

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานของสาขาจังหวัดเชียงใหม่ – ลำพูน ของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคบาลานซ์ สกอร์การ์ด มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการใช้ทฤษฎีและแนวคิด บาลานซ์ สกอร์การ์ด ในการวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน 2) เพื่อประยุกต์ใช้เทคนิคบาลานซ์ สกอร์การ์ด ในการวัดประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์บางสาขาในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ขอบเขตการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานเขตธุรกิจสาขา ท่าแพ ซึ่งดูแลสาขาในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน รวม 14 สาขา เป็นการศึกษาโดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ในการวิเคราะห์ โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้กับการเติบโต สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.1 มุมมองด้านการเงิน

ตาราง 5.1 สรุปการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จังหวัดเชียงใหม่ – ลำพูน

รายการ	ค่าเกณฑ์มาตรฐาน (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)	ผลการประเมิน
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล	8.7	237.5	ผ่าน
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่มีไข่ออกเบี้ย	35.6	44.8	ผ่าน
- อัตราการลดลงของค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	(25.2)	(28.7)	ผ่าน
- อัตราการลดลงของค่าใช้จ่ายที่มีไข่ออกเบี้ย	7.9	(14.8)	ผ่าน
- อัตรากำไรขั้นต้น	28.4	182.3	ผ่าน
- อัตรากำไรสุทธิ	(3,183)	(60.2)	ผ่าน

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตาราง 5.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างปีพ.ศ. 2545 กับ ปีพ.ศ. 2544 พบว่าทั้งหมดผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

5.2 มุมมองด้านลูกค้า

จากการศึกษาพบว่าผู้มาใช้บริการเป็นเพศหญิงมากที่สุดถึงร้อยละ 64.3 โดยลูกค้ากลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 20-29 ปี มาใช้บริการมากที่สุดและกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปมาใช้บริการน้อยที่สุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและประกอบอาชีพเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของบริษัท

ลูกค้าที่มาใช้บริการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีจำนวนสูงที่สุดและจะมาใช้บริการช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน โดยมาใช้บริการที่ธนาคาร 1-4 ครั้งต่อเดือน ระยะเวลาที่ลูกค้าส่วนใหญ่คาดหวังในการใช้บริการธนาคาร โดยเฉลี่ย 1-10 นาทีต่อครั้ง ในขณะที่ระยะเวลาการรอคอยในคิวจริงประมาณ 1-10 นาทีเช่นกัน การใช้บริการธนาคารของกลุ่มตัวอย่าง 5 อันดับแรก ได้แก่ บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ บริการบัตร ATM บริการโอนเงิน บริการบัตรเครดิต และชำระค่าสินค้าและบริการ ตามลำดับ

ลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจต่อการที่พนักงานเอาใจใส่ แก้ปัญหาลูกค้าจริงจัง รองลงมาคือพนักงานมีความรู้เรื่องบริการของธนาคารเป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาความพึงพอใจโดยภาพรวมทางด้านพนักงาน พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.96 ซึ่งหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างลูกค้ามีทัศนคติในระดับความพึงพอใจมากกับการให้บริการของพนักงานธนาคาร

ด้านอุปกรณ์และอาคารสถานที่พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสถานที่ตั้งควรมีความสะดวกในการเดินทางมายังธนาคาร รองลงมาได้แก่การมีเครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์ที่ทันสมัย เมื่อพิจารณาทัศนคติโดยภาพรวมทางด้านอุปกรณ์และอาคารสถานที่ของธนาคาร พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.66 ซึ่งหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับพอใจมาก

ด้านความพึงพอใจในด้านบริการ และผลิตภัณฑ์ของธนาคาร พบว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับความมั่นคงของธนาคารมาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการเปิดให้บริการ ATM ตลอด 24 ชั่วโมง และการให้บริการมีความหลากหลาย เมื่อพิจารณาทัศนคติโดยภาพรวมทางด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.24 ซึ่งหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างลูกค้ามีทัศนคติในระดับพอใจปานกลาง

จากการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างลูกค้าต่อการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ สามารถนำมาสรุปว่าระดับทัศนคติของลูกค้าในด้านพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.96 รองลงมาคือทัศนคติด้านอุปกรณ์และอาคารสถานที่ มีค่าเท่ากับ 3.66 ส่วนทัศนคติด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร พบว่ามีค่าต่ำสุด คือ 3.24 ส่งผลให้ค่าทัศนคติโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่มีต่อการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ของสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ ในจังหวัดเชียงใหม่ – ลำพูนทั้ง 3 ด้าน เท่ากับ 3.62 ซึ่ง

หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างลูก้ามีทัศนคติ ในระดับพึงพอใจมากต่อการใช้บริการและผลิตภัณฑ์โดยภาพรวม

5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากที่สุด มีอายุระหว่าง 30-39 ปี สถานภาพสมรสแล้ว พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานระหว่าง 6-10 ปี ระดับชั้นพนักงานระดับช่วยบริหารมากที่สุด พนักงานส่วนใหญ่ให้เหตุผลในการเลือกทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์เพราะเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง

ทัศนคติของพนักงานในด้านกระบวนการภายในพบว่า พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจต่อการที่ธนาคารมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องในปี 2545 และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ เมื่อพิจารณาทัศนคติของพนักงาน โดยภาพรวมทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธนาคาร พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.41 ซึ่งหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจปานกลาง

ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีครบเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น และทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานที่สามารถให้คำปรึกษาได้หากเกิดปัญหาในการทำงาน รองลงมาได้แก่อุณหภูมิในที่ทำงานควรมีความเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นมากเกินไป เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของพนักงานโดยภาพรวมทางด้านการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.59 ซึ่งหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานมีความพึงพอใจ ในระดับพอใจมาก

จากการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างพนักงานพบว่าระดับทัศนคติของพนักงานต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีค่าเท่ากับ 3.41 ส่วนระดับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 3.59 ส่งผลให้ค่าทัศนคติโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน เท่ากับ 3.50 ซึ่งหมายความว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานมีทัศนคติ ในระดับพึงพอใจปานกลางต่อมุมมองด้านกระบวนการภายใน

5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

พนักงานส่วนใหญ่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในปีพ.ศ. 2545 และได้นำความรู้ที่ฝึกอบรมมาใช้ในงาน พนักงานนำความรู้ที่ฝึกอบรมมาใช้ในงานถึงร้อยละ 61-70

ด้านทัศนคติในด้านการฝึกอบรมพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าวิทยากรมีความเหมาะสม รองลงมาได้แก่สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสม

ด้านการประเมินผลพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีตัววัดผลในการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจมากต่องานที่ได้รับมอบหมายเพราะตรงกับความสามารถ

จากการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน พบว่าระดับทัศนคติของพนักงานต่อด้านการฝึกอบรม มีค่าเท่ากับ 3.30 ส่วนระดับทัศนคติของพนักงานต่อด้านการประเมินผล มีค่าเท่ากับ 3.36 ส่งผลให้ค่าทัศนคติโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน เท่ากับ 3.33 ซึ่งหมายความว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานมีทัศนคติโดยภาพรวม ในระดับพึงพอใจปานกลางต่อมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าจะไม่ทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์จนเกษียณอายุ เนื่องจากต้องการประกอบอาชีพเป็นเจ้าของกิจการ

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 มุมมองด้านลูกค้า กลุ่มตัวอย่างลูกค้ามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ลูกค้ามีความเห็นว่าการให้บริการของพนักงานยังไม่ดีพอ ควรจัดอบรมให้พนักงานมีความรู้เรื่องบริการของธนาคารมากขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถชี้แจงข้อมูล/คำตอบแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องและชัดเจน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมทั้งจัดอบรมหรือรณรงค์ อาทิ มีการติดบอร์ด หรือป้ายเตือนพนักงานให้มี service minded ในการกล่าวคำทักทายต้อนรับลูกค้าอย่างยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับลูกค้า ควรปรับปรุงด้านความรวดเร็วในการให้บริการ และควรเพิ่มจำนวนพนักงานให้เพียงพอกับปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการ

2) ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการให้ธนาคารพิจารณาปรับปรุงในด้านการจัดรูปแบบการตกแต่งสาขา อาทิ สื่อที่ใช้ให้ข้อมูล หรือป้ายบอกทางให้ไปใช้บริการที่เด่นชัด และเป็นระเบียบ รวมทั้งควรจัดให้มีระบบคิวอัตโนมัติ พร้อมทั้งเพิ่มที่นั่งระหว่างรอรับบริการให้เพียงพอกับลูกค้าที่มาใช้บริการ นอกจากนี้ควรจัดสรรที่จอดรถให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น และควรจัดพนักงานเชิญชวนให้ลูกค้าใช้บริการ หรือแนะนำวิธีการใช้เครื่อง self service อาทิ เครื่องปรับยอดสมุดคู่ฝากอัตโนมัติ และเครื่องฝากเงินสดอัตโนมัติ เป็นต้น

3) ธนาคารควรปรับลดค่าธรรมเนียมบริการลงให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และให้อยู่ในระดับเดียวกับธนาคารอื่น อาทิ ค่าธรรมเนียมการซื้อเช็คของขวัญ และ บัตรเครดิต ปัจจุบันธนาคารยังคิดค่าธรรมเนียมสูงกว่าธนาคารอื่น รวมทั้งยังไม่มีบริการออกใบเสร็จรับเงินค่าธรรมเนียมดังกล่าวด้วย รวมทั้งควรติดตั้งเครื่องรับฝากเงินสด และเครื่อง update passbook เพิ่มเติม ควรขยายเวลาการให้บริการแต่ละวันในบางสาขาที่มีปริมาณผู้ใช้บริการอยู่จำนวนมาก ได้แก่ สาขาคณะแพทยศาสตร์เชียงใหม่ และควรพิจารณาหลักเกณฑ์เงินกู้ลูกค้ารายย่อยอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ธนาคารควรมีการประชาสัมพันธ์ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น (SCB call center) เพื่อสามารถลดงานที่สาขาลงได้ อาทิ การสอบถามข้อมูล การสอบถามยอดเงินคงเหลือในบัญชี เป็นต้น

5.5.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน กลุ่มตัวอย่างพนักงานมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ธนาคารควรเพิ่มผลิตภัณฑ์ เช่น สินเชื่อเงินด่วน (quick cash) ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์ บริการโอนเงินต่างธนาคารโดยระบบ ON LINE (ไม่ผ่านตู้ ATM)

2) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ก่อนเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ควรมีการวิจัยตลาดผู้บริโภคเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ไม่จำเป็นต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ให้หลากหลาย แต่ควรเน้นขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยสื่อต่าง ๆ ควรแนะนำประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าใจเพื่อลดปัญหาและข้อผิดพลาด ควรมีบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์นั้น ๆ และข้อสำคัญคือ จัดอบรมพนักงานให้มีความรู้และเข้าใจในผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกครั้งก่อนที่จะนำเสนอต่อลูกค้า เพื่อจะได้แนะนำให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

3) ด้านการปฏิบัติงานของธนาคาร ส่วนใหญ่เห็นว่าธนาคารควรมีการปรับปรุงอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ โด้ะ เก้าอี้ ให้ทันสมัย ลดขั้นตอนการทำงาน ปริมาณเอกสารที่ใช้โดยเปลี่ยนเป็นการสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E_MAIL) รวมทั้ง การประสานงานระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ให้มีความรวดเร็วและกระชับมากขึ้น ลดปริมาณรายงานที่สาขาต้องจัดทำเพื่อส่งให้สำนักงานใหญ่ โดยอาจจัดตั้งทีมงานเพื่อจัดทำรายงานโดยเฉพาะ

5.5.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างพนักงานมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ด้านการฝึกอบรม ธนาคารควรจัดให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสฝึกอบรมในงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายทุกปี และจัดให้มีการสอบวัดผลความรู้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวและตั้งใจทำงานมากขึ้น

2) ด้านการประเมินผล ธนาคารควรกำหนดวิธีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ขั้นตอนการประเมินผลโปร่งใส ไม่มีความลำเอียง