

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย

การดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดก็ตาม จะต้องดำเนินงานภายใต้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด โดยจะต้องรักษาระดับการให้บริการและต้นทุนการดำเนินการให้อยู่ในระดับสมดุลกัน หลักการทางวิศวกรรมที่นำมาใช้แก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนการผลิต การลดเวลาว่างในการทำงาน การนำระบบต่างๆ มาใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพของสินค้า ลดการรอคอยของสินค้าในกระบวนการผลิตและอื่น ๆ เป็นหลักการที่คิดมาสำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) แต่ปัจจุบันองค์กรที่เป็นรูปแบบการให้บริการ (Service) ก็มีความสำคัญต่อความมั่นคงของเศรษฐกิจของประเทศไทยไม่แพ้อุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งหลักการบริหารองค์กรทั้งสองประเภทก็มีข้อที่เหมือนกันก็คือ

1. ต้องการผลกำไรให้มากที่สุด
2. ลดต้นทุนในการดำเนินการให้มากที่สุด
3. การทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพมากที่สุด
4. ถูกคำพึงพอใจมากที่สุด

อย่างไรก็ตามองค์กรทั้งสองรูปแบบก็มีหลักการดำเนินงานที่แตกต่างกัน คือ

1. อุตสาหกรรมการผลิตเห็นผลผลิตได้ชัดเจนมากกว่า
2. องค์กรที่เป็นรูปแบบการให้บริการจะมีการติดต่อลูกค้ามากกว่าอุตสาหกรรมการผลิต
3. องค์กรที่เป็นรูปแบบการให้บริการจะใช้บุคลากรมากกว่าอุตสาหกรรมการผลิต
4. องค์กรที่เป็นรูปแบบการให้บริการจะวัดผลผลิตได้ยากกว่าอุตสาหกรรมการผลิต

ปัจจุบันได้มีการนำหลักทฤษฎีที่ใช้แก้ปัญหาในอุตสาหกรรมการผลิต มาประยุกต์ใช้ในองค์กรในรูปแบบการให้บริการมากขึ้น

ธนาคารก็เป็นองค์กรหนึ่งซึ่งเป็นรูปแบบของการให้บริการในการรับฝากเงิน ถอนเงิน กู้เงิน เป็นต้น ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเกิดขึ้นใหม่ค่อนข้างมาก สภาพการแข่งขันในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มสูงขึ้น ธนาคารใหญ่ ๆ ที่มีมาช้านาน ต้องปรับปรุงพัฒนาระบบการให้บริการให้ดีขึ้น ธนาคารที่ตั้งขึ้นใหม่ก็ต้องหากกลยุทธ์เพื่อที่จะต่อสู้กับธนาคารใหญ่ ๆ ที่เป็นที่ยึดและน่าเชื่อถือในสายตาลูกค้ามานาน จึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันหลาย ๆ

ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริการของธนาคาร เช่น การมีประเภทเงินฝากที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า การมีบัตรเครดิตประเภทต่าง ๆ การมีสินเชื่อกับวัตถุประสงค์ การมีตู้เอทีเอ็ม ที่มากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการให้บริการแล้วก็ยังจะมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเพิ่มความ สะดวกสบายให้กับลูกค้า มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ของธนาคารเพื่อให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ของธนาคาร

ปัญหาที่พบเมื่อลูกค้าไปติดต่อธนาคารไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดใหญ่หรือเล็กก็มีหลาย รูปแบบ อาทิเช่น ปัญหาที่ลูกค้ารอคอยในการให้บริการเป็นเวลานาน เนื่องจากการมีลูกค้ามาใช้ บริการเป็นจำนวนมากในบางช่วงเวลา ซึ่งมักจะพบเห็นกันอยู่เป็นประจำ ซึ่งลูกค้าแต่ละคนส่วน ใหญ่ก็มีเวลาในการมาธนาคารไม่มาก ต้องการความรวดเร็วในการให้บริการ เมื่อพิจารณาถึง สาเหตุที่ทำให้ลูกค้าต้องคอย พบว่ามีหลายปัจจัยเกี่ยวข้อง อาทิเช่น ระบบการจัดช่องทางในการ ให้บริการของธนาคาร วิธีการให้บริการและความสามารถพนักงาน เป็นต้น

จากปัญหาในการให้บริการดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อ หาแนวทางในการลดเวลาในการให้บริการและการรอคอยของลูกค้าและทำให้การบริการรวดเร็ว มากขึ้น โดยใช้แนวคิดของลีน (Lean) ซึ่งแนวทางนี้ทำให้เกิดการกำหนดปัญหาอย่างเป็นระบบและ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติแนวคิดลีนจะนำมาใช้เพื่อลดเวลาก่อนการ ส่งมอบและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดในงานวิจัยเพื่อลดเวลาก่อน การส่งมอบในอุตสาหกรรมการผลิตอันได้แก่ เรื่องการจัดสรรทรัพยากร การจัดระบบรอคอย การ ลดเวลา การจัดการพร้อมก่อนการปฏิบัติการ และเทคนิคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้หากจะ นำเอามาปรับใช้กับธุรกิจการบริการ เพื่อลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือลด เวลาในการให้บริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

ธนาคารกรุงเทพจำกัด สาขาสันป่าข่อยจัด เป็นธนาคารสาขาใหญ่ที่สุดของจังหวัดเชียงใหม่ ร่วมกับสาขาข้างเผือกเปิดทำการวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2493 ปัจจุบันตั้งอยู่ที่สี่แยกสันป่าข่อย ถ. เจริญเมือง ต.วัดเกต จ.เชียงใหม่ ธนาคารกรุงเทพจำกัด สาขาสันป่าข่อยถือเป็นธนาคารกรุงเทพ สาขาแรก ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้มีฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน แแผนกที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากที่สุดก็คือแผนก ฝาก ถอน โอน ชำระสินค้า ซึ่งมีลูกค้าเข้ามาใช้ บริการเฉลี่ยอยู่ที่ 310 คนต่อวัน โดยวันที่มาใช้บริการหนาแน่นก็คือช่วงต้นเดือน กลางเดือน และ สิ้นเดือน โดยลูกค้าเข้ามาใช้บริการสูงถึง 400 คน ซึ่งทำให้ลูกค้าต้องเข้าคิวเป็นเวลานาน

โดยปกติทางธนาคารได้เปิดทำการให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการตั้งแต่เวลา 8.30 น. ถึงเวลา 15.30 น. ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาก็จะมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการไม่เท่ากัน บางช่วงเวลาจำนวนลูกค้าหนาแน่น มาก จำนวนช่องทางการให้บริการอาจไม่เพียงพอ ทำให้ลูกค้าต้องรอเป็นเวลานาน บางช่วงเวลา

จำนวนลูกค้าก็เบาบาง พนักงานก็ค่อนข้างว่าง ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้ศึกษาจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในช่วงเวลาของแต่ละวัน และจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการแต่ละวันในช่วงเดือน เวลาในการรอคอยในระบบของลูกค้า เวลาในการรอเพื่อเข้ารับบริการ เวลาที่ลูกค้าใช้บริการ ฯลฯ เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการของธนาคาร โดยใช้แนวคิดของลีน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อหาแนวทางในการลดค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของเวลาในการรอคอยของลูกค้า โดยใช้เทคนิคลีน
2. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคาร

## 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สามารถลดเวลาในการรอคอยของลูกค้าได้
2. มีระบบการให้บริการที่ดีกว่าเดิมและลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น

## 1.4 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1. ศึกษาการทำงานของแผนกฝาก ถอน โอน ชำระเงิน ฯลฯ ธนาคารกรุงเทพจำกัด สาขาสันป่าข่อย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นแผนกที่มีลูกค้ามาใช้บริการมากที่สุด ซึ่งเปิดให้บริการตั้งแต่ 8.30 น. ถึง 15.30 น. ระยะเวลาที่ทำการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน โดยอาศัยการบันทึกอัตราการมาของลูกค้าจากบัตรคิวของทางธนาคาร และเก็บข้อมูลเวลาในการทำงาน

2. เทคนิคของลีนที่นำมาใช้เพื่อลดเวลาในการทำงานของพนักงานและลดเวลารอคอยของลูกค้า อาทิเช่น

- แผนภูมิสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping, VSM) เพื่อให้มองเห็นภาพรวมในการไหลทั้งหมดในระบบทั้งแบบปัจจุบันและการนำเครื่องมือต่าง ๆ ของเทคนิคลีนมาปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ ในอนาคต

- ใช้เทคนิค ECRS ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานโดยการกำจัด การรวม การจัดใหม่ และการทำให้ง่ายขึ้น

- ใช้เทคนิคการดึง (Pull system) เพื่อให้การไหลของงานสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า

- ใช้ระบบการควบคุมด้วยสายตา (Visual control) เพื่อส่งสัญญาณให้ทราบถึงข้อมูล และปัญหาต่าง ๆ ในระบบได้รวดเร็วมากขึ้น

- ใช้หลักการออกแบบผังโรงงาน (Plant layout) ในการลดเวลาในการเดินทางของลูกค้ามายังจุดบริการ

3. ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโดยใช้การจำลองสถานการณ์ด้วยโปรแกรม อารีน่า (Arena) เพื่อวัดผลจากการปรับปรุงการทำงาน