

บทที่ 4

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

จากการศึกษาการดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยการสัมภาษณ์ และสอบถามความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งค้นคว้าจาก หนังสือและเอกสารต่างๆ ทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จะสามารถเชื่อมโยงไปสู่การออกแบบตัว วัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดย

1. ศึกษาข้อมูลทั่วไปเพื่อทราบการดำเนินงานขององค์กร
2. ศึกษาภาคสนามเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา
3. การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขา เวียงสา

ศึกษาข้อมูลทั่วไปเพื่อทราบการดำเนินงานขององค์กร

วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก¹³

ภายใต้วิสัยทัศน์ “ธนาคารในดวงใจของปวงชน” ธนาคารออมสิน มุ่งส่งเสริมนิสัย การออมทรัพย์ ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรแก่ประชาชนทั้งภาครัฐและเอกชน ควบคู่ กับการรักษาความมั่นคงของสถาบัน ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ สังคม และ ประชาชนทุกระดับ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนรักและหวงแหน พร้อมทั้งจะช่วยกันปกป้อง ธนาคาร และเป็นธนาคารในดวงใจของปวงชนชาวไทยทุกคน

ธนาคารออมสินยึดถือปรัชญาการทำงาน ที่คำนึงถึงประโยชน์และการเกื้อกูลกัน ของ 3 ฝ่าย คือ “ธนาคารเจริญ สังคมได้ประโยชน์ พนักงานเป็นสุข” ด้วยปณิธาน “บุคลากรมีคุณภาพ เทคโนโลยีทันสมัย บริการด้วยน้ำใจ มุ่งรับใช้ปวงประชา”

ธนาคารออมสินมีภารกิจในการให้บริการแก่ประชาชนทุกระดับ ทุกอาชีพ ทุกวัย และทุกท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์ต่อปวงชน ชุมชน และสังคมไทย ตามภารกิจหลักของธนาคาร 5 ด้าน (ดังที่กล่าวรายละเอียดแล้วในบทที่ 3)

¹³<http://gsnet.gsb>

1. เป็นธนาคารเพื่อการออม
2. เป็นธนาคารเพื่อสังคมและชุมชน
3. เป็นธนาคารเพื่อภาครัฐ
4. เป็นธนาคารเพื่อบุคคลทั่วไป
5. เป็นธนาคารเพื่อธุรกิจ

นโยบายและแนวทางการดำเนินงานในปี 2545 ของธนาคารออมสิน¹⁴

1. นโยบายการทำงาน

นับตั้งแต่ปี 2544 การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ กลับเข้าสู่ภาวะปกติมากขึ้น ในปี 2545 คาดว่าภาวะเศรษฐกิจจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป สถาบันการเงินต่างๆจะมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ตามการพัฒนาของเทคโนโลยี และการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน เพื่อการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้าออกไปได้ จึงกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในปี 2545 ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปณิธาน ปรัชญาการทำงาน และภารกิจหลักของธนาคาร ดังนี้

1. สนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการพิเศษของรัฐบาล ได้แก่ การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน โครงการธนาคารประชาชน
2. มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแก่กลุ่มประชาชนทุกระดับอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะการสนับสนุนเงินทุนแก่ผู้ประกอบการรายย่อยและองค์กรชุมชน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. มุ่งเน้นสร้างนิสัยการออมทรัพย์ในกลุ่มเยาวชน กลุ่มองค์กรชุมชน และประชาชนทั่วไป
4. การเป็นแหล่งเงินทุนแก่หน่วยงานภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ
5. พัฒนาธุรกิจให้สามารถสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
6. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านบุคลากร เทคโนโลยี และการบริหารให้สอดคล้องกับการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

2. แนวทางการดำเนินงาน

ธนาคารจะดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าหลักของธนาคาร คือ กลุ่มลูกค้ารายย่อย ได้แก่ ผู้ประกอบการรายย่อย องค์กรชุมชน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บุคคลทั่วไป และยังคงภารกิจในการเป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐเพื่อสนอง

¹⁴เรื่องเดียวกัน

นโยบายรัฐบาล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการตลาดเพื่อขยายฐานลูกค้ารายย่อย สามารถให้บริการที่ดีครอบคลุมทุกพื้นที่ได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ปรับเปลี่ยนธุรกิจการให้บริการและการบริหารงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีและบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวนโยบายที่กำหนดไว้ดังนี้

1. ด้านการดำเนินงานตามโครงการพิเศษของรัฐบาล เพื่อให้มีเงินทุนและระบบงานสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและโครงการธนาคารประชาชน
2. ด้านการบริหารการตลาด
 - 2.1 ด้านธุรกิจและบริการ จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า วิเคราะห์สภาพและโอกาสทางการตลาด เพื่อกำหนดสถานะของธุรกิจแต่ละประเภท (Market Positioning) และจัดทำกรแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เพื่อนำเสนอธุรกิจและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงธุรกิจของธนาคารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อขยายธุรกิจและเพิ่มประเภทการให้บริการทางการเงินในการให้สินเชื่อและลงทุนในตลาดเงิน และแสวงหาการลงทุนประเภทใหม่ๆ ในตลาดตราสารต่างๆ รวมทั้งการขยายและเพิ่ม ประเภทการให้บริการทางการเงินให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการใช้บริการทางการเงินของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้
 - การเพิ่มประเภทการลงทุนและให้สินเชื่อ
 - การพัฒนาธุรกิจเดิมให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น
 - การเพิ่มประเภทธุรกิจเงินฝากตามความต้องการของลูกค้า
 - การปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้เหมาะสม
 - การเพิ่มบริการทางการเงินประเภทต่างๆ
 - 2.2 ด้านขอบข่ายการให้บริการ ขยายการให้บริการธุรกิจผ่านช่องทางให้บริการรูปแบบต่างๆ เช่น สาขา จุดให้บริการ เครื่อง ATM เป็นต้น ให้เหมาะสมกับศักยภาพ พื้นที่ และพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
 - 2.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด ส่งเสริมการวางแผนการตลาดทุกระดับขององค์กรทั้งในระดับธนาคาร หน่วยงานให้บริการ และพนักงานผู้ให้บริการ โดยใช้กลยุทธ์การตลาดในด้านต่างๆ ให้เข้าถึงกลุ่ม

ลูกค้าเป้าหมาย และสอดคล้องกับสภาพของแต่ละพื้นที่ เช่น การตลาดเชิงรุก การเสนอบริการที่รวมธุรกิจหลายประเภทไว้ด้วยกัน (Cross Selling) การสร้างความสัมพันธ์และความเข้มแข็งให้กับชุมชน

3. ด้านสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการทางการเงิน

- 3.1 การบริหารเงินทุน (สินทรัพย์และหนี้สิน) บริหารแหล่งที่มาของเงินทุนของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับเป้าหมายและทิศทางการบริหารเงินทุนของธนาคารโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ และให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจในบริการของธนาคาร พัฒนาระบบงานสินเชื่อ Online และระบบบริหารเงินให้ทำงานได้เต็มรูปแบบ รักษาคุณภาพสินทรัพย์ ลดระดับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมด้านการลงทุนและด้านสินเชื่อให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และการตลาดอย่างต่อเนื่อง
- 3.2 การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยมีศูนย์รวมการวางแผนและจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลที่สามารถให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแก่ผู้บริหารได้อย่างทันเหตุการณ์ และพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลเครดิต (Credit Bureau) ของธนาคาร เข้าร่วมศูนย์ข้อมูลเครดิตระดับประเทศ และนำโปรแกรม Credit Scoring มาใช้ในการช่วยวิเคราะห์สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อตามข้อตกลง
- 3.3 การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม เพิ่มประเภทบริการทางการเงินของธนาคารให้มีความหลากหลายเป็นที่นิยมของลูกค้า ปรับปรุงเงื่อนไขและอัตราค่าธรรมเนียมให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของธุรกิจและบริการเพิ่มขึ้น
- 3.4 การพัฒนาเทคโนโลยี วางระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารเพื่อสนับสนุนทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารในอนาคต เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการการให้บริการลูกค้าของธนาคารและขีดความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ โดยนำเทคโนโลยีมาให้บริการในผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และ

เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าในระบบคอมพิวเตอร์ Online โดย

- พัฒนาระบบงานกองทุนหมู่บ้าน และระบบงานโครงการธนาคารประชาชน
- พัฒนาปัจจัยพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสร้างระบบคลังข้อมูล (Banking Data Model) ของธนาคาร เพื่อให้ได้ระบบที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของระบบงานต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร สร้างและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สำรอง (Backup System) ปรับปรุงระบบเครือข่ายสื่อสารความเร็วสูง ให้สามารถรองรับระบบงานคอมพิวเตอร์ใหม่ เช่น ระบบสินเชื่อ Online ระบบงานส่งเคราะห์ชีวิต ระบบ Report Distributor เป็นต้น และให้รองรับเทคโนโลยีการสื่อสารด้านเสียงและภาพผ่านเครือข่ายที่มีอยู่
- เพิ่มประสิทธิภาพด้านการให้บริการ ขยายการติดตั้งและให้บริการเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) ภายในสาขาของธนาคารและในพื้นที่สาธารณะ ขยายการให้บริการรับชำระเงิน (Payment System) ผ่านเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ และจัดการระบบงาน (Software) เพื่อสนับสนุนธุรกิจอื่นๆของธนาคาร
- เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ โดยการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Executive Information System) และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสายงานเทคโนโลยีให้มีความรู้ในวิทยาการใหม่ๆ

3.5 การพัฒนาระบบบริหารบุคคล

- จัดหาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธนาคารออมสินสาขาในการดำเนินงานตามโครงการธนาคารประชาชน
- จัดอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานทั้งหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานให้บริการ
- บริหารค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิประโยชน์และสวัสดิการพนักงานให้เป็นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด วางระบบการสรรหาและแต่งตั้งให้เหมาะสมและเป็นธรรมตามความรู้

ความสามารถของพนักงาน จัดให้มีข้อมูลและประวัติพนักงานที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องเพื่อการบริหารบุคลากร การแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร รวมทั้งระบบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้

การพัฒนาบุคลากร

- (1) อบรมพนักงานสาขาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ในด้านการบริหารกองทุนหมู่บ้าน เพื่อเป็นที่ปรึกษาทางการเงินของกองทุนหมู่บ้าน
- (1) ให้ความรู้แก่สมาชิกของโครงการธนาคารประชาชนในการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มสมาชิกในการพัฒนาอาชีพ
- (2) จัดวางแผนแม่บทในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Career Development) โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมการตลาดในระดับต่างๆ เพื่อสนับสนุนการสร้าง โอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงาน
- (3) ส่งเสริมแนวคิดองค์กรเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และนำระบบการสอนงาน และทบทวนผลการปฏิบัติงานมาใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการส่งเสริมแนวคิดองค์กรเรียนรู้

3.6 การพัฒนาระบบการบริหาร

- ปรับปรุงระบบบริหารงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและรองรับการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและ โครงการธนาคารประชาชนซึ่งขยายงานเพิ่มขึ้น
- ปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อรองรับการให้บริการและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน กฎหมายและข้อกำหนด โดยสร้างกลไกตรวจสอบควบคุมให้มีความถี่และครอบคลุมการดำเนินงานทุกด้าน โดยเฉพาะด้านสินเชื่อ
- พัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในและวิธีการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านสินเชื่อและคคีความให้มีความรวดเร็วและเป็นมาตรฐาน

3.7 การพัฒนาด้านอาคารสถานที่

- จัดทำผังแม่บท (Master Plan) ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยพัฒนาพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีเอกลักษณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุด
- ปรับปรุงสำนักงานสาขาที่ให้บริการลูกค้าและธนาคารออมสินภาคให้มีรูปลักษณะที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของธนาคาร แต่ให้มีความสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และจัดสรรพื้นที่ภายในเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกและเพียงพอ

3. เป้าหมายการดำเนินงานของธนาคารออมสินปี 2545

3.1 ด้านเงินฝากมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 7

3.2 ด้านสินเชื่อรวมมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 8

3.3 ลดปริมาณหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือนลงจากปี 2544 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10

เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละปีจึงได้มีการกำหนดเป้าหมายด้านเงินฝาก และสินเชื่อจากส่วนกลางให้ธนาคารออมสินภาครับผิดชอบ โดยให้ธนาคารออมสินภาคจัดสรรเป้าหมายให้แก่สาขารับผิดชอบต่อไป

การศึกษากาณศานามเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

1. กลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาจึงได้สรุปกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยให้สอดคล้องกับ นโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของธนาคารที่ได้รับมาจากส่วนกลาง ดังนี้¹⁵

- 1.1 ด้านลูกค้า เน้นการดำเนินการทางการตลาดเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนทุกระดับอย่างทั่วถึง โดย
- ประชาสัมพันธ์และเสนอบริการทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า
 - เร่งเพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบต่างๆ โดยการส่งพนักงานออกไปรับฝากเงินนอกสถานที่ การเข้าร่วมกิจกรรมในท้องถิ่น และ

¹⁵ สัมภาษณ์ คุณพงษ์จันทร์ ขัดยศ ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาเวียงสา (สิงหาคม 2544)

ออกไปพบปะกับคนในชุมชน โดยจัดการประชุมเพื่อประชาสัมพันธ์
ธุรกิจต่างๆของธนาคารอย่างต่อเนื่อง

- ให้บริการลูกค้าก่อนและหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจและ
ความประทับใจในการให้บริการ

1.2 ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร เน้นการดำเนินการทางการตลาดเชิงรับ โดย

- การบริการที่เป็นเลิศ
- พนักงานปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ะมัดระวัง
- ต้อนรับลูกค้าทุกคนอย่างเป็นมิตรด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
- มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆให้มีสภาพดีอยู่เสมอ เพื่อการทำงานที่
รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นไปด้วยความสะดวก
- จัดอาคารสถานที่ให้เรียบร้อยด้วยกิจกรรม 5 ส.

1.3 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

- ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อ
กำหนดนโยบายและกิจกรรมต่างๆของสาขา
- ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม
- สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแนวคิดองค์กร
เรียนรู้¹⁶
- ส่งเสริมให้พนักงานรู้จักใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- พนักงานปฏิบัติงานโดยถูกต้องตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร
- พนักงานสามารถผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานและสามารถทำงาน
ทดแทนกันได้

1.4 ด้านการเงิน

- เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ด้วยการระดมเงินฝากต้นทุนต่ำ เร่ง
ประชาสัมพันธ์ธุรกิจสินเชื่อและบริการทางการเงินแก่ลูกค้า

¹⁶องค์กรเรียนรู้เป็นแนวคิดในการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาผู้นำและคนทำงาน เพื่อ
ส่งเสริมให้คนในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง สามารถนำไปปฏิบัติและถ่ายทอดให้
แก่กันได้ ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

- ให้นักงงานทุกคนมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ เพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามลูกค้าสินเชื่อเพื่อให้เกิดหนี้ค้างชำระน้อยที่สุด
- ควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

เมื่อสาขาได้รับการจัดสรรเป้าหมายเงินฝากและเป้าหมายสินเชื่อประจำปีจากสำนักงานภาคแล้ว สาขาต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและเป้าหมายรายไตรมาสภายในเดือนมกราคม จากนั้น ในแต่ละไตรมาสจะจัดให้มีการประชุมประจำไตรมาสเพื่อร่วมกันวางแผนงาน ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยรายงานผลทุกสิ้นเดือน และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อไป¹⁷

จากกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาที่กำหนดขึ้น ผู้ศึกษาขอเสนอแผนการปฏิบัติงาน(ด้านการระดมเงินฝากและด้านสินเชื่อ) และกิจกรรม 5 ส. ดังตารางที่ 1-3

¹⁷ สัมภาษณ์ คุณศิริพร ห้วยเสน พนักงานปฏิบัติการ 5 (กันยายน 2544)

ตารางที่ 2 แผนการปฏิบัติงานประจำปีไตรมาส 1 ด้านการระดมเงินฝากและสินเชื่อ

ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

แผนการปฏิบัติงานประจำปีไตรมาส 1 ด้านการระดมเงินฝากและสินเชื่อ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	มกราคม				กุมภาพันธ์				มีนาคม				หมายเหตุ	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
ผู้จัดการสาขารับชมเพื่อรับเป้าหมายจากภาค สัปดาห์ที่	#####													
ประชุมเชิงเป้าหมายประจำปี	#####													
ประชุมเชิงเป้าหมายไตรมาส 1 และวางแผน ปฏิบัติงานตามแผน	#####													
จัดทำป้ายโฆษณาบอร์ด	#####													
กระจายเสียงตามสาย	#####													
รับฝากเงินนอกสถานที่ (โรงเรียน)	#####													
ประชุมหมู่บ้านตามโครงการ สพช.			#####											
ติดตามหนี้ค้างชำระ				#####										
ให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ	#####			#####										
ติดตามผลงาน ปรับปรุงแก้ไข	#####			#####										
ประเมินผลและรายงานผล				#####										
ปฏิบัติงานตามแผน					#####					#####				
ติดตามผลงาน ปรับปรุงแก้ไข						#####				#####				
ประเมินผลและรายงานผล							#####			#####				
ปฏิบัติงานตามแผน								#####						
ติดตามผลงาน ปรับปรุงแก้ไข									#####					
ประเมินผลและรายงานผล										#####				
รายงานผลประจำปีไตรมาส 1											#####			
												#####		

ตารางที่ 3 แผนการปฏิบัติงานประจำปี โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยกิจกรรม 5 ส

ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

แผนการปฏิบัติงานประจำปี โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยกิจกรรม 5 ส.

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			หมายเหตุ	
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
แจ้งนโยบายและสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน	#####													
วางแผนงาน	#####													
ปฏิบัติงานตามแผน	#####													
คัดแยกเอกสาร จัดหมวดหมู่ จัดเก็บในแฟ้มถาวรหรือรอทำลาย	#####			#####			#####			#####				
จัดวางชั้นเอกสาร	#####			#####			#####			#####				
ทำความสะอาดสำนักงาน โต๊ะ อุปกรณ์สำนักงาน	#####			#####			#####			#####				
ทำความสะอาดห้องเก็บพัสดุ ห้องเก็บเอกสาร	#####			#####			#####			#####				
ตรวจสอบอุปกรณ์ดับเพลิง เครื่องทำน้ำเย็น เครื่องปรับอากาศ	#####			#####			#####			#####				
ดูแลสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย	#####			#####			#####			#####				
ฝึกพนักงานให้มีระเบียบวินัย รักษาความสะอาด บริการที่เป็นเลิศ	#####			#####			#####			#####				
ติดตามผลงาน ปรับปรุงแก้ไข	#####			#####			#####			#####				
ประเมินผลและรายงานผล	#####			#####			#####			#####				

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

จากการศึกษาภาพรวมขององค์กรและเก็บข้อมูลภาคสนาม สามารถนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ใน 4 มุมมอง ได้ดังนี้

1. มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านมุมมองของลูกค้าของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าหมายด้านราคา (Price) โดยพิจารณาจาก
 - 1.1 ให้ผลตอบแทนแก่เงินฝากในอัตราที่ลูกค้าพอใจ
ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก
 - 1.2 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยู่ในระดับที่เหมาะสม
ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อ
 - 1.3 การคิดค่าธรรมเนียมจากบริการทางการเงินในอัตราที่เหมาะสม
ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม และจำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ
2. เป้าหมายด้านคุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาจากการให้บริการที่ถูกต้องประทับใจลูกค้า ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ และจำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด
3. เป้าหมายด้านเวลา (Time) โดยพิจารณาจากการให้บริการในเวลาที่เหมาะสม
ตัววัดผลที่ใช้คือ เวลาเฉลี่ยที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจแต่ละประเภท และจำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากต้องคอยนาน
4. เป้าหมายด้านการบริการ (Service)
 - 4.1 ลูกค้ามีความพอใจในการบริการก่อนการขาย ระหว่างการขาย และหลังการขาย
ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้า และจำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ

4.2 สามารถให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนหมู่บ้านที่เป็นสมาชิกของโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท และจำนวนหมู่บ้านที่ส่งพนักงานออกไปเยี่ยมลูกค้าที่เป็นสมาชิกของโครงการธนาคารประชาชน

4.3 ลูกค้ามีความประทับใจในภาพลักษณ์ขององค์กร

ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านบวกและด้านลบ โดยผู้ศึกษาได้แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ในแบบสอบถาม ได้แบ่งคำถามเป็นสองส่วน คือ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคาร แสดงดังรูปที่ 4

ตารางที่ 4 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในด้านมุมมองของลูกค้าของ
ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

เป้าหมาย (Objective)	ตัววัดผล (Measurement)
1. ด้านราคา (Price)	
1.1 ให้ผลตอบแทนแก่เงินฝากในอัตราที่ลูกค้าพอใจ	- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก
1.2 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่อยู่ในระดับเหมาะสม	- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม
1.3 การคิดค่าธรรมเนียมจากบริการทางการเงินในอัตราที่เหมาะสม	- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม - จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ
2. ด้านคุณภาพ (Quality)	
การให้บริการที่ถูกต้องประทับใจลูกค้า	- จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ - จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด
3. ด้านเวลา (Time)	
การให้บริการในเวลาที่เหมาะสม	- เวลาเฉลี่ยที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจแต่ละประเภท - จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากต้องคอยนาน
4. ด้านการบริการ (Service)	
4.1 ลูกค้ามีความพอใจในบริการก่อนการขาย ระหว่างการขาย และหลังการขาย	- จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้า - จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ
4.2 สามารถให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าได้อย่างทั่วถึง	- จำนวนหมู่บ้านที่เป็นสมาชิกของโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท - จำนวนหมู่บ้านที่ส่งพนักงานออกไปเยี่ยมลูกค้าที่เป็นสมาชิกตามโครงการธนาคารประชาชน
4.3 ลูกค้ามีความประทับใจในภาพลักษณ์ขององค์กร	- ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านบวก - ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านลบ

รูปที่ 4 แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า

แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า

ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

วันที่.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 7-14 ปี 15-25 ปี 26-40 ปี
 41-60 ปี 60 ปีขึ้นไป
3. อาชีพ นักเรียน-นักศึกษา ประกอบธุรกิจส่วนตัว (ค้าขาย)
 เกษตรกร ข้าราชการ-รับจ้าง
 แม่บ้าน อื่นๆ.....
4. ส่วนใหญ่ท่านมาใช้บริการด้าน ฝาก-ถอน สินเชื่อ
 โอนเงิน อื่นๆ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการให้บริการของธนาคาร

เรื่อง	ระดับความคิดเห็น			
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง
1. สถานที่สะอาดสวยงาม				
2. การจัดวางเอกสารและอุปกรณ์สะดวกแก่การใช้งาน				
3. การให้บริการในเวลาที่รวดเร็ว				
4. การให้บริการที่ถูกต้อง				
5. การต้อนรับและเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการ				
6. พนักงานให้บริการด้วยความสุภาพ				

ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อคิดเห็น
เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาต่อไป

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมายด้านกระบวนการให้บริการที่รวดเร็ว โดยตัววัดผลที่ใช้แบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ เวลาเฉลี่ยที่พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าในธุรกิจด้านการออมสิน (นาที) และระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้า (วัน)
2. เป้าหมายด้านความผิดพลาดจากการทำงานน้อยที่สุด ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด และอัตราการลดลงของ NPLs
3. เป้าหมายด้านมีการตลาดที่ดีเยี่ยม ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม และอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม

ตารางที่ 5 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน
ภายในองค์กร ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

เป้าหมาย (Objective)	ตัววัดผล (Measurement)
1. กระบวนการให้บริการที่รวดเร็ว 2. มีความผิดพลาดจากการทำงานน้อยที่สุด 3. มีการตลาดที่ดีเยี่ยม	<ul style="list-style-type: none"> - เวลาเฉลี่ยที่พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าในธุรกิจด้านการออมสิน (นาที) - ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้า (วัน) - จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด - อัตราการลดลงของ NPLs - จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร - จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ - ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด - อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก - อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม - อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมายด้านพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตัววัดผลที่ใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน และจำนวนคำร้องเรียนของพนักงาน โดยผู้ศึกษาได้เสนอแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน และข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน ดังรูปที่ 5
2. เป้าหมายด้านพนักงานมีจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) ที่ดีเยี่ยม ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนที่ถูกคัดกลับมาใช้บริการ และจำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เป้าหมายด้านพนักงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด จำนวนครั้งที่พนักงานแต่ละคนเข้ารับการอบรมต่อปี และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด หรือก่อนที่จะนำระบบงานใหม่มาใช้
4. เป้าหมายด้านพนักงานมีความสามารถในหลายๆ ด้าน และสามารถทำงานทดแทนกันได้ ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนภารกิจ (หน้าที่) ที่พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้
5. เป้าหมายด้านการมีเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ตัววัดผลที่ใช้คือ จำนวนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น เช่น ATM ระบบงานเงินเดือนบุคคลภายนอก ระบบคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง เป็นต้น

ตารางที่ 6 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

เป้าหมาย (Objective)	ตัววัดผล (Measurement)
1. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - แบบสอบถามทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. พนักงานมีจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) ที่ดีเยี่ยม	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน - จำนวนคำร้องเรียนของพนักงาน
3. พนักงานมีทักษะ ความรู้ และสามารถในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการ - จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. พนักงานมีทักษะ ความรู้ และสามารถในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด - จำนวนครั้งที่พนักงานแต่ละคนเข้ารับการอบรมต่อปี - จำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะนำธุรกิจใหม่ ออกสู่ตลาด หรือก่อนที่จะนำระบบงานใหม่มาใช้
4. พนักงานมีความสามารถในหลายๆ ด้าน และสามารถทำงานทดแทนกันได้	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนภารกิจ (หน้าที่) ที่พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้
5. การมีเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น เช่น ATM ระบบงานเงินเดือนบุคคลภายนอก ระบบคอมพิวเตอร์ ประสิทธิภาพสูง เป็นต้น

รูปที่ 5 แบบสอบถามทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน

แบบสอบถาม
ทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน
ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

วันที่.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 25-35 ปี 36-60 ปี
3. ระดับ บริหาร พนักงานปฏิบัติการ 4-7 พนักงานปฏิบัติการ 1-3
4. อายุงาน 0-2 ปี 3-5 ปี 6-20 ปี 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน

เรื่อง	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่
1. ท่านคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมกับบุคลิกและนิสัยของท่าน				
2. ท่านได้นำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการทำงานเพียงใด				
3. ท่านมีความพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่				
4. ระหว่างการปฏิบัติงานท่านเคยมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน				
5. ระหว่างการปฏิบัติงานท่านเคยมีปัญหากับลูกค้า				
6. ท่านพอใจกับผลงานที่ท่านปฏิบัติเพียงใด				

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

.....

.....

.....

.....

4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองทางการเงินของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 7 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำเร็จ (Success) โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไร ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน และอัตราการลดลงของ NPLs
2. ความมั่งคั่ง (Prosperity) โดยพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม และอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม
3. ความอยู่รอด (Survival) โดยพิจารณาจาก
 - 3.1 ต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ ตัววัดผลที่ใช้คือ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลง ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และอัตราส่วนงบประมาณที่ขอเพิ่มกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี
 - 3.2 ความสามารถในการบริหารเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตัววัดผลที่ใช้คือ อัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดเงินฝาก

ตารางที่ 7 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองทางการเงิน
ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

เป้าหมาย (Objective)	ตัววัดผล (Measurement)
1. ความสำเร็จ (Success) มีความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร - สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย - อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน - อัตราการลดลงของ NPLs
2. ความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก - อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม - อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม
3. ความอยู่รอด (Survival)	
3.1 มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลง - ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร - อัตราส่วนงบประมาณที่ขอเพิ่มกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี
3.2 มีความสามารถในการบริหารเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดเงินฝาก

ข้อจำกัดในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา

ในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน พบว่ามีข้อจำกัดบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อค่าที่ได้จากการประเมินผลจากตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบขึ้น ดังนี้

1. การเป็นธนาคารเพื่อสังคมและชุมชน และการเป็นธนาคารเพื่อภาครัฐ ทำให้การดำเนินงานบางอย่างของธนาคารออมสินต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าผลตอบแทนจากการดำเนินงานในรูปของกำไร ธุรกิจบางอย่างต้องลงทุนในส่วนของระบบงานและมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูงแต่ได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปของตัวเงินไม่มากนัก แต่เพื่อเป็นการตอบสนองภารกิจหลักของธนาคารจึงต้องมีการดำเนินงานแม้จะทำให้อัตรากำไรของธนาคารลดลงก็ตาม ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อมุมมองทางการเงิน แต่จะไปส่งผลกระทบต่อด้านบวกต่อมุมมองของลูกค้า

2. ธนาคารออมสินเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ภายใต้สังกัดของกระทรวงการคลัง ทำให้การตัดสินใจบางอย่างเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรต้องผ่านความเห็นชอบจากรัฐบาล ซึ่งมีขั้นตอนที่ค่อนข้างมาก ซับซ้อน ใช้เวลานาน และมีความคล่องตัวน้อยกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน ส่งผลต่อธนาคารในหลายๆ ด้าน เช่น ทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อธนาคาร โดยเฉพาะลูกค้าของธนาคาร ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี การให้รางวัล และการลงโทษพนักงาน การแข่งขันกับธุรกิจอื่น เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัววัดทั้ง 4 มุมมอง

3. การสื่อสารข้อมูลของธนาคาร ปัจจุบันใช้ระบบ Online ผ่านคู่สายขององค์กรโทรศัพท์ ในกรณีที่คู่สายมีปัญหา (Offline) ในบางครั้งเกิดจากระบบของธนาคารเอง แต่บางครั้งเกิดจากระบบคู่สายขององค์กรโทรศัพท์ ปัญหาดังกล่าวมีผลต่อตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับเวลาที่ให้บริการ กล่าวคือ การให้ลูกค้าต้องคอยนานเนื่องจากคู่สายมีปัญหาบางครั้งไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดของธนาคาร

4. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเข้ารับการอบรมของพนักงาน มี 2 ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องคือ การจัดให้มีการอบรมจากหน่วยงานส่วนกลางของธนาคาร (หรือหน่วยงานภายนอกอื่น) และการส่งตัวเข้ารับการอบรมจากธนาคารออมสินสาขา จะเห็นได้ว่าถ้าส่วนกลางไม่มีการจัดอบรมผลจากการประเมินจะได้ค่าที่ต่ำ แต่ผลลัพธ์ดังกล่าวไม่ได้เกิดจากธนาคารออมสินสาขาเพียงฝ่ายเดียว

5. ขณะที่ศึกษาการค้นคว้าแบบอิสระนี้ ธนาคารออมสินอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานในระดับเขตและระดับภาค ธนาคารออมสินสาขาเวียงสาเดิมอยู่ภายใต้การดูแลของธนาคารออมสินเขต 4 ภาค 5 หลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต้องย้ายไปอยู่ภายใต้การดูแลของศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการสูงมั่น ธนาคารออมสินภาค 6 โดย การปฏิบัติงานในระดับสาขายังคงเหมือนเดิม ซึ่งในอนาคตการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อนโยบายการดำเนินงาน เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสาขา ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบได้อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป