบริษัทนำเที่ยวในสเปน เขากล่าวว่า บริษัทนำเที่ยวหลายๆ บริษัทจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพการบริการ เขาใช้หลักการบริหารทั่วทั้งองค์กร (Total quality management , TQM) และแบบจำลอง EFQM ในการศึกษาพฤติกรรมลูกค้าของโรงแรมต่างๆ ในเมืองบาเลนเซีย TQM และ EFQM ในการศึกษาพฤติกรรมลูกค้าของโรงแรมต่างๆ ในเมืองบาเลนเซีย TQM และ EFQM ช่วยให้เจ้าของโรงแรมในบาเลนเซียเข้าใจหลักการประเมินตนเองในเรื่องคุณภาพการให้บริการ

นอกจากจะมีการใช้แบบจำลอง EFQM ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุโรป แล้ว Harten et al. (2003) ก็ได้ใช้ EFQM มาวิเคราะห์ผลดำเนินการของระบบการบริหารคุณภาพในโรงพยาบาลพักฟื้นขนาดใหญ่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พวกเขาได้ศึกษาในหลายๆ กิจกรรมในโรงพยาบาล เช่นการอบรมและการสื่อสารในองค์กร โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทั้งก่อนใช้

และหลังใช้ EFQM พวกเขาพบว่าการใช้ EFQM จะทำให้การดำเนินงานในโรงพยาบาลมีความชัดเจน สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ง่าย

นันทพร (2548) กล่าวในวารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิตว่า จากงานวิจัยในประเทศออสเตรเลีย เมื่อปี ค.ศ. 1999 มีสองหน่วยงานในประเทศออสเตรเลีย คือ Australian Quality Council และ University of Wollongong ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อ “Linking Bottom-line Improvements with the Australian Business Excellence Framework” เพื่อศึกษาหา “ความสัมพันธ์” ระหว่างกรอบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ของประเทศออสเตรเลีย (The Australian Business Excellence Framework – ABFE) ซึ่งเป็นตัววัดการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร กับผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ที่จะบ่งบอกถึงระดับ “ความมีประสิทธิภาพ” ของระบบการทำงานภายในขององค์กรว่ามี “บูรณาการ” สอดคล้องกันหรือไม่ และระบบดังกล่าวมีความมั่นคงเพียงใด โดยผลคะแนนที่ว่านี้จะมีความน่าเชื่อถือ เพราะได้รับการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจอิสระ งานวิจัยดังกล่าวได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง “คะแนนประเมิน” กับ “ข้อมูลทางการเงิน” ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรในอดีตที่ผ่านมา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจาก 22 องค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติออสเตรเลียในช่วง 6 ปี นับตั้งแต่ ค.ศ. 1992-1997 ในจำนวนนี้เป็นองค์กรที่มีพนักงานตั้งแต่ 25-200 คน จำนวน 9 องค์กร มีพนักงานตั้งแต่ 201-1,000 คน จำนวน 10 องค์กร และอีก 3 องค์กรมีพนักงานระหว่าง 1,001-2,000 คน โดยภาพรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยของจำนวนพนักงานอยู่ที่ 529 คน ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนที่ดีของกรอบประชากรของอุตสาหกรรมเพราะมีการกระจายของขนาดที่แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ นักวิจัยได้ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทางธุรกิจจำนวน 945 หัวข้อ โดยให้ทั้ง 22 องค์กรกำหนด “ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ” ขององค์กรขึ้นมาอย่างน้อย 10 อันดับ ซึ่งก็ทำให้ได้ดัชนีชี้วัดสำคัญมาทั้งสิ้น 283 ตัว แล้วจึงนำดัชนีชี้วัดดังกล่าวมาจัดกลุ่มประเภทตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมด 6 กลุ่ม โดยจะมีการ “ถ่วงน้ำหนัก” เพื่อนำไปคำนวณดัชนีชี้วัดผลประกอบการรวมขององค์กร (Average KPI Performance) และนำไปหาความสัมพันธ์กับคะแนนประเมินต่อไป สำหรับกลุ่มดัชนีทั้ง 6 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้ ความสำเร็จด้านการเงิน (Monetary Success) 37% ประสิทธิภาพด้านการผลิต (Operation Efficiencies) 25 % พนักงาน (Employees) 15% ลูกค้า (Customers) 13 % ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) 6 % และสังคม (Public) 4 %

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มดัชนี “ความสำเร็จด้านการเงิน” (Monetary Success) มีน้ำหนักสูงที่สุดในบรรดากลุ่มดัชนีทั้ง 6 คือมีสัดส่วนถึง 37 % เมื่อนำมาประมวลเป็น “ผลลัพธ์ทางธุรกิจ” (Average KPIs Performance) เทียบกับ “คะแนนประเมินที่ได้” ทำให้พบข้อสรุปในเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์กรที่ได้รับคะแนนประเมินสูงๆ จะมีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม

และคะแนนประเมินที่เพิ่มขึ้นจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกแบบ “ไปไหนไปกัน” กับผลกำไรขององค์กร อธิบายง่ายๆ ก็คือ ทุกเปอร์เซ็นต์ของคะแนนประเมินที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานรวมเฉลี่ย (Average Annual KPI) ขององค์กรเพิ่มขึ้น 2-3 เปอร์เซ็นต์ต่อปี เนื่องจากมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($r > 0.7$) แสดงว่า “การเพิ่มขึ้น” ของคะแนนประเมินจะหมายถึง “การปรับปรุง” ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในที่นี้คือ พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้างในองค์กรธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตอ้อมน้อย จำนวน 1 สำนักงานเขต 11 สาขา ได้แก่ สำนักงานเขตอ้อมน้อย สาขาเพชรเกษม 29 (ภาษีเจริญ) สาขาเพชรเกษม 39 สาขาเพชรเกษม 84 (บางแค) สาขาซอยเดอะมอลล์บางแค สาขาเพชรเกษม 65/1 (บางแคเหนือ) สาขาซอยคาร์ฟูร์เพชรเกษม สาขาเพชรเกษม 77/2 (หนองแขม) สาขาซอยเพชรเกษม 81 สาขาเพชรเกษม 91 (อ้อมน้อย) สาขาอ้อมใหญ่ สาขากระทุ่มแบน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษานั้น การคำนวณจะกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และให้ค่าคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % ซึ่งขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{150}{1 + (150)(0.05)^2}$$
$$= 109$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร = 150

e = ค่าคลาดเคลื่อน = 0.05

จากการแทนค่าในสูตร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 109 คน

1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง วิธีการเลือกตัวอย่างจะใช้ประเภทการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ เจาะจงกลุ่มพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตอ้อมน้อย จำนวน 11 สาขา 1 สำนักงานเขตโดยใช้กลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ตามสัดส่วนประชากร ที่ระบุทั้งหมดเพื่อให้ได้จำนวนแบบสอบถามจำนวน 109 ฉบับ

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับที่	สำนักงานเขตและสาขา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	สำนักงานเขตอ้อมน้อย	17	13
2.	สาขาเพชรเกษม 29 (เกษียณ)	14	10
3.	สาขาเพชรเกษม 39	10	7
4.	สาขาเพชรเกษม 84 (บางแค)	18	13
5.	สาขาย่อยเดอะมอลล์บางแค	7	5
6.	สาขาเพชรเกษม 65/1 (บางแคเหนือ)	12	9
7.	สาขาย่อยคาร์ฟูร์ เพชรเกษม	7	5
8.	สาขาเพชรเกษม 77/2 (หนองแขม)	16	12
9.	สาขาย่อยเพชรเกษม 81	4	3
10.	สาขาเพชรเกษม 91 (อ้อมน้อย)	16	12
11.	สาขาอ้อมใหญ่	15	11
12.	สาขากระทุ่มแบน	14	9
	รวม	150	109

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของพนักงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำ และพนักงาน สัญญาจ้าง ที่มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริง ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 11 สาขา 1 สำนักงานเขต แบ่งเป็น

ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางการเงิน

ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านลูกค้า

ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านกระบวนการภายใน

ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายปิด ประเภทมาตราประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ความคิดเห็นในระดับดีมาก

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย ความคิดเห็นในระดับดี

ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย ความคิดเห็นในระดับพอใช้

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ความคิดเห็นในระดับต่ำ

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ความคิดเห็นในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3. ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด ที่ให้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ของพนักงานใน องค์กร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่น่ามาประกอบเพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือข้อมูลจากเอกสาร (Document Record) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ตำราวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัย

3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลภาคสนาม (Field Record) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.2 การวิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.2.1 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นคว่ำอิสระและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ต้องการ (Content Validity) โดยขอความเห็นชอบในข้อมูล รายละเอียดของคำถามว่าครอบคลุมและเหมาะสมครบถ้วนหรือไม่

3.2.2 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างอันได้แก่ พนักงานประจำ ผู้จัดการสาขา จำนวน 10 ราย โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2540 หน้า 125-126) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .9205 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3.2.3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผ่านทางผู้จัดการสาขา แต่ละสาขา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างนั้น ๆ

3.2.4 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดจากที่ส่งไป 109 ฉบับ และได้รับกลับคืนครบ 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

3.2.5 นำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

3.2.6 สรุปผลที่ได้จากการวิจัย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ รวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องหลังจากนั้น ได้นำข้อมูลทั้งหมด ไปลงรหัสเพื่อนำไปคำนวณและประมวลผลข้อมูลที่ได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Sciences)

3.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำมาอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา อายุงาน ในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพของพนักงาน โดยการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการหาค่าสถิติ T-test เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เมื่อจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

โดยใช้ค่าสถิติ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้สถิติการทดสอบ F-test เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

3.3 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา ที่มีคุณลักษณะในทิศทางเดียวกันมาประมวล และวิเคราะห์ผลเพื่อสรุปประเด็นข้อเสนอแนะ

5. เกณฑ์การแปลผล

เกณฑ์การแปลผลระดับการมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยโดยใช้เกณฑ์การแปลผลแบบมาตราส่วนสมบูรณ์ (Theoretical range score) โดยใช้หลักการของ Likert Scales ในการกำหนดการแปลผล ซึ่งใช้คะแนนสูงสุดของแบบวัดกับคะแนนต่ำสุดหารด้วยจำนวนระดับที่ผู้วิจัยต้องการประเมิน ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานทางสถิติในการแบ่งระดับสิ่งที่ต้องการวัด ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการคำนวณช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.21–5.00	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.41–4.20	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.61–3.40	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.81–2.60	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00–1.80	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ ของบมจ. ธนาคารกรุงไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากจากกลุ่มประชากร จำนวนทั้งสิ้น 109 ตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้มีการเก็บแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏว่าสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมด 109 ตัวอย่าง จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง และตรวจให้คะแนน จากนั้นนำมาลงรหัส ป้อนข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป ซึ่งแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การนำเสนอข้อมูลจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
- ตอนที่ 2 การนำเสนอข้อมูลจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอและแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัย จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
$S.D.$	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน
*	หมายถึง	ผลการทดสอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 109 ชุด สามารถสรุปผลข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	70	64.20
ชาย	39	35.80
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศ ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 และเพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	18	16.50
30 – 40 ปี	25	22.90
41 – 50 ปี	53	48.60
มากกว่า 50 ปี	13	12.00
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อันดับหนึ่ง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 อันดับสอง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 อันดับสาม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 16.50 และช่วงอายุที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25,000 บาท	23	21.10
25,001 – 40,000 บาท	31	28.40
40,001 – 60,000 บาท	41	37.60
60,001 – 100,000 บาท	14	12.80
มากกว่า 100,000 บาท	0	0.00
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า รายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อันดับหนึ่งอยู่ระหว่าง 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60 อันดับสอง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ระหว่าง 25,001 – 40,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 อันดับสาม ได้แก่ รายได้ระหว่าง 10,000 – 25,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 และน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ จำนวน 60,001 – 100,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4	3.70
อนุปริญญา/ปวส.	4	3.70
ปริญญาตรี	94	86.20
ปริญญาโท	7	6.40
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อันดับหนึ่ง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 86.20 อันดับสอง ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 อันดับสาม ได้แก่ ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. และอนุปริญญา/ปวส. จำนวนเท่ากัน คือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง

อายุงานในตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	18	16.50
2 ปี – 4 ปี	0	0.00
5 ปี – 9 ปี	6	5.50
10 ปี – 14 ปี	20	18.30
15 ปี – 30 ปี	57	52.40
30 ปี ขึ้นไป	8	7.30
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า อายุงานในองค์การของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อันดับหนึ่งมีอายุงานระหว่าง 15 ปี -30 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 อันดับสอง ได้แก่ อายุงานในองค์การ 10 ปี -14 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 อันดับสาม ได้แก่ อายุงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 และอายุงานของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด ได้แก่ อายุงาน 5 ปี – 9 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการสาขา	8	7.30
รองผู้จัดการบริการลูกค้า	6	5.50
รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	6	5.50
เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	20	18.30
เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	13	12.00
เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	46	42.20
เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	10	9.20
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าตำแหน่งหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อันดับหนึ่ง มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 อันดับสองได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 อันดับสามได้แก่ เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และน้อยที่สุดได้แก่กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้า และรองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด จำนวนเท่ากันคือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานประจำ	91	83.50
พนักงานสัญญาจ้าง	18	16.50
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.7 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 และพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย

จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 109 ชุด สามารถสรุปผลข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ดังแสดงในตารางที่ 4.8- 4.12

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคาร กรุงไทย ในภาพรวม

ผลการปฏิบัติงาน	ค่าคะแนน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับผลการปฏิบัติงาน	ลำดับ
ด้านการเงิน	3.79	.681	ดี	4
ด้านลูกค้า	4.04	.637	ดี	2
ด้านกระบวนการภายใน	4.06	.670	ดี	1
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.00	.694	ดี	3
รวม	3.97	.585	ดี	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งในมุมมองทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ อยู่ในระดับดี และจัดลำดับปรากฏตามตารางอันดับหนึ่ง ได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อันดับสอง ได้แก่ ด้านลูกค้า มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อันดับสามด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และอันดับสี่ด้านการเงินมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางการเงิน

มุมมอง ด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
1. องค์กรของท่านมีผลกำไร เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	20 (18.3)	50 (45.9)	30 (27.5)	8 (7.3)	1 (0.9)	3.73	.878	ดี
2. มูลค่ากำไรต่อหุ้น (EPS) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	14 (12.8)	45 (41.3)	42 (38.5)	8 (7.3)	0 (0.0)	3.60	.806	ดี
3. รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย เพิ่มมากกว่าปีที่ผ่านมา	15 (13.8)	53 (48.6)	38 (34.9)	3 (2.8)	0 (0.0)	3.73	.708	ดี
4. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่ง ทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากปีที่ ผ่านมา	19 (17.4)	49 (45.0)	39 (35.8)	2 (1.8)	0 (0.0)	3.78	.750	ดี
5. สินเชื่อของธนาคารมี คุณภาพ และขยายตัวเพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมา	14 (12.8)	56 (51.4)	33 (30.3)	6 (5.5)	0 (0.0)	3.72	.759	ดี
6. การติดตามหนี้สูญรับคืน และขาย NPA ได้มากขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	19 (17.4)	51 (46.8)	37 (33.9)	2 (1.8)	0 (0.0)	3.80	.743	ดี
รวม						3.79	.681	ดี

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณา ในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับหนึ่งได้แก่ การติดตามหนี้สูญรับคืน และขาย NPA ได้มากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อันดับที่สอง ได้แก่ องค์กรของท่าน มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อันดับที่สาม ได้แก่ รายได้ที่มีโชคกเบี่ยเพิ่มมากกว่าปีที่ผ่านมา และองค์กรของท่านมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 อันดับที่ดี ได้แก่ สินเชื่อของธนาคารมีคุณภาพ และขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และน้อยที่สุด ได้แก่ มูลค่ากำไรต่อหุ้น (EPS) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคาร กรุงไทย ในมุมมองทางด้านลูกค้า

มุมมอง ด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
1. องค์กรของท่านสามารถ รักษารฐานลูกค้าเก่าและขยาย ลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น	19 (17.4)	52 (47.7)	36 (33.0)	0 (0.0)	2 (1.8)	3.79	.794	ดี
2. องค์กรของท่าน สามารถ มอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับ ลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการ บริการอันเป็นเลิศ	24 (22.0)	55 (50.5)	25 (22.9)	5 (4.6)	0 (0.0)	3.90	.793	ดี
3. องค์กรของท่าน สามารถ ประกันคุณภาพการบริการกับ ลูกค้าและระหว่างหน่วยงาน ในธนาคารเอง และบริษัท ในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	29 (26.6)	61 (56.0)	18 (16.5)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.08	.682	ดี
4. สามารถให้บริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาและเข้าถึงในใจ ลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	33 (30.3)	61 (56.0)	14 (12.8)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.16	.669	ดี

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

มุมมอง ด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
5. มี Call center(1551)ที่สามารถ ตอบปัญหาและช่วยเหลือลูกค้า ได้ทันต่อความต้องการ	15 (13.8)	55 (50.5)	32 (29.4)	5 (4.6)	2 (1.8)	3.70	.833	ดี
6. ลูกค้ามีข้อร้องเรียนต่อ องค์การลดลงกว่าเดิมและ ได้รับความพึงพอใจดีกว่า ปีที่ผ่านมา	23 (21.1)	51 (46.8)	29 (26.6)	6 (5.5)	0 (0.0)	3.83	.822	ดี
รวม						4.04	.637	ดี

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับดี ทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับหนึ่งได้แก่ สามารถให้บริการที่รวดเร็วแก้ไขปัญหาและเข้าถึงใจลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อันดับที่สอง ได้แก่ องค์การของท่าน สามารถประกันคุณภาพการบริการกับลูกค้าและระหว่างหน่วยงานในธนาคารเอง และบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อันดับที่สาม ได้แก่ องค์การของท่าน สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการอันเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อันดับที่ยี่สี่ ได้แก่ ลูกค้ามีข้อร้องเรียนต่อองค์การลดลงกว่าเดิม และได้รับความพึงพอใจดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อันดับที่ยี่ห้า ได้แก่ องค์การของท่านสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่า และขยายลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และน้อยที่สุด ได้แก่ มี call center (1551) ที่สามารถตอบปัญหาและช่วยเหลือลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคาร กรุงไทย ในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
1. มีการพัฒนาระบบ และ กระบวนการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้ งานง่าย ทันสมัย	35 (32.1)	54 (49.5)	18 (6.5)	2 (1.8)	0 (0.0)	4.12	.742	ดี
2. องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลายเพื่อ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าที่แตกต่างกัน	33 (30.3)	59 (54.1)	16 (14.7)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.14	.687	ดี
3. การออกผลิตภัณฑ์บริการ ใหม่ มีความรวดเร็ว ตรงกับ ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น	23 (21.1)	54 (49.5)	28 (25.7)	4 (3.7)	0 (0.0)	3.88	.778	ดี
4. กระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ระเบียบขั้นตอน และระบบงาน สินเชื่อทำได้รวดเร็วกว่าปีที่ ผ่านมา	24 (22.0)	45 (41.3)	37 (33.9)	2 (1.8)	1 (0.9)	3.82	.830	ดี
5. กระบวนการบริการหน้า counter มีประสิทธิภาพ (SLA) มากกว่าปีที่ผ่านมา	38 (34.9)	55 (50.5)	15 (3.8)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.19	.700	ดี

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
6. องค์กรของท่านใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อ เชื่อมต่อการค้นคว้าเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายใน	28 (25.7)	58 (53.2)	22 (20.2)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.04	.706	ดี
รวม						4.06	.670	ดี

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับหนึ่ง ได้แก่ กระบวนการบริการหน้า counter มีประสิทธิภาพ (SLA) มากกว่าปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 อันดับที่สอง ได้แก่ องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อันดับที่สาม ได้แก่ มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่าย ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อันดับทีสี่ ได้แก่ องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเชื่อมต่อการค้นคว้า เข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อันดับที่ยี่ห้า ได้แก่ การออกผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ มีความรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และน้อยที่สุด ได้แก่ กระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ระเบียบ ขั้นตอน และระบบงานสินเชื่อทำได้รวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคาร กรุงไทย
ในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง องค์กรเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization)	40 (36.7)	46 (42.2)	22 (20.2)	1 (0.9)	0 (0.0)	4.15	.768	ดี
2. องค์กรของท่านมีแผน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ การพัฒนา อย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ทุกหน่วยงาน	33 (30.3)	53 (48.6)	20 (18.3)	3 (2.8)	0 (0.0)	4.06	.773	ดี
3. องค์กรของท่านมีการพัฒนา คุณภาพชีวิตค่าตอบแทน สวัสดิการและอื่นๆของ พนักงานที่สามารถตอบสนอง ความต้องการดีกว่าปีที่ผ่านมา	21 (19.3)	50 (45.9)	33 (30.3)	5 (4.6)	0 (0.0)	3.80	.703	ดี
4. องค์กรของท่านมีการ ติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงานระดับ ต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้มี ส่วนร่วมและเข้าใจนโยบาย เป้าหมายได้อย่างถูกต้องตรงกัน	16 (14.7)	58 (53.2)	31 (28.4)	4 (3.7)	0 (0.0)	3.79	.734	ดี

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น							ผลการ ปฏิบัติ งาน
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต่ำ	ต่ำ มาก	\bar{X}	S.D.	
5. องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้	27 (24.8)	45 (41.3)	36 (33.0)	1 (0.9)	0 (0.0)	3.90	.781	ดี
6. องค์กรของท่านเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และบริษัทในเครือ	15 (13.8)	57 (52.3)	33 (30.3)	4 (3.7)	0 (0.0)	3.76	.732	ดี
รวม						4.00	.694	ดี

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับดีโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย อันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อันดับที่สองได้แก่ องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม ทุกหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อันดับที่สาม ได้แก่ องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อันดับที่ยี่ ได้แก่ องค์กรของท่านมีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทน สวัสดิการ และอื่นๆ ของพนักงานที่สามารถตอบสนองความต้องการดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อันดับที่ยี่ห้า ได้แก่ องค์กรของท่าน มีการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้ มีส่วนร่วมและเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย ได้อย่างถูกต้อง ตรงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และน้อยที่สุด ได้แก่ องค์กรของท่านเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และบริษัทในเครือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา เรื่อง “การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย” มีตัวแปรอิสระที่คาดว่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านการเงิน	3.85	.709	3.76	.669	.043	.836
ด้านลูกค้า	4.10	.641	4.00	.637	.403	.527
ด้านกระบวนการภายใน	4.15	.670	4.01	.670	.566	.454
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.97	.707	4.01	.691	.045	.833
รวม	3.97	.613	3.97	.537	.924	.338

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $t = .924$ ($p = .338$) เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับสูงเท่ากัน ($\bar{X} = 3.97$)

สมมติฐานที่ 2 อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	p
ด้านการเงิน	ต่ำกว่า 30 ปี	3.61	.698	1.028	.384
	30 – 40 ปี	3.68	.627		
	41 – 50 ปี	3.87	.708		
	มากกว่า 50 ปี	3.92	.641		
ด้านลูกค้า	ต่ำกว่า 30 ปี	3.83	.707	.768	.514
	30 – 40 ปี	4.04	.611		
	41 – 50 ปี	4.09	.628		
	มากกว่า 50 ปี	4.08	.641		
ด้านกระบวนการภายใน	ต่ำกว่า 30 ปี	4.06	.873	.416	.742
	30 – 40 ปี	3.96	.611		
	41 – 50 ปี	4.13	.621		
	มากกว่า 50 ปี	4.00	.707		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ต่ำกว่า 30 ปี	3.94	.725	.775	.510
	30 – 40 ปี	4.12	.666		
	41 – 50 ปี	4.02	.720		
	มากกว่า 50 ปี	3.77	.599		
รวม	ต่ำกว่า 30 ปี	3.83	.707	.493	.688
	30 – 40 ปี	4.00	.577		
	41 – 50 ปี	3.98	.571		
	มากกว่า 50 ปี	4.08	.494		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $F = .493$ ($p = .688$) เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับดีสูงสุด ($\bar{X} = 4.08$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดีต่ำสุด ($\bar{X} = 3.83$)

สมมติฐานที่ 3 รายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	รายได้	\bar{X}	S.D.	F	p
ด้านการเงิน	ต่ำกว่า 25,000 บาท	3.61	.656	2.001	.118
	25,001 – 40,000 บาท	3.84	.638		
	40,001 – 60,000 บาท	3.73	.708		
	60,001 – 100,000 บาท	4.14	.663		
ด้านลูกค้า	ต่ำกว่า 25,000 บาท	3.83	.650	2.456	.067
	25,001 – 40,000 บาท	4.13	.619		
	40,001 – 60,000 บาท	3.98	.612		
	60,001 – 100,000 บาท	4.36	.633		
ด้านกระบวนการภายใน	ต่ำกว่า 25,000 บาท	3.96	.825	1.441	.235
	25,001 – 40,000 บาท	4.13	.562		
	40,001 – 60,000 บาท	3.98	.651		
	60,001 – 100,000 บาท	4.36	.633		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ต่ำกว่า 25,000 บาท	3.96	.706	.831	.480
	25,001 – 40,000 บาท	4.06	.629		
	40,001 – 60,000 บาท	3.90	.735		
	60,001 – 100,000 บาท	4.21	.699		
รวม	ต่ำกว่า 25,000 บาท	3.83	.650	2.537	.061
	25,001 – 40,000 บาท	4.06	.512		
	40,001 – 60,000 บาท	3.88	.600		
	60,001 – 100,000 บาท	4.29	.469		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $F = 2.537$ ($P = .061$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ระหว่าง 60,001 – 100,000 บาท จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.29$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่ำกว่า 25,000 บาท มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดี ($\bar{X} = 3.83$)

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F	p
ด้านการเงิน	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.75	.500	.031	.992
	อนุปริญญา/ปวส.	3.75	.500		
	ปริญญาตรี	3.79	.701		
	ปริญญาโท	3.86	.690		
ด้านลูกค้า	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.00	.000	1.89	.136
	อนุปริญญา/ปวส.	4.75	.500		
	ปริญญาตรี	4.00	.656		
	ปริญญาโท	4.14	.378		
ด้านกระบวนการภายใน	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.25	.500	.765	.516
	อนุปริญญา/ปวส.	4.50	.577		
	ปริญญาตรี	4.03	.679		
	ปริญญาโท	4.14	.690		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.25	.500	.296	.809
	อนุปริญญา/ปวส.	4.00	.000		
	ปริญญาตรี	3.98	.718		
	ปริญญาโท	4.14	.690		
รวม	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	4.00	.000	.323	.809
	อนุปริญญา/ปวส.	4.25	.500		
	ปริญญาตรี	3.96	.603		
	ปริญญาโท	4.00	.577		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $F = .323$ ($p = .809$) เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดี ($\bar{X} = 3.96$)

สมมติฐานที่ 5 อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	p
ด้านการเงิน	ต่ำกว่า 2 ปี	3.61	.698	1.916	.113
	5 – 9 ปี	3.83	.408		
	10 – 14 ปี	3.50	.513		
	15 – 30 ปี	3.93	.728		
	30 ปี ขึ้นไป	3.88	.641		
ด้านลูกค้า	ต่ำกว่า 2 ปี	3.83	.707	2.119	.084
	5 – 9 ปี	4.17	.408		
	10 – 14 ปี	3.80	.523		
	15 – 30 ปี	4.12	.657		
	30 ปี ขึ้นไป	4.38	.518		
ด้านกระบวนการภายใน	ต่ำกว่า 2 ปี	4.06	.873	1.347	.258
	5 – 9 ปี	4.00	.000		
	10 – 14 ปี	3.80	.523		
	15 – 30 ปี	4.12	.683		
	30 ปี ขึ้นไป	4.38	.518		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.94	.725	1.109	.356
	5 – 9 ปี	4.33	.516		
	10 – 14 ปี	4.00	.649		
	15 – 30 ปี	3.93	.728		
	30 ปี ขึ้นไป	4.38	.518		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	p
รวม	ต่ำกว่า 2 ปี	3.83	.707	1.101	.360
	5 – 9 ปี	4.00	.000		
	10 – 14 ปี	3.80	.523		
	15 – 30 ปี	4.05	.610		
	30 ปี ขึ้นไป	4.13	.354		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $F = 1.101$ ($p = .360$) เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กร 30 ปี ขึ้นไป จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับดีสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรระหว่าง 10 – 14 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดีต่ำสุด ($\bar{X} = 3.80$)

สมมติฐานที่ 6 ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งหน้าที่	\bar{X}	S.D.	F	p
ด้านการเงิน	ผู้จัดการสาขา	3.71	.756	1.378	.223
	รองผู้จัดการบริการลูกค้า	3.83	.408		
	รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	4.00	.894		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	3.70	.657		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	4.15	.801		
	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.72	.655		
	เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด				
ด้านลูกค้า	ผู้จัดการสาขา	4.14	.378	1.693	.119
	รองผู้จัดการบริการลูกค้า	4.67	.516		
	รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	4.00	.894		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	4.05	.759		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	4.08	.494		
	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.91	.626		
	เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	4.09	.539		
ด้านกระบวนการภายใน	ผู้จัดการสาขา	4.00	.577	1.098	.370
	รองผู้จัดการบริการลูกค้า	4.67	.516		
	รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	4.00	.894		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	4.10	.553		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	4.23	.599		
	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.96	.729		
	เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	4.00	.632		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งหน้าที่	\bar{X}	S.D.	F	P
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ผู้จัดการสาขา	4.00	.577	1.048	.403
	รองผู้จัดการบริการลูกค้า	4.67	.516		
	รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	4.00	.894		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	4.10	.718		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	3.85	.689		
	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.91	.725		
	เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	4.00	.447		
รวม	ผู้จัดการสาขา	4.00	.577	.872	.531
	รองผู้จัดการบริการลูกค้า	4.17	.408		
	รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด	4.00	.894		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า	4.05	.686		
	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด	4.08	.494		
	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	3.87	.582		
	เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด	4.00	.447		

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $F = .872$ ($p = .531$) เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่รองผู้จัดการบริการลูกค้า จะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับดีสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมระดับดีต่ำสุด ($\bar{X} = 3.87$)

สมมติฐานที่ 7 สถานภาพของพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานต่างกัน

ผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน ประจำ		พนักงาน สัญญาจ้าง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านการเงิน	3.82	.676	3.61		
ด้านลูกค้า	4.08	.619	3.83	.707	1.291	.258
ด้านกระบวนการภายใน	4.07	.629	4.06	.873	6.754	.011*
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.01	.691	3.94	.725	.133	.716
รวม	4.00	.558	3.83	.707	4.424	.038*

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ($t = 4.424$, $p = .038$) โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานประจำจะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมสูงกว่า ($\bar{X} = 4.00$) และกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานสัญญาจ้างจะมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมในระดับต่ำกว่าพนักงานประจำ ($\bar{X} = 3.83$)

เมื่อพิจารณามุมมองรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานต่างกัน จะให้ความสำคัญต่อมุมมองการทำงานในด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐาน

ตอนที่ 4 สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงไว้ในแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด นำมาจัดเป็นกลุ่มปัจจัยในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเสนอความคิดเห็น	ความคิดเห็น	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ให้ข้อเสนอแนะ	35	32.10
2. ไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะ	74	67.90
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.48 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 109 ราย มีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในมุมมองทางด้านต่างๆ จำนวน 35 ราย คิดเป็น 32.10 และไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 67.90

จากการประมวลความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเงิน ได้แก่
 - 1.1 ควรมีการจัดการรายได้เพิ่มเติมที่มีไร่รายได้ที่เกิดจากคอกเบี้ย
 - 1.2 ควรมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไม่ให้น้อยลง
 - 1.3 ควรมีการขยายฐานลูกค้าสินเชื่อให้เพิ่มมากขึ้น

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านลูกค้า ได้แก่
 - 2.1 ควรเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า โดยเน้นการให้บริการที่เป็นกันเอง
 - 2.2 จัดพนักงานเพื่อคอยบริการลูกค้าให้เพียงพอ
 - 2.3 ควรมีการจัดทำเอกสารเพื่อแจ้งข่าวสาร และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร ให้ลูกค้าได้ทราบ และเน้นการประชาสัมพันธ์ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายใน ได้แก่
 - 3.1 ควรแบ่งให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งระบบการทำงานให้เป็นแบบราบ ลดกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานลงให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน
 - 3.2 ควรเพิ่มการติดต่อสื่อสารกับส่วนกลางโดยผ่านระบบออนไลน์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
 - 3.3 ควรมีการหมุนเวียนพนักงานและจัดประชุมชี้แจงการทำงานของพนักงานทุกเดือน
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่
 - 4.1 ควรจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
 - 4.2 ควรมีการสนับสนุนให้พนักงานที่ศึกษาจบหลักสูตรที่ตรงกับงาน ได้มีการปรับเลื่อนขั้นเป็นรูปธรรม
 - 4.3 ควรมีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ และเน้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของ ลักษณะประชากรศาสตร์ และศึกษาระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งได้สรุปการ วิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานประจำ และ พนักงานสัญญาจ้างในองค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตอ้อม น้อย จำนวน 1 สำนักงานเขต 11 สาขา ได้แก่ สำนักงานเขตอ้อมน้อย สาขาเพชรเกษม 29 (ถาปี เจริญ) สาขาเพชรเกษม 39 สาขาเพชรเกษม 84 (บางแค) สาขาซอยเดอะมอลล์บางแค สาขาเพชร เกษม 65/1 (บางแคเหนือ) สาขาซอยคาร์ฟูร์เพชรเกษม สาขาเพชรเกษม 77/2 (หนองแขม) สาขาซอย เพชรเกษม 81 สาขาเพชรเกษม 91 (อ้อมน้อย) สาขาอ้อมใหญ่ สาขากระทุ่มแบน โดยขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง (Sample Size) ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตร ของ Yamane's การคำนวณจะกำหนดระดับความเชื่อมั่น ไว้ที่ 95 % และให้ค่าความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 5 % ได้ตัวอย่างพนักงาน จำนวน 109 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่สอง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้างที่มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริง ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 1 สำนักงาน เขต 11 สาขา ซึ่งมีลักษณะการตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ของ Likert คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับความคิดเห็นดีมาก เห็นด้วย ระดับความคิดเห็นดี ก่อนข้างเห็นด้วย ระดับความคิดเห็นพอใช้ ไม่เห็นด้วย ระดับความคิดเห็นต่ำ และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับความคิดเห็นต่ำมาก มีคะแนน 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

ส่วนที่สาม เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

1.2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไขเพื่อขอความเห็นชอบในข้อมูลรายละเอียดของคำถามว่าครอบคลุมและเหมาะสมครบถ้วนหรือไม่ จึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try - out) กับพนักงานในองค์กร จำนวน 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ซึ่งผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .9205

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางผู้จัดการสาขาแต่ละสาขา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังพนักงาน จำนวน 109 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา ที่มีคุณสมบัติในทิศทางเดียวกันมาประมวลและวิเคราะห์ผลเพื่อสรุปประเด็นข้อเสนอแนะ

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์การของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดจำนวน 109 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 70 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 เพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 อายุส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 รองลงมา คือ 30-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 รายได้ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60 รองลงมา คือ 25,001-40,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 86.20 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 อายุงานในองค์การส่วนใหญ่ มีอายุงานระหว่าง 15-30 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 รองลงมาคือ อายุงานในองค์การ 10-14 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 ตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงมาคือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 สถานภาพของพนักงาน ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 และรองลงมาเป็นพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

1.3.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานจริง ขององค์การ ทางด้านการเงิน ทางด้านลูกค้า ทางด้านกระบวนการภายใน และทางการเรียนรู้และพัฒนา ทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1) ทางด้านการเงิน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การติดตามหนี้สูญรับคืน และขาย NPA ได้มากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มูลค่ากำไรต่อหุ้น (EPS) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

2) ทางด้านลูกค้า พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถให้บริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาและเข้าถึงในใจลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.16 และระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มี call center (1551) ที่สามารถตอบปัญหาและช่วยเหลือลูกค้าได้ ทันต่อความต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

3) **ทางด้านกระบวนการภายใน** พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กระบวนการบริการหน้า counter มีประสิทธิภาพ (SLA) มากกว่าปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ระเบียบ ขั้นตอน และระบบงานสินเชื่อทำได้รวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

4) **ทางการเรียนรู้และพัฒนา** พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ องค์กรของท่านเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และบริษัทในเครือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

1.3.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่องค์กรสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1) **ทางการเงิน** ควรมีการจัดหารายได้เพิ่มเติมที่มีไร่รายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ย ควรมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไม่ให้น้อยลง ควรมีการขยายฐานลูกค้าสินเชื่อให้เพิ่มมากขึ้น

2) **ด้านลูกค้า** ควรเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยเน้นการบริการที่เป็นกันเอง จัดพนักงานให้เพียงพอต่อการบริการลูกค้า ควรมีการจัดทำเอกสารเพื่อแจ้งข่าวสาร และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของธนาคารให้ลูกค้าได้ทราบ และเน้นการประชาสัมพันธ์ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม

3) **ทางด้านกระบวนการภายใน** ลดกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานลงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ควรมีการเปิดโอกาสหมุนเวียนการทำงาน ควรมีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายการทำงานร่วมกันทุกเดือน

4) **ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ควรมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ครอบคลุมทุกแผนก สนับสนุนให้พนักงานที่จบตามหลักสูตร มีการปรับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นเป็นรูปธรรม ควรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร และพนักงานระดับต่างๆ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ใน 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร ทางด้านการเงิน

จากผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในด้านการเงินในภาพรวมอยู่ในระดับดี องค์กรให้ความสำคัญต่อการติดตามหนี้สูญรับคืน และขาย NPA ได้มากขึ้นกว่าปีที่ผ่าน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัด KPI ลงไปในแผนปฏิบัติการ โดยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบถึงหลักการและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ความพร้อมของข้อมูล การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง สามารถเชื่อมโยงต่อกับโปรแกรมการติดตามผลการดำเนินงาน จากผลการทดสอบสมมติฐานในภาพรวมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับดี ทั้งหมดซึ่งถือว่าคืออยู่แล้ว พนักงานอายุมากกว่า 50 ปี และมีรายได้สูง จะมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีมาก อาจเป็นเพราะว่าเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ได้ดีกว่า พนักงานที่อายุต่ำกว่า 30 ปี และมีรายได้ต่ำ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในการกระตุ้นให้ทุกๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมและประสานพลังกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Robert S.Kaplan and David P.Norton, (1996) ในมุมมองด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนให้องค์กรทราบว่าผลประกอบการที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จมากน้อยอย่างไร ยังสอดคล้องกับกลยุทธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ด้านการเงิน ได้กำหนดเป้าหมายในมุมมองด้านเงินไว้ 4 เรื่องด้วยกัน คือ เรื่องการขยายสินเชื่อ เรื่องการเพิ่มเงินฝากของธนาคาร เรื่องการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม และเรื่องลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการขายเอ็นพีเอ (NPA)

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร ทางด้านลูกค้า

จากผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในด้านลูกค้าภาพรวมอยู่ในระดับดี อาจเป็นเพราะว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อความสามารถด้านการให้บริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาและเข้าถึงในใจลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และสามารถรับประกันคุณภาพการบริการกับลูกค้า และระหว่างหน่วยงานในธนาคารเอง และบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้าน คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการบริการอันเป็นเลิศ ซึ่งถือว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจ เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ลูกค้ามีความประทับใจ มีข้อร้องเรียนต่อองค์กรลดลงกว่าเดิม สามารถรักษาฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลักขมี รุกขภิบาล (2548) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จตามแนวคิด ของ Balanced Scorecard ของธุรกิจ โรงพิมพ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยของ ลักขมี รุกขภิบาล พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านลูกค้ามากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ และยังสอดคล้องกับ พสุ (2544) มุมมองทางด้านลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) ส่วนแบ่งการตลาด มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยส่วนแบ่งการตลาดจะสะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากการตลาด (ในเทอมของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่ายหรือยอดขายโดยผ่านหน่วยการขาย) 2) การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กร มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด, รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด 3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่เป็นการวัดผลในเชิงอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ธุรกิจใหม่ มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด, จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด 4) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเองรวมทั้งการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าทั้งหมด, จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด 5) ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า เป็นการวัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการสนับสนุนต่อลูกค้า มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

2.3 ผลการวิเคราะห์ต่อระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร ทางด้านกระบวนการภายใน

จากผลการวิจัย ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในด้านกระบวนการภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก องค์กรให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริการหน้า Counter มีประสิทธิภาพ (SLA) มากกว่าปีที่ผ่านมา มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่าย ทันสมัย ซึ่งเป็นไปตามทิศทางขององค์กร คือ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องบางส่วนกับ พสุ (2546) เกณฑ์ในการประเมินผลองค์กร The Malcolm baldrige National Award (MBNQ) 7 หมวด คือ ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ความสอดคล้องของตัวชี้วัด แนวทางในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา นอกจากนี้ยังรวมถึงความพร้อมของระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร และคุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ด้านการบริหารกระบวนการ เป็นการแสดงถึงระบบหรือกระบวนการในการดำเนินงานภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และกระบวนการในการบริหารงานทั่วไปภายใน

2.4 ผลการวิเคราะห์ต่อระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากผลการวิจัย ผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ภาพรวมอยู่ในระดับดี องค์กรให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม ทุกหน่วยงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ มีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทน สวัสดิการ และอื่น ๆ ของพนักงานที่สามารถตอบสนองความต้องการดีกว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และคณะ (2546) ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร :กรณีศึกษาพนักงานสำนักธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาเป็นดังนี้ 1)ระดับความพร้อม พบว่ามีความพร้อมในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และความพร้อมระดับปานกลาง 2 ประเด็น คือ ความพร้อมด้านระบบงาน และการสื่อสารในองค์กร กับความพร้อมด้านระบบสารสนเทศ 2) เกือบทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางบวก ยกเว้นวัฒนธรรมองค์กร 3) เพื่อให้ธนาคารกรุงไทย

จำกัด (มหาชน) สามารถนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จจึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีม เพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องของช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม มีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับทราบ และเข้าใจแนวทางการบริหาร การลงทุนในระบบสารสนเทศดังกล่าวเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการทำงานและการจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 ปัจจัยทางการเงิน องค์กรควรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานในด้าน มูลค่ากำไรต่อหุ้น (EPS) เพิ่มขึ้นกว่านี้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน มีการปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด มีการเพิ่มรายได้ที่มีโชคกเบี้ย ขยายฐานลูกค้าที่ใช้บริการบริหารเงินสด (Cash Management) มากกว่าเดิม มีการควบคุมค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น และมีผลประกอบการที่ดี มีความมั่นคง มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.1.2 ปัจจัยทางด้านลูกค้า องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริการให้ดีเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ Call Center (1551) ที่สามารถตอบปัญหาและช่วยเหลือลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ เพื่อเป็นการสร้างตราสินค้า (Brand) “Convenience Bank” ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า ลูกค้าบอกต่อเมื่อได้รับความพึงพอใจ เป็นการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ และรักษฐานลูกค้ารายเก่า ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น เน้นการใช้กลยุทธ์ CRM เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3.1.3 ปัจจัยทางด้านกระบวนการภายใน องค์กรควรให้ความสำคัญ ต่อการลดขั้นตอน กระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ระเบียบ และระบบงานสินเชื่อ ให้กระชับ รวดเร็วขึ้น เพื่อทันต่อความต้องการของลูกค้า และทัดเทียมกับธนาคารคู่แข่งได้ พร้อมทั้งเร่งพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง (ERM) การออกผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ ต้องมีความรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เพื่อรักษาสวนแบ่งทางการตลาด และสามารถแข่งขันได้ ควรจัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันทำ ระหว่างแผนก เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กร

3.1.4 ปัจจัยทางการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ มีผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม จาก

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการยกระดับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายทิศทางขององค์กร ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และบริษัทในเครือ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทำให้การทำงานคล่องตัวเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระชับ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ควรมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้ และมีส่วนร่วมและเข้าใจนโยบายเป้าหมาย ได้อย่างถูกต้องตรงกัน เป็นการสนับสนุนให้ธนาคารมีศักยภาพสูงขึ้น เมื่อพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น ย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกตนเป็นเจ้าขององค์กร การปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคม และยึดหลักบรรษัทภิบาล เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการงานวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของธุรกิจประเภทอื่น ๆ ได้ เพื่อพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านขององค์กร เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด และยั่งยืนต่อองค์กร

3.2.2 ควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ระหว่างสถาบันการเงิน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008. หน้า 12-18
- แคปแลน, โรเบิร์ต เอส. และ นอร์ตัน เดวิด พี. Balanced Scorecard กัมกับการเน้นกลยุทธ์ แปลจาก Focusing your organization on strategy with the balanced scorecard โดย พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2547) กรุงเทพมหานคร เอ็กซเพรสเน็ท
- นอร์ตัน เดวิด พี. และ โกอัลลาร์ท, ฟรานซิส เจ Strategy maps การทำแผนที่กลยุทธ์สำหรับ Balanced scorecard แปลจาก Mapping strategy โดย วีรวิฑูร นามะศิริรานนท์ และ สิทธิชัย ทรงอธิกมาส (2547) กรุงเทพมหานคร เอ็กซเพรสเน็ท
- พลุ เตชะรินทร์ (2544) เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้าน Balanced และ Key performance Indicators (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พลุ เตชะรินทร์ (2546) Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ Implementing Balanced Scorecard กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แปซิฟิก
- กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. *สัมมนาเรื่อง นโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ปี 2551* หลักสูตร “การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า” วันที่ สิงหาคม 2551 ณ ศูนย์ฝึกอบรม เขาใหญ่ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา
- นันทพร อังอดิชาติ 2548 วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ 10 ฉบับที่ 55 มีนาคม-เมษายน 2548
- จ่านงจิต โอภาสเสถียร (2546) “Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์กรรม และอุตสาหกรรมเกษตร” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุฑามานัส เกิดอุดม (2551) “การศึกษาเรื่อง การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการทำงานในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน” ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ธนประเสริฐ รุจิพงคานนท์ (2548) “แนวคิดการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในตัวแทน จำหน่ายรถยนต์บีเอ็มดับเบิลยู ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญทรง ปีตานนท์ชัย (2549) “การศึกษาเปรียบเทียบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลแบบสมดุลขององค์กร” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และพลภัทร บุราคม (2546) “ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานสำนักธุรกิจเขตกรุงเทพมหานคร” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ไพโรจน์ ยอดคำปา (2549) “การพัฒนาดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออก โดยเชื่อมโยงรางวัลคุณภาพกับดัชนีคุณภาพ” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหกรรม)
- ลักขมี รุกขภิบาล (2548) “ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตามแนวคิด Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรรณพร ปิติพัฒนา โหมยิต (2546) “การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผล การปฏิบัติงานคุณภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ ปริญญาบัญชียมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศตวรรษ เพิ่มทวี (2545) “Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) “การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม” การศึกษาการค้นคว้าอิสระ ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมบัติ โตศิลาพันธ์ (2545) “ทัศนคติของผู้บริหารในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทในเครือเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ โครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจภาคค่ำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุจินดา คัจฉสุวรรณมณี (2547) “ความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ต่อการรู้ระบบ” วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิเชียร เลิศโลกานนท์ (25425) "The Balanced Scorecard Model" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุม* หน้าที่ 8 หน้า 152-153 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วิทยาการจัดการ
- ธนชัย ยมจินดา (2545) “ระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุม* หน้าที่ 1 หน้า 12-16 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วิทยาการจัดการ
- Camison,C. 1996. Total quality management in hospitality : an application of the EFQM model Tourism. Management. 17 (3) : 191-201
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance.” *Harvard Business Review*. 70, 1 (Jan-Feb): 71-79
- _____ (1996). *The Balanced Scorecard. : Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____ (2000). *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____ (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lio, H.T., Enke, D., and Wiebe, H. (2004). An expert advisory system for ISO 9001 quality System, Expert System with Applications, 27:313-322.
- Zhao,X,Yeung,A.C.I., and Lee, T.S. 2004. Quality management and Organizational context in selected service industries of china. Journal of Operations Management. 22:575-587.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยขอบเขตของการวิจัยจะวิเคราะห์ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. ทางด้านการเงิน | 2. ทางด้านลูกค้า |
| 3. ทางด้านกระบวนการภายใน | 4. ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา |

ดังนั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลนี้เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความร่วมมือทางผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารทุกท่าน กรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด และตอบทุกข้อ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนด ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้ตอบไม่ต้องระบุชื่อ-นามสกุล และสาขาของท่าน ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกปิดเป็นความลับซึ่งจะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษานั้น

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2. แบบสอบถามด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ส่วนที่ 3. แบบสอบถามข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 หญิง ชาย

2. อายุ

 ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. รายได้

 10,000 - 25,000 บาท 25,001 - 40,000 บาท 40,001 - 60,000 บาท 60,001 - 100,000 บาท มากกว่า 100,000 บาท ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

5. อายุงานในองค์กร

 ต่ำกว่า 2 ปี 2 ปี - ไม่ถึง 5 ปี 5 ปี - ไม่ถึง 10 ปี 10 ปี - ไม่ถึง 15 ปี 15 ปี - ไม่ถึง 30 ปี 30 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่งหน้าที่

 ผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการบริการลูกค้า รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจและการตลาด เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด อื่น ๆ โปรดระบุ

7. สถานภาพของพนักงาน

 พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง

ส่วนที่ 2. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริง ที่ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง จากปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

- | | |
|--------------------------|---|
| 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดีมาก |
| 4 = เห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี |
| 3 = ค่อนข้างเห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับพอใช้ |
| 2 = ไม่เห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำ |
| 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำมาก |

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร				
	5	4	3	2	1
	ทางด้านการเงิน				
1. องค์กรของท่านมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
2. มูลค่ากำไรต่อหุ้น (EPS) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
3. รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
4. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
5. สินเชื่อของธนาคารมีคุณภาพ และขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
6. การติดตามหนี้สูญรับคืน และขาย NPA ได้มากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา					
ทางด้านลูกค้า					
7. องค์กรของท่านสามารถรักษาสถานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น					
8. องค์กรของท่าน สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการอันเป็นเลิศ					
9. องค์กรของท่านสามารถประกันคุณภาพการบริการกับลูกค้า และระหว่างหน่วยงานในธนาคารเอง และบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. สามารถให้บริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาและเข้าถึงในใจลูกค้า ได้ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา					
11. มี Call Center (1551) ที่สามารถตอบปัญหาและช่วยเหลือลูกค้าได้ ทันต่อความต้องการ					

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานจริง ขององค์กร				
	5	4	3	2	1
12. ลูกค้ามีข้อร้องเรียนต่อองค์กรลดลงกว่าเดิม และได้รับความพึงพอใจดีกว่าปีที่ผ่านมา					
ทางด้านกระบวนการภายใน					
13. มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่าย ทันสมัย					
14. องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์และบริการ ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน					
15. การออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ มีความรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น					
16. กระบวนการอนุมัติสินเชื่ ระเบียบ ขั้นตอน และระบบงานสินเชื่อทำได้รวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา					
17. กระบวนการบริการหน้า Counter มีประสิทธิภาพ (SLA) มากกว่าปีที่ผ่านมา					
18. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเอื้อต่อการค้นคว้าเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายใน					
ทางด้านการเรียนรู้ และพัฒนา					
19. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)					
20. องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความชำนาญ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกหน่วยงาน					
21. องค์กรของท่านมีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทนสวัสดิการ และอื่น ๆ ของพนักงานที่สามารถตอบสนองความต้องการ ดีกว่าปีที่ผ่านมา					
22. องค์กรของท่าน มีการติดต่อสื่อสารที่กระชับระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้ มีส่วนร่วมและเข้าใจนโยบาย,เป้าหมาย ได้อย่างถูกต้องตรงกัน					
23. องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน					
24. องค์กรของท่านเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร และบริษัทในเครือ					

ส่วนที่ 3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ท่านเสนอแนะ องค์กร
สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้

ทางการเงิน

.....
.....
.....

ทางด้านลูกค้า

.....
.....
.....

ทางด้านกระบวนการภายใน

.....
.....
.....

ทางการเรียนรู้และพัฒนา

.....
.....
.....

ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางประภาพร จุลเกตุ
วัน เดือน ปีเกิด	31 มกราคม 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดปราจีนบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 2532
สถานที่ทำงาน	บมจ.ธนาคารกรุงไทย สาขาเพชรเกษม 65/1
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า