

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การนำเสนอผลการวิจัย ได้แบ่งเป็น 3 ส่วนหลักๆ โดยส่วนแรกคือ บทสรุปรูปแบบการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้กับการทำงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับการทำงาน of ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน และส่วนที่สามคือ ผลลัพธ์จากการนำ Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการทำงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน รายละเอียดทั้งหมดเป็นดังนี้

รูปแบบการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้กับการทำงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน

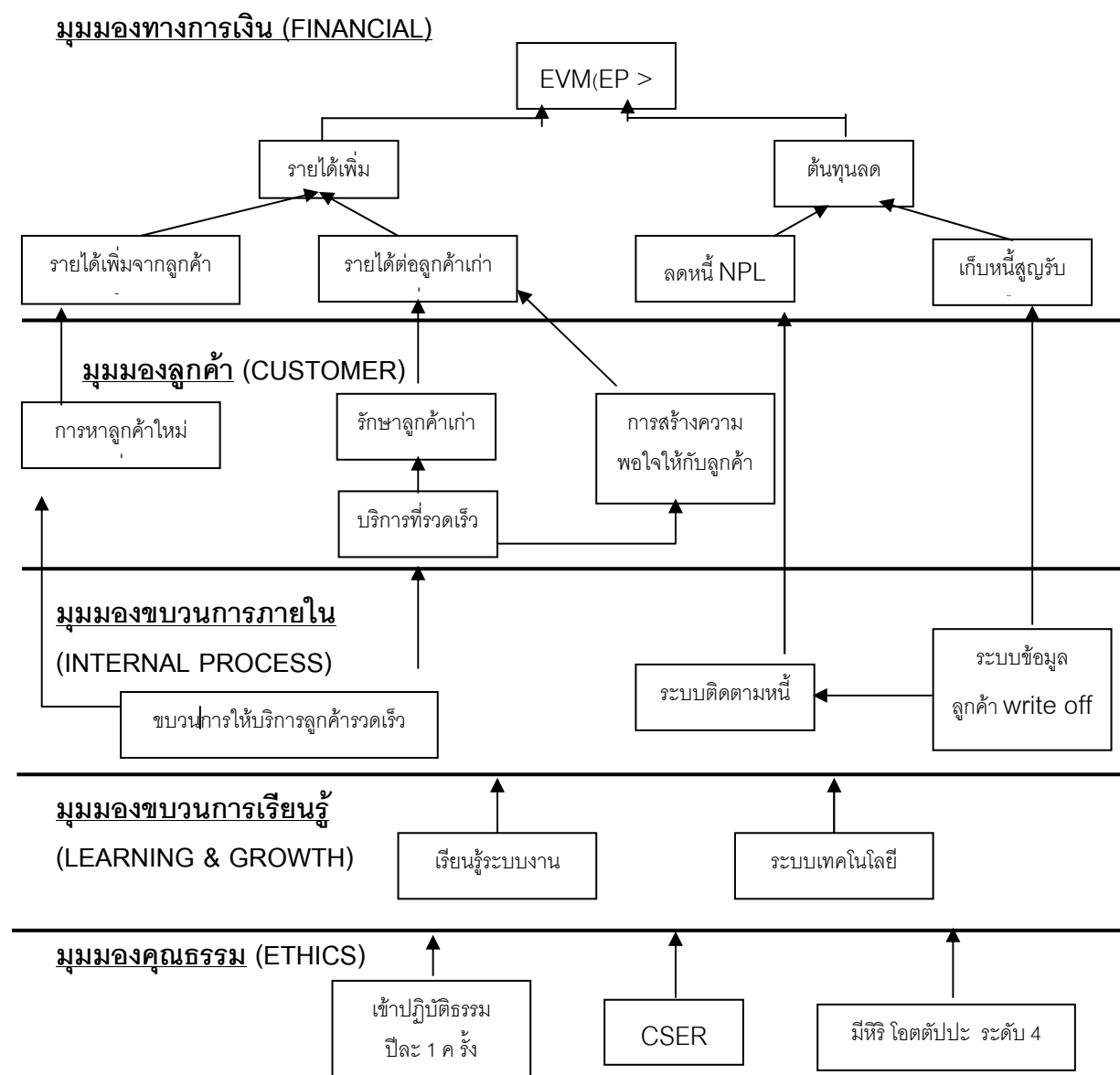
ในการวิเคราะห์การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน นั้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ถึงลักษณะสำคัญของ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ สิทธิศักดิ์ พฤษภินิติกุล ที่ได้ทำการสรุปเนื้อหาจาก โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน เพื่อศึกษาว่า Balanced Scorecard ที่ธนาคารนำมาใช้นั้นได้มีการนำมาใช้ครบทุกองค์ประกอบหรือไม่ และได้ถ่ายทอดทิศทางการสู่การปฏิบัติอย่างไร

1. การวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตั้งแต่ระดับสำนักงานใหญ่และได้ถ่ายทอดมายังสำนักงานสาขาทำเตียนด้วย โดยแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 4.1
แผนที่กลยุทธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGY MAP

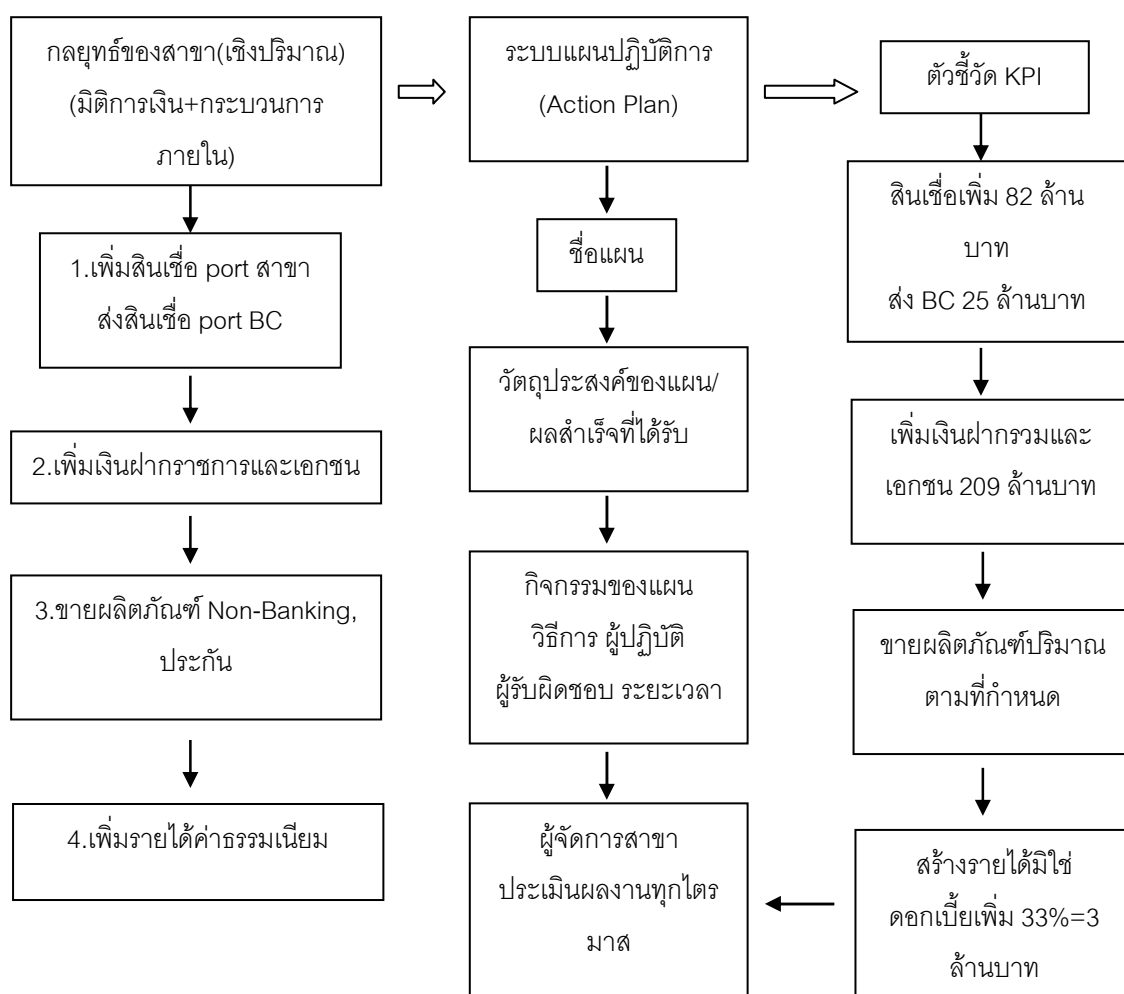


ที่มา : กรุงไทย จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008. น. 14.

จากแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ดังแผนภาพที่ 4.1 นั้น ได้มีการถ่ายทอดแผนที่กลยุทธ์ลงมายังธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดตามแผนภาพ

แผนภาพที่ 4.2

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



ที่มา : กรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน, ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008. หน้า 7.

แผนภาพที่ 4.3
แผนที่กลยุทธ์ (เชิงคุณภาพ) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ปี 2551



ที่มา : กรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน, ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008. น. 8.

จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นว่า แผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ของสำนักงานใหญ่และของสาขาทำเตียน จะมีการเขียนในรูปแบบที่แตกต่างกันอยู่บ้าง โดยแผนที่กลยุทธ์ของสาขาทำเตียนนั้น จะมีการแทรกให้ผู้อ่านทราบถึงกระบวนการทำงานตามวงจรพีดีซีเอ (PDCA) คือ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Plan) การทำกิจกรรม (Do) การตรวจสอบและควบคุมให้เป็นไปตามแผน (Check) และการปรับปรุงการทำงาน (Action) เพียงแต่ในแผนที่กลยุทธ์ของสาขานั้นยังไม่แยกมุมมองทั้ง 4 ด้านออกมาอย่างชัดเจนในรูปของเอกสารเผยแพร่ และสำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กรนั้น ทางธนาคารเขียนไว้ในภาพรวมว่ามีการพัฒนาความรู้และทักษะแต่ยังไม่เห็นชัดเจนในแผนที่กลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน ก็ทราบว่า ธนาคารได้มีการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมความรู้เฉพาะด้านในด้านต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของธนาคารอยู่เป็นประจำ และนอกจากนี้นายทรงชัย ศิวะบุญญ์ ผู้จัดการสาขาอาวุโสได้ให้สัมภาษณ์ถึงมุมมองทั้ง 4 มุมมองของธนาคาร สาขาทำเตียนเพิ่มเติมดังนี้

“มุมมองด้านการเงิน สร้างสินทรัพย์ที่มีคุณภาพ, เพิ่มอัตราการเติบโตของรายได้, บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ

1. ขยายสินเชื่อ บริหารพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio) คำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน
2. เพิ่มรายได้จากดอกเบี้ยและรายได้อื่นๆ มิใช่ดอกเบี้ย
3. เร่งลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ทุกประเภท โดยเฉพาะกรณีที่อยู่ระหว่างดำเนินคดี และบังคับคดีขายทอดตลาด การโอนทรัพย์สินชำระหนี้

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

1. ให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ลูกค้า 1 รายไม่เกิน 3 นาที
 2. บริการอนุมัติสินเชื่อธนวัฏเสร็จสิ้นภายใน 5 วันทำการ ปัจจุบันพัฒนาการบริการเหลือ 1 วัน
 3. บริการอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย H/L ภายในระยะเวลา 7 วันทำการ
 4. ให้บริการด้านเปิดบัญชีใหม่ พร้อมทำบัตรเอทีเอ็มเสร็จสิ้นภายใน 10 นาที
- ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของธนาคาร สามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานของหน่วยงานสาขา และวัตถุประสงค์การทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติในแต่ละคน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดระบบงานเป็นระเบียบตามขั้นตอน มีระบบการอำนวยความสะดวก ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ระบบการควบคุมภายใน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานกำหนด 360 องศา และตัวชี้วัดการควบคุมภายในจากจำนวนครั้งที่เกิดกรณีทุจริต สร้างความเป็นธรรมแก่พนักงาน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทุกด้าน การส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมตามตำแหน่งหน้าที่ การหมุนเวียน โครงการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีจิตสำนึกมุ่งมั่นในการบริการให้เป็นเลิศ การจัดอบรมพนักงานให้มีความพร้อมให้บริการเสมอ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ยึดความสามารถ/ทักษะเป็นตัวชี้วัด”

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นที่ปรากฏว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้วัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

2. การถ่ายทอดทิศทางการจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้และมีการถ่ายทอดทิศทางการลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจาก

Statement of Direction

1. เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงมีผลประกอบการดีและสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง
3. ยกระดับการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

จากนั้น ธนาคารก็ได้แปลงจาก Statement of Direction มาเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคาร คือ “ธนาคารแสนสะดวก (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐและสถาบัน” จากวิสัยทัศน์นี้ทำให้ธนาคารได้กำหนดพันธกิจ หรือหน้าที่ที่ธนาคารต้องทำดังนี้ “เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี” ซึ่งการเขียนมีลักษณะคล้ายเป็นวิสัยทัศน์ แต่โดยแท้จริงธนาคารต้องการสื่อให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ 4 หน้าที่หลักที่มีความสอดคล้องกับมุมมอง 4 ด้านของแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดย 4 พันธกิจที่สะท้อนมุมมอง 4 ด้านแยกรายละเอียดได้ดังนี้ 1) มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ 2) สร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืน

3) ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และ 4) ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากพันธกิจธนาคารได้นำมากำหนดคุณค่าองค์กร (Core Values) 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เชื้อมั่นในการทำงานเป็นทีม
3. อุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
4. มีคุณธรรม
5. ภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ธนาคารได้มีการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรลงมาอย่างเป็นลำดับขั้น และมีความชัดเจน ซึ่งนอกจากถ่ายทอดทิศทางในสำนักงานใหญ่แล้ว ทิศทางดังกล่าวได้ถูกถ่ายทอดลงมายังสาขางานเครือข่าย สำนักงานเขต และลงมายังสาขาตามลำดับขั้น โดยนายทรงชัย ศิวะบุญย์ ผู้จัดการธนาคาร สาขาท่าเตียน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “สำนักงานใหญ่ได้มีการจัดทำทวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของสาขางานแล้วจากนั้นก็กำหนดเป็นกลยุทธ์และถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นลงมายังสาขางานเครือข่าย สำนักงานเขตและลงมายังสาขา” โดยผลการศึกษาพบว่าจากรายละเอียดในการทำแผนปฏิบัติการของสาขางานเครือข่าย¹ ได้มีการนำมุมมอง 4 ด้านของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มาใช้ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ของสาขางานเครือข่าย โดยรายละเอียดของมุมมอง 4 ด้าน มีดังต่อไปนี้

ด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงินนี้ ทางธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้ให้กับธนาคารใน 4 เรื่องด้วยกันคือ เรื่องการขยายสินเชื่อ การเพิ่มเงินฝาก การเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียม และการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยธนาคารได้กำหนดเป้าหมายดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขยายสินเชื่อ
 - 1.1 ขยายสินเชื่อลูกค้าทุกกลุ่มโดยเน้นลูกค้ารายย่อย
 - 1.2 เพิ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่มีศักยภาพ
 - 1.3 เพิ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ
 - 1.4 ขยายสินเชื่อในโครงการที่ภาครัฐสนับสนุน

¹ กรุงไทย จำกัด (มหาชน), ธนาคาร, แผนปฏิบัติการ 2008, น. 12-18.

2. เงินฝาก

2.1 ขยายฐานลูกค้าเงินฝากนิติบุคคล

2.2 รักษาฐานเงินฝากภาครัฐ

2.3 บริหารต้นทุนให้แข่งขันได้

3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม

3.1 ในประเทศ

3.1.1 ขยายฐานลูกค้าที่ใช้บริการบริหารเงินสด (Cash Management)

3.1.2 ขยายควบกับผลิตภัณฑ์อื่น (Cross sell) กับกลุ่มลูกค้าที่ได้ขาย Payroll ไว้แล้ว

3.2 ต่างประเทศ

เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ/ช่วยลูกค้าแก้ปัญหาด้านเอกสารสินเชื่อ (Documentary Credit) ด้านอัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย

4. ลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ขยายเอ็นพีเอ (NPA)

4.1 ปรับปรุงหนี้

4.2 ซื่อทรัพย์/โอนทรัพย์

4.3 เร่งกันสำรอง

4.4 เร่งติดตามหนี้สูญรับคืน

4.5 เร่งขาย NPA ให้กับลูกค้ารายย่อยโดยผ่านสาขา และขาย Big lots

ด้านลูกค้า

สำหรับมุมมองด้านลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการที่จะรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ ในขณะเดียวกันก็ต้องการเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วย ธนาคารจึงเน้นการสร้างความประทับใจ และสร้างแรงดึงดูดใจให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ธนาคารจึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และเพิ่มช่องทางบริการ โดยรายละเอียดในมุมมองนี้ มีดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร

สร้างตราสินค้า (Brand) “Convenience Bank” ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า

2. สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทัดเทียมคู่แข่ง

2.1 ร่วมมือกับบริษัทในเครือในการเป็นผู้แก้ปัญหา (Solution Provider) ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.2 ใช้ข้อมูลความเห็นของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3. ช่องทางการให้บริการ

3.1 บูรณาการช่องทางการให้บริการเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด

3.2 ใช้ระบบตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) เป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าของธนาคารและบริษัทในเครือ

3.3 เพิ่มช่องทางการให้บริการในกรุงเทพมหานคร

4. ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่ธนาคารยังขาด และเจาะลึกในกลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ

4.1 ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการ, คนวัยทำงานในธุรกิจเอกชนและกลุ่มที่มีความค้ำค่าสุทธิสูง (High Net Worth)

4.2 สํารวจอัตราการขายข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell Product) ในกลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ และหาทางเพิ่มส่วนแบ่งจากเงินในกระเป๋าของลูกค้า (Share of Wallet) ในผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น การทำธุรกิจลีสซิ่ง (Leasing) การทำประกันชีวิต การลงทุน เป็นต้น

4.3 ขยายฐานลูกค้าเพย์โรล (Payroll) ไปยังบริษัทเอกชนที่เป็นลูกค้าธนาคาร

4.4 เพิ่มลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากพอที่จะชดเชยการชำระคืนเงินกู้ตามปกติของลูกค้าเดิม

ด้านกระบวนการภายใน

เมื่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดมุมมองทั้งสามด้านข้างต้น โดยมีเหตุผลที่เชื่อมโยงกันแล้ว ต่อมาเพื่อให้ธนาคารยังคงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ได้ และได้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ธนาคารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ซึ่งทางธนาคารวิเคราะห์ได้ว่า ลูกค้าจะมีความพอใจต่อเมื่อเขาได้รับการบริการที่มีความรวดเร็วและถูกต้อง และได้รับการอำนวยความสะดวกอย่างดีจากธนาคาร ทำให้ธนาคารต้องกำหนดเป้าหมายดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้าและรายได้ของธนาคาร

1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อทั้งก่อนอนุมัติ (Pre Approve) และหลังอนุมัติ (Post Approve) ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

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

1.3 ปรับปรุงขั้นตอน ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ให้กระชับรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันได้

1.4 พัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ให้สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

1.5 พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่าย ทันสมัย สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง

1.6 พัฒนาระบบการขนส่งเงินสด (Cash Logistic) สำหรับเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ

2. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

2.1 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แบบใหม่ในปี 2552

2.2 พัฒนาการนำ EVM ไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ ประเมินผล การดำเนินการ และการกำหนดค่าตอบแทน

2.3 การนำแนวคิดการกำกับแบบรวมกลุ่มตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย มาปฏิบัติให้ครบถ้วน

2.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (ERM) และรองรับเกณฑ์บาเซล 2 (Basel II)

ด้านการพัฒนาการเรียนรู้

ในขณะเดียวกัน เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ก็ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็น “ทุนมนุษย์” ที่มีความรู้คู่คุณธรรม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาดังนี้

1. สร้างความมุ่งมั่นและวัฒนธรรมของพนักงานที่สนับสนุนให้ธนาคารมีศักยภาพ สูงขึ้น

2. สร้างฐานองค์ความรู้ และระบบข้อมูลในปัจจุบันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จให้ ธนาคาร

3. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยเน้นการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติหน้าที่ที่ซับซ้อนและยากมากขึ้น

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่นี้ ได้มีการถ่ายทอดลงมายังกลุ่มเครือข่าย สำนักงานเขต และสาขาตามลำดับ โดยในการแปลงแผนมาสู่การปฏิบัตินี้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาทำเตียน ได้ถ่ายทอดมาทุกมุมมอง และผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปของตารางเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ แต่เนื่องจากว่ากลยุทธ์ของธนาคารไม่สามารถเปิดเผยทั่วไปเพราะจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอข้อมูลแค่เพียงมุมมองด้านลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยรายละเอียดที่นำเสนอมีดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1
การถ่ายทอดกลยุทธ์ผ่านมุมมองด้านลูกค้า

กลยุทธ์ของสำนักงานใหญ่ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	กลยุทธ์ของสายงานเครือข่าย	กลยุทธ์ของสาขาทำเตียน	แผนปฏิบัติการ
<u>ด้านลูกค้า</u> 1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร 1.1 สร้างตราสินค้า Convenience Bank ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า 2. สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทัดเทียมคู่แข่ง 2.1 ร่วมมือกับบริษัทในเครือในการเป็น Solution Provider ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2.2 ใช้ข้อมูลความเห็นของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ 3. ช่องทางการให้บริการ 3.1 บูรณาการช่องทางการให้บริการเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด	1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโดย 1.1 จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าโดยนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) มาใช้ในการจัดกลุ่มลูกค้า เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า - กลุ่มเงินฝาก/สินเชื่อ/ธุรกิจต่างประเทศ - กลุ่มอาชีพ/ประเภทธุรกิจ - กลุ่มอายุ 1.2 พัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ได้ตามมาตรฐาน QA 1.3 เน้นการสร้างภาพพจน์การต้อนรับตามแนวโครงการสวัสดิ์บริการ	1. เพิ่มผลิตภัณฑ์จากกลุ่มลูกค้าข้าราชการ อาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษา นักเรียน (กศย.) ทำ Cross Sell กับผลิตภัณฑ์อื่น และร่วมประสานงานกับพนักงานบริษัทในเครือ คัดเลือกลูกค้าเงินฝากขนาดใหญ่และขนาดกลางเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 2. บริการรวดเร็ว เป็นธรรม แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าตรงความต้องการ	1. แผน “มุ่งมั่นใกล้ชิด คิดเป็น ทำเป็น” 2. แผน “ซัดซัดแย่ง แสงไม่ตรี”

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์ของสำนักงานใหญ่ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	กลยุทธ์ของสายงานเครือข่าย	กลยุทธ์ของสาขาทำเตียน	แผนปฏิบัติการ
3.2 ใช้การบริการตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) เป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าของธนาคารและบริษัทในเครือ 3.3 เพิ่มช่องทางการให้บริการในกรุงเทพ 4. ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่ธนาคารยังขาด และเจาะลึกในกลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ 4.1 ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการ, คนวัยทำงานในธุรกิจเอกชนและกลุ่มที่มีความคุ้มค่าสุทธิสูง (High Net Worth) 4.2 สำรวจอัตรา Cross-Sell Product ในกลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ และหาทางเพิ่มส่วนแบ่งในกระเป๋า (Share of Wallet) ของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น ธุรกิจลีสซิ่ง, ธุรกิจประกันชีวิต, การลงทุน เป็นต้น 4.3 ขยายฐานลูกค้าเพย์โรล (Payroll) ไปยังบริษัทเอกชนที่เป็นลูกค้าธนาคาร	1.4 ประกาศใช้มาตรฐาน SLA ประกันคุณภาพบริการของธนาคาร - บริการรับ ผัก-ถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์ไม่เกิน 3 นาที/ธุรกรรม - สินเชื่อธนวัฏ ภายใน 5 วันทำการ - สินเชื่อที่อยู่อาศัย ภายใน 7 วันทำการ 1.5 สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดย - จัดทีมเดินตลาดเพื่อเยี่ยมเยียนลูกค้า และแสวงหาลูกค้าใหม่ - จัด Road show ร่วมกับสายงานอื่น และบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้อง - ประสานงานกับฝ่ายสื่อสารประชาสัมพันธ์ จัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ และจัดทำของชำร่วยแจกลูกค้า		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์ของสำนักงานใหญ่ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	กลยุทธ์ของสายงานเครือข่าย	กลยุทธ์ของสาขาทำเตียน	แผนปฏิบัติการ
4.4 เพิ่มลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากพอที่จะชดเชยการชำระคืนเงินกู้ตามปกติของลูกค้าเดิม	- ผู้บริหารหน่วยงาน เข้าไปมีส่วนรวมและสนับสนุนในกิจกรรมของชุมชนหรืองานตามประเพณีท้องถิ่น เช่น งานปีใหม่ เจริญฉลองศุภณียการค้า ลอยกระทงและกีฬา เป็นต้น - กำหนดพนักงานดูแลเอาใจใส่ลูกค้ารายใหญ่ของสาขาอย่างใกล้ชิด - จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ผลิตภัณฑ์ธนาคารและพันธมิตรธุรกิจ บริเวณสาขาย่านการค้าพาณิชย์หรือศูนย์การค้า 2. การบริหารบุคลากรภายในโดย 2.1 พัฒนาคุณภาพพนักงาน - ส่งเสริมให้พนักงานมีใจในการให้บริการ (Service Mind) และทักษะในการขาย โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์ของสำนักงานใหญ่ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	กลยุทธ์ของสายงานเครือข่าย	กลยุทธ์ของสาขาทำเตียน	แผนปฏิบัติการ
	- พัฒนาความรู้และทักษะให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์โดยวิทยากรที่เป็นมืออาชีพโดยใช้วิทยากรจากหน่วยงานของกรุงไทย และ/หรือจากบริษัทในเครือ 2.2 จัดสรรพนักงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน 3. พัฒนาระบบงานและอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 3.1 ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ดูแลระบบ PFWs (Profile for Windows) เพื่อรองรับการให้บริการลูกค้าหน้าเคาน์เตอร์อย่างรวดเร็ว 3.2 ติดตามและบริหารข้อมูลด้านสินเชื่อและเงินฝาก (Monitoring)		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์ของสำนักงานใหญ่ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	กลยุทธ์ของสายงานเครือข่าย	กลยุทธ์ของสาขาทำเตียน	แผนปฏิบัติการ
	3.3 ธนาคารให้ความสนับสนุน เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพทัดเทียมสถาบันการเงินอื่น - เครื่อง ATM,ADM,Passbook update - เครื่องอ่านบาร์โค้ด		

ผลการศึกษาพบว่า จากตารางที่ 4.1 จะเห็นภาพของการถ่ายทอดกลยุทธ์ของธนาคาร สำนักงานใหญ่ ลงมาสู่กลุ่มเครือข่าย และมายังธนาคารสาขา อย่างเป็นขั้นตอนและมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีการถ่ายทอดทิศทางการจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน

3. การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น โดยมีการเชื่อมโยงเหตุและผลของกลยุทธ์ (Cause and Effect Linkage) อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการศึกษาพบว่า จากแผนปฏิบัติการ 2 แผนในมุมมองด้านลูกค้า คือ 1) แผน “มุ่งมั่นใกล้ชิด คิดเป็น ทำเป็น” และ 2) แผน “บริหารจัดการ แสงไม่ตรี” ทางสาขาท่าเตียนได้มีการทำรายละเอียดของกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

แผนมุ่งมั่น ใกล้ชิด คิดเป็น ทำเป็น

ธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ คือ

1. เพิ่มจำนวนบัตรวีซ่า เดบิต/บัตรเครดิตที่เอ็ม จำนวน 1,200 ใบ และเพิ่มการบริหารเงินสด (Cash Management) จากใบชำระเงิน (Payment) ลงทะเบียนค่าหน่วยกิต นักศึกษาปริญญาโท 2 หลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำหรับกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ประชุมพนักงานสาขาและพนักงานบริษัทในเครือ มอบนโยบายรณรงค์ทำบัตรเครดิต/วีซ่า ตามเป้าหมายในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ได้รับโดยประมาณให้ทีมงาน

1.2 หัวหน้าทีมงานขายผลิตภัณฑ์ (คุณนิภาฯ เป็นหัวหน้าทีม) ประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็น กำหนดวิธีปฏิบัติให้ทีมงานทราบแนวทาง

1.3 ติดตามหัวหน้าฝ่ายการเงินและฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นำเสนอใบชำระเงินสำหรับค่าลงทะเบียน หลักสูตรปริญญาโท 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ และหลักสูตรรัฐศาสตร์บริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ รวม 2 หน่วยงาน เป็นผลงานด้านการบริหารเงินสด (Cash Management)

1.4 ทำบัตรเครดิต/เดบิต ให้กับลูกค้าเงินกู้เอกชนประสงค์หน่วยงานราชการ ทุกราย ประมาณ 20 ใบต่อเดือน ปีละประมาณ 240 ใบ

1.5 ทำบัตรเครดิต/เดบิต ลูกค้าโครงการ กศย.ปี 2551 โรงเรียนตั้งตรงจิตร จำนวน 350 ใบ มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 ใบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน

ประมาณ 300 ใบ หน่วยงานด้านกระทรวงยุติธรรม สำนักงานศาลฎีกา อัยการ สำนักงานคุมประพฤติ ซึ่งแต่งตั้งใหม่ผ่านเงินเดือน จำนวน 200 ใบต่อปี

2. เพื่อยอดจำนวนผู้ใช้ KTB online ประมาณ 500 ราย เพื่อขยายช่องทางการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วและเพิ่มรายได้ให้ธนาคาร ลดปริมาณลูกค้าที่หนาแน่นในช่วงวันสิ้นเดือน

กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 จัดทีมงานไปพบลูกค้าในหน่วยงานราชการ เชิญชวนมาใช้บริการ เช่น สำนักงานอัยการ กระทรวงกลาโหม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2.2 เชิญชวนลูกค้าที่เปิดบัญชีกับสาขาใช้บัตรเอทีเอ็ม/วีซ่า/เดบิต ให้สมัคร KTB online ทุกราย หรือนำสมัครที่ตู้เอทีเอ็ม

2.3 นักศึกษาในโครงการ กศย.ที่เปิดบัญชีรองรับ และนักศึกษา นักเรียน เปิดบัญชี เพื่อลงทะเบียนเรียน จ่ายค่าเทอม หน่วยกิต แนะนำให้สมัคร

2.4 กำหนดเป้าหมายประมาณการให้พนักงานในทีมงานสาขา เพิ่ม KTB online เดือนละประมาณ 40 ราย เป็นอย่างน้อย

3. เพิ่มมูลค่าการขายกองทุนรวม KTAM RMF/LTF จำนวน 50 ล้านบาท และเพิ่มยอดขายบัตรเครดิต KTC จำนวน 100 ใบ เพื่อเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมให้กับสาขา

กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ติดต่อผู้ถือหน่วยลงทุน KTAM เดิมที่ครบกำหนดให้ซื้อใหม่ และเพิ่มเติมเนื่องจากผลตอบแทนสูงและไม่ถูกหักภาษี

3.2 ติดต่อลูกค้าภาครัฐการระดับสูง ซึ่งมีรายได้อยู่ในเกณฑ์สูง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ กองทุน RMF/LTF ให้กับลูกค้าดังกล่าว ได้แก่ ผู้พิพากษา อัยการอาวุโส อธิการบดี ข้าราชการระดับสูงกระทรวงมหาดไทย ผู้ตรวจราชการกระทรวงฯ เพื่อใช้สิทธิในการลดหย่อนภาษีเงินได้

3.3 จัดสรรเป้าหมายให้พนักงานทุกคนแนะนำลูกค้าทำบัตรเครดิต KTC คนละ 10 ใบ โดยรายงานผลงานกับคุณนิภาทุกเดือน

3.4 ลูกค้าสินเชื่อเอนกประสงค์และธนวิญญาการทุกราย ให้เสนอทำบัตรเครดิต KTC ให้ทุกราย ฟรีค่าธรรมเนียมในวันทำสัญญาจ่ายเงินกู้

4. เพิ่มเบี้ยประกันชีวิต เป็นจำนวน 2 ล้านบาท เพิ่มปริมาณและเป้าหมายการเสนอขายผลิตภัณฑ์บริษัทในเครือให้บรรลุตามเป้าหมายของธนาคาร และเป็นการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียม

กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ให้คุณบรรพต/คุณธีรวัฒน์ นำส่งรายชื่อลูกค้าที่อยู่ในเป้าหมายให้กับ FA ของสาขา เพื่อโทรศัพท์แนะนำและนัดหมาย

4.2 ศึกษาข้อมูลในผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท เพื่อสามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน

4.3 เชิญชวนลูกค้ารายใหญ่ของสาขาให้ทำประกันชีวิต

4.4 การเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้เน้นถึงบริการที่ชัดเจน สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร

5. เพิ่มประกันวินาศภัย จำนวน 1 ล้านบาท ธนาคารได้มีกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 จัดประชุมพนักงานเพื่อกำหนดเป้าหมายให้ทราบ โดยให้คุณธีรวัฒน์ เป็นผู้คอยติดตามดูแลผลการดำเนินงาน

5.2 จัดพนักงานเดินตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร โดยกำหนดพื้นที่ในการเดินตลาดให้ชัดเจน

5.3 เสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ากลุ่มสินเชื่อ โดยเน้นถึงผลตอบแทนที่ลูกค้าจะได้รับ

5.4 เน้นการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ชัดเจนและถูกต้อง

6. เพิ่มยอดลิขสิทธิ์ เป็นจำนวน 2 ล้านบาท โดยธนาคารมีกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 ประชุมชี้แจงพนักงาน เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน

6.2 ใช้วิธีการขายตรง เพื่อเข้าหาลูกค้า

6.3 จัดทำโปสเตอร์ และแผ่นพับต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าที่สนใจทราบ

แผนบริหารจัดการ แสงไม่ตรี

ธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมีเพียงข้อเดียวเท่านั้น คือ ไม่ให้มีการร้องเรียนจากลูกค้าตลอดปี 2551 และธนาคารมีกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ดูแลปรับปรุงสถานที่ให้บริการลูกค้าในสาขาให้สะดวก ระเบียบและเป็นระเบียบ บริการน้ำดื่ม หนังสือพิมพ์ ทวี
 2. พนักงานให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้ม ทักทายลูกค้าเสมอ สร้างความเป็นกันเอง เข้าร่วมงานของลูกค้าและงานประเพณีในท้องถิ่น
 3. หาช่วงเวลาให้พนักงานเดินตลาดย่านท่าเตียนถึงท่าพระจันทร์ เยี่ยมและพบปะลูกค้าทั่วไป โดยจัดพนักงานหมุนเวียนครั้งละ 2 คนในเวลาทำการ
 4. นำข้อความในกล่องรับความคิดเห็นของลูกค้ามาพิจารณาแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบว่า ลูกค้าต้องการอะไร ผลการปฏิบัติงานด้านบริการเป็นอย่างไร ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหรือไม่ โดยนำมาวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปรับปรุง โดยดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งสัมภาษณ์ลูกค้า
 5. ประเมินผลการให้บริการด้านการเงิน และด้านสินเชื่อ จากการสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการและจากลูกค้าบริเวณรอบสาขา
 6. การประชุมกลุ่มย่อยของพนักงานเน้นการให้บริการเคาน์เตอร์ การเอาใจใส่ลูกค้าทั้งเงินฝากและสินเชื่อ
- นอกจากธนาคารจะมีแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมแล้ว ธนาคารยังมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเชื่อมโยงเหตุและผลของกลยุทธ์ (Cause and Effect Linkage) อย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับการทำงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งโดยหลักการแล้วจะมีวิธีการบริหารจัดการ 5 ส่วน ได้แก่

1. การขับเคลื่อน (Mobilization) ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

2. สื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy translation) การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ

3. ความสอดคล้องขององค์การ (Organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หันส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์

4. การจูงใจพนักงาน (Employee motivation) จัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

5. การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) โดยรวมกลยุทธ์เข้าไว้ใน การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

ผู้วิจัยทำการศึกษาในรายละเอียดของแต่ละประเด็น เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละประเด็น พบว่า

ประเด็นที่ 1 การขับเคลื่อน (Mobilization) ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

นายทรงชัย ศิวะบุญย์² ซึ่งมีตำแหน่งผู้จัดการสาขาอาวุโส ได้แสดงทัศนะต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานไว้ดังนี้ “เห็นด้วยกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ด้วยเหตุผลว่า การที่จะบริหารงานในหน่วยงานสาขาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตกำหนดให้ นั้น ก่อนอื่นเราต้องทำความเข้าใจก่อนว่า แผนงานและเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้สาขานั้น จะต้องสอดคล้องกับแผนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเป็นภาพรวมขนาดใหญ่ที่มีความแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ซึ่งนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจด้านธนาคารพาณิชย์แล้ว ธนาคารกรุงไทยจะต้องมีภาระ/พันธกิจตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจของประเทศชาติด้วย แผนงานและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร จึงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธนาคาร และต้องกระจายให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของธนาคาร”

² สัมภาษณ์ ทรงชัย ศิวะบุญย์, ผู้จัดการสาขาอาวุโส, 22 เมษายน 2551.

จะเห็นได้ว่าจากทัศนะของผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน นั้น มีทัศนะเชิงบวกต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงาน และได้มีการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคน รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด ดังรายละเอียดในแผนปฏิบัติการของธนาคาร ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีการขับเคลื่อน (Mobilization) ประสานและ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นที่ 2 สื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy translation) การนิยาม ความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ

จากการเปรียบเทียบความหมายของ Balanced Scorecard ตามที่ศึกษาในบทที่ 2 ซึ่ง ผู้วิจัยได้สรุปความหมายไว้ดังนี้ “Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Performance Management System) ระบบการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร/แปลงวิสัยทัศน์/กลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติงาน (Communication Tool)”

สำหรับการวิเคราะห์ความหมายของ Balanced Scorecard ในมุมมองของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และในมุมมองที่พนักงานในสาขาท่าเตียน พบว่า สำนักงานใหญ่ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือในการ ประเมินผลองค์กร โดยไม่เพียงแต่ดูถึงปัจจัยทางการเงินเท่านั้น ยังดูไปถึงปัจจัยด้านอื่นทั้งที่จับ ต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยฝ่ายบริหารจะต้องแปลงจากกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเพื่อให้เกิดความ สมดุลระหว่างปัจจัยทางการเงินและปัจจัยอื่นๆ³

ส่วนความหมายของ Balance Scorecard ในมุมมองของพนักงานธนาคารสาขา ท่าเตียน มีดังนี้ นายทรงชัย ศิวะบุญญ์ ผู้จัดการสาขาอาวุโส ให้ความหมายว่า “หมายถึง ระบบวัด ผลเชิงดุลยภาพ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และ ผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กร เชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำแผนงานสู่การปฏิบัติและประเมินผล

³ เรืองเดียวกัน.

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

หลักการของ Balanced Scorecard รวมถึงการสร้างสมดุลในการส่งค่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงในระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยนำจุดเด่นของตัวชี้วัด KPI ที่เน้นการวัดผลงานออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน”

ส่วนนายธีรวัฒน์ ทับทิมทอง⁴ รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด ให้ความหมายว่า “คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด KPI เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดและประเมินผลที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

ส่วนนางนิภา จันทรงาม⁵ ผู้ช่วยผู้จัดการบริการลูกค้า ให้ความหมายว่า “เป็นระบบการจัดการที่ช่วยให้เราเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และยังช่วยนำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ”

ส่วนนางสาวพนิดา แก้วสุข⁶ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า ให้ความหมายว่า “เป็นเครื่องมือในการบริหาร หน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประการ การวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำและการควบคุม เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำมาใช้ในภารกิจของธนาคารได้”

สำหรับนางสาวพัฒนา ภูด้วง⁷ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้าเช่นเดียวกัน ได้ให้ความหมายคล้ายกันกับนางนิภา จันทรงาม นั่นคือ “เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและประเมินผล”

⁴ สัมภาษณ์ ธีรวัฒน์ ทับทิมทอง, รองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด, 25 เมษายน 2551.

⁵ สัมภาษณ์ นิภา จันทรงาม, ผู้ช่วยผู้จัดการบริการลูกค้า, 24 เมษายน 2551.

⁶ สัมภาษณ์ พนิดา แก้วสุข, เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า, 25 เมษายน 2551.

⁷ สัมภาษณ์ พัฒนา ภูด้วง, เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการลูกค้า, 24 เมษายน 2551.

ส่วนนางสาวลักขณา วันขวัญ⁸ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นระบบการจัดการที่ช่วยให้เราเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และก็นำเอา ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม”

ส่วนนางสาวดารัฐ เปี่ยมทองคำ⁹ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ให้ความหมายไว้ว่า “คือ เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดช่วยองค์กรในการแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติโดย เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อ ความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและ ใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการ ดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานใน มุมมอง 4 ด้านหลักคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต”

ส่วนนายบรรภัทร ณ เชียงใหม่¹⁰ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด ให้ความหมาย ว่า “คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผล เพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลงผลไปสู่ทุกจุดของ องค์กรเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน”

สำหรับ นางสาวสิริรัตน์ สุขลลิต¹¹ เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด ให้ความหมายว่า “การแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบ สำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยใช้การวัดผลสำเร็จขององค์กร จะมี 2 มิติ ทั้ง วัดอุปสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช่งานเงินที่สมดุลกัน” และ

สำหรับนายโสธร บัวเฟื่อน¹² ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสาขา ให้ความหมายว่า “คือ เครื่องมือในการกำหนดแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนที่ได้วางไว้ ด้วยสาเหตุที่ธนาคารเป็นธุรกิจขนาดใหญ่และเป็นธุรกิจหลักในเชิงเศรษฐกิจ ของประเทศ ส่งผลให้ธนาคารต้องมีการบริหารจัดการและดำเนินการอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถ วัดผลงานได้”

⁸ สัมภาษณ์ ลักขณา วันขวัญ, เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า, 26 เมษายน 2551.

⁹ สัมภาษณ์ ดารัฐ เปี่ยมทองคำ, เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า, 25 เมษายน 2551.

¹⁰ สัมภาษณ์ บรรภัทร ณ เชียงใหม่, เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด, 24 เมษายน 2551.

¹¹ สัมภาษณ์ สิริรัตน์ สุขลลิต, เจ้าหน้าที่ธุรกิจและการตลาด, 26 เมษายน 2551.

¹² สัมภาษณ์ โสธร บัวเฟื่อน, เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสาขา, 26 เมษายน 2551.

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความหมายของ “Balanced Scorecard” ที่ทางธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ได้ให้ไว้ กับความหมายตามที่พนักงานของสาขาทำเตียนเข้าใจ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานสาขาทำเตียนทั้งหมดเข้าใจความหมายของ “Balanced Scorecard” อย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน

สำหรับการจัดทำแผนผังกลยุทธ์หรือแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard ตลอดทั้งการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ นั้น ธนาคารได้มีการจัดทำด้วยความสอดคล้องกันและมีการเชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุสมผล ส่วนในประเด็นเรื่องการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบนั้น ยังไม่ได้ผลและข้อมูลยังไม่กระจายให้ทราบอย่างทั่วถึงกันเท่าที่ควร นายทรงชัย ศิวะบุญ ผู้จัดการสาขาอาวุโส ได้กล่าวถึงปัญหาดังกล่าวไว้ว่า “เนื่องจากผู้นำหน่วยงานและผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจในกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard เพียงพอว่ามีประโยชน์อย่างไร เข้าใจว่าเป็นเพียงแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่วัดผลเข้มงวดกับผู้ปฏิบัติมากเกินไป และเป็นแนวคิดทางวิชาการมากเกินไป อีกส่วนหนึ่งคือ ผู้ปฏิบัติไม่มีความมั่นใจ หรือไม่เชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับสาขาหรือไม่” และจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า พนักงานก็ดำเนินงานตามหลักของ Balanced Scorecard มาตลอด เพียงแต่ยังไม่รู้ว่าการดำเนินงานแบบนี้มีชื่อเรียกว่าอย่างไร หรือเป็นแนวคิดใด เมื่อมีการศึกษาในครั้งนี้จึงเพิ่งจะรับรู้กันว่า Balanced Scorecard คืออะไร และมีความหมายอย่างไร และจากการสัมภาษณ์พบว่า ในระดับผู้บริหารจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง Balanced Scorecard เป็นอย่างดี แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังเข้าใจไม่ชัดเจนดีนัก

โดยสรุปผลการศึกษา พบว่า ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy translation) การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ นั้น อยู่ในระดับที่ดี แต่ควรจะมีการชี้แจงหรือทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากขึ้นกว่าเดิม

ประเด็นที่ 3 ความสอดคล้องขององค์การ (Organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ่นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์

ธนาคารได้มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานเป็นสายงานเครือข่าย สำนักงานเขต และสาขา โดยมีการประสานพลังกันเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละปี โดยมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ตลอดทั้งการประเมินผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาแล้วจึงจะมากำหนดกลยุทธ์สำหรับปีถัดไป ซึ่งต้องประสานข้ามหน่วยงานไปยังบริษัทในเครือ หรือมีการข้าม

สายผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นพันธมิตรจากธุรกิจภายนอก เช่น บริษัททนายความกรณีต้องมีการติดตาม/ ทวงถามเงินเชื่อจากลูกค้า เป็นต้น

ดังนั้น ในประเด็นเรื่อง ความสอดคล้องขององค์การ (Organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ้นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการ บริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์นี้ ธนาคารได้มีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

ประเด็นที่ 4 การจูงใจพนักงาน (Employee motivation) จัดเตรียมความพร้อมให้แก่ พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ของธนาคารนั้น ได้ผูกติดกับระบบประเมินแบบ 360 องศา มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และนำมาใช้เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของในแต่ละสาขา พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน จากการสัมภาษณ์นายทรงชัย ศิวะบุญ¹³ ซึ่งอธิบายเกณฑ์ประเมินผลงาน ไว้ว่า “เกณฑ์ประเมินผลงาน และเป้าหมายกำหนดไว้ในแต่ละปี ได้แก่

1. การเพิ่มสินเชื่อใหม่ (New loan) ประเภท สินเชื่อผู้บริโภค สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อบ้าน สินเชื่ออัตราคงที่ (Fix loan) เป็นต้น

2. เพิ่มยอดเงินฝากรวม และเงินฝากภาคเอกชน
3. สนับสนุน ส่งงานสินเชื่อให้ศูนย์ธุรกิจ สำนักงานใหญ่
4. ควบคุมความเสี่ยง และติดตามลูกหนี้ทุกรายมิให้เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
5. เร่งรัด ลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้น้อยที่สุด
6. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมต่างๆ ทุกประเภท ติดตามหนี้ write off
7. ขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ การขายสินทรัพย์ NPA, KTB ลีสซิ่ง
8. ไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้า
9. รักษามาตรฐานการให้บริการ สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า
10. หลักการบรรษัทภิบาล จริยธรรมความโปร่งใส

ตัวชี้วัดความสำเร็จทุกตัวนี้สามารถวัดเป็นรูปธรรมได้ และสร้างความเป็นธรรมในการ ประเมินผลงานของสาขาได้ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน และผูกติดกับระบบประเมิน และให้ผลตอบแทน”

¹³ สัมภาษณ์ ทรงชัย ศิวะบุญ, ผู้จัดการสาขาอาวุโส, 22 เมษายน 2551.

จากการสัมภาษณ์พนักงานของสาขาท่าเตียน จะพบว่า ส่วนใหญ่ก็ทราบว่า การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดขององค์กรนั้น จะทำให้ผลการประเมินการทำงานของสาขา และการประเมินผลการทำงานของตนเองดี เพียงแต่ไม่ทราบอย่างชัดเจนว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ Balanced Scorecard ดังนั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน จึงมีการจูงใจพนักงาน การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน แต่การจัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสารนั้นยังต้องเพิ่มในรายละเอียดเชิงวิชาการที่เชื่อมโยงกับงานที่ทำจึงจะทำให้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ประเด็นที่ 5 การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) โดยรวม
กลยุทธ์เข้าไว้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการ
ดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า จากระบบประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดความยุติธรรมและความสามัคคีในทีมงาน นั่นคือ นอกจากผู้บังคับบัญชาจะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว ในทำนองกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีสิทธิในการประเมินผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน ตลอดทั้งเพื่อนร่วมงานก็มีสิทธิประเมินซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงทำให้ทุกคนต้องทำดีแก่กันและกันเพราะเพื่อนทุกคนมีสิทธิในการประเมินตนเองได้หมด จึงทำให้เกิดการช่วยเหลือกันทำงาน และรวมพลังทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการให้โบนัส/ผลตอบแทนที่จูงใจสำหรับทีมงานที่มีผลการทำงานดีเด่น หรือทำงานได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดทั้งธนาคารสาขาจนกระทั่งสำนักงานใหญ่ก็จะทำการประเมินผลการทำงานทุกรอบไตรมาส และสรุปปลายปีเพื่อปรับปรุง/ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ดังนั้น จึงถือได้ว่าธนาคารมีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล และได้รวมกลยุทธ์เข้าไว้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

สรุปในภาพรวมทั้ง 5 ประเด็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินงานตามปัจจัยแห่งความสำเร็จครบทั้ง 5 ประเด็น เพียงแต่ในบางประเด็นอาจมีความจำเป็นต้องเพิ่มเติมในรายละเอียดการทำงานอยู่บ้าง จึงถือได้ว่าการที่ธนาคารนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้นประสบความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จากการสัมภาษณ์นายทรงชัย ศิวะบุญญ์ ผู้จัดการสาขาอาวุโส พบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างในด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติ และข้อจำกัดด้านทักษะของพนักงานผู้ปฏิบัติ เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการอธิบาย ประยุกต์และบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จของงาน เพราะฉะนั้นทัศนคติของผู้นำหน่วยงานและผู้ปฏิบัติจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่

1. ยังไม่เข้าใจในกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard เพียงพอว่ามีประโยชน์อย่างไร เข้าใจว่าเป็นเพียงแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่วัดผลเข้มงวดกับผู้ปฏิบัติมากเกินไป และเป็นแนวคิดทางวิชาการมากเกินไป

2. ไม่มีความมั่นใจ หรือไม่เชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับหน่วยงานสาขาหรือไม่ เนื่องจากพนักงานเห็นผลการดำเนินงานดีขึ้นจริง แต่ไม่ทราบว่าเป็นเพราะเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารดีหรือไม่ เพราะเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการของธนาคารมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า สาเหตุเนื่องมาจากพนักงานไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของ Balanced Scorecard อย่างถูกต้องว่า สามารถเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่นได้ ไม่ใช่นำมาใช้แบบแยกส่วนกัน

3. ผู้นำหน่วยงานไม่สามารถทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ ความสำคัญ ความจำเป็น และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องและง่ายได้ ผู้ปฏิบัติอาจคิดว่าเป็นวิธีการประเมิน/วัดผลแบบใหม่อย่างเดียวนั่น

4. หัวหน้าหน่วยงานบางคนก็ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ว่าจะทำให้เกิดผลดีและผลเสียอย่างไร และทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติได้

5. หัวหน้างานเมื่อรับนโยบายมาแล้วมาถ่ายทอด ผิดวัตถุประสงค์ ผิดประเด็นก็ทำให้เป้าหมายของสาขาผิดเพี้ยนไปจากหลักความเป็นจริง

6. เกิดความสับสนในทางปฏิบัติถึงขั้นตอนก่อน-หลัง และแต่ละมุมมองที่ใช้ประเมินมีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารอย่างไร สอดคล้องกับนโยบายธนาคารอย่างไร ผู้นำหน่วยงานต้องรับทราบแนวทางของ Balanced Scorecard และเห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าวอย่างถ่องแท้ พร้อมที่จะถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจขั้นตอนต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

ของหน่วยงานสาขา ให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง สำหรับสาขาท่าเตียน พนักงานทุกคนได้ปรับทัศนคติใหม่ให้มีความพร้อมที่สามารถปฏิบัติสอดคล้องกับตัวชี้วัดได้

7. เครื่องมือในการบริหารจัดการมีมากเกินไป และไม่ได้รับการถ่ายทอดในภาพรวมจึงทำให้พนักงานสับสน จากการสัมภาษณ์พนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะเคยได้ยินชื่อของเครื่องมือในการบริหารจัดการซึ่งมีจำนวนมากที่ธนาคารเอ่ยถึง แต่ไม่รู้ว่าเป็นอะไร แล้วนำไปใช้อย่างไรบ้าง เนื่องจากไม่มีเวลาไปศึกษาอย่างจริงจัง แต่รับมอบหมายมาปฏิบัติเท่านั้น

8. พนักงานไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงาน ระหว่างเครื่องมือในการบริหารจัดการอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้พนักงานส่วนใหญ่ก็จะคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ และได้ใช้ Balanced Scorecard แล้ว หรือเมื่อนำการทำ การวิเคราะห์หาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรพนักงานส่วนใหญ่ก็จะคิดว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร ซึ่งโดยแท้จริงแล้วเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกันอยู่กับเครื่องมือ Balanced Scorecard

สรุปในภาพรวมปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการถ่ายทอดสื่อสารที่ยังไม่เพียงพอ และพนักงานยังไม่เข้าใจไปในแนวทางเดียวกันทั้งหมด และส่วนหนึ่งของปัญหาก็อยู่ที่ข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ของตัวพนักงานเองด้วย ซึ่งปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถละเลยได้และจำเป็นต้องเร่งแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารตามหลักการของ Balanced Scorecard มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลลัพธ์จากการนำ Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

จากการสำรวจเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานทุกคนในสาขาท่าเตียนจะเห็นด้วยกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการของธนาคาร โดยพนักงานจะแสดงความคิดเห็นถึงข้อดีของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ดังนี้

1. ทำให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงทิศทางและงานที่ตนจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ดังความคิดเห็นของนายธีรวัฒน์ ทับทิมทอง แสดงความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย BSC ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กร” ส่วนนางสาวลักขณา วันขวัญ ก็มีความคิดเห็นเหมือนกันคือ “เห็นด้วย เพราะจะช่วยให้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนงานได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่

กำหนดไว้ และช่วยให้รู้จักองค์กรดีขึ้น” ส่วนนายโสธร บัวเผื่อน แสดงความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง นอกจากจะทำให้ธนาคารมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ยังมีผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลและมีการ PROMOTE พนักงานด้วยแนวทางที่ชัดเจน”

2. Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดี ดังที่นาย บวรภัทร ฌ เชียงใหม่ แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “เห็นด้วย เพราะเป็นเครื่องมือในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานแล้วยังสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย”

3. Balanced Scorecard สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จได้จริง ดังที่นางพนิดา แก้วสุข แสดงความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย เห็นผลความสำเร็จในการนำมาปฏิบัติจริง” และนาย พัฒนา ภู่อ้วน ก็ได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนว่า “เห็นด้วย สามารถนำมาปฏิบัติงานเห็นผลจริง บรรลุความสำเร็จ”

4. Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น ดังที่นางสาวสิริรัตน์ สุขสถิตย์ แสดงความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย BSC เป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ BSC ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดเดิม จะมีก็มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญ ของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้น ๆ”

นอกจากพนักงานจะเห็นด้วยกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการแล้ว ในประเด็นเรื่องการวัดผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น พบว่า พนักงานทุกคนก็มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ มีผู้ที่มองว่า Balanced Scorecard สามารถนำมาวัดผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ นายธีรวัฒน์ ทับทิมทอง ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “วัดได้ เพราะทำให้ทั้งองค์กร มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกกลยุทธ์ขององค์กร” และนางสาวดารัฐ เปี่ยมทองคำ บอกว่า “สามารถวัดผลได้จากการปฏิบัติจริงและทำจากสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสาขา ส่วนการวัดผลก็ได้ตรงตามวัตถุประสงค์” นางนิภา จันทรงาม มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า “บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรค เอาตัวชี้วัดของ BSC มาใช้” ส่วนนายบวรภัทร ฌ เชียงใหม่ มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า “ได้ เพราะ BSC เป็นตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน” โดยในการวัดวัตถุประสงค์แต่ละด้านนั้น นางสาวพนิดา แก้วสุข กล่าวเสริมว่า “สามารถวัดได้โดย ใช้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวชี้วัดที่เป็นผล” สำหรับนายพัฒนา ภู่อ้วน มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า “ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและครอบคลุมทั้ง 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับ

ธนาคาร มีมุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต” ส่วนนางลักขณา วันขวัญ ก็เห็นด้วยว่า “วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ เช่นมุมมองทางการเงิน ที่ธนาคารได้มีการเพิ่มด้านกำไรโดยออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ”

แต่จากการวิเคราะห์แล้ว จะเห็นได้ว่าพนักงานจะมีมุมมองว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะมองว่าวัดผลได้จริง และมีความครอบคลุมถึงมุมมอง 4 ด้าน ดังที่นางนิภา จันทรงาม ให้สัมภาษณ์ว่า “BSC เป็นตัววัดที่วัดผลได้จริง จากตัววัด 4 ด้าน 1.ด้านการเงิน 2.ด้านลูกค้า 3.ด้านกระบวนการภายใน 4.ด้านการเติบโตและการเรียนรู้” และนายบรรภัทร ณ เชียงใหม่ กล่าวว่า “วัดได้จริง เพราะได้พิจารณาครอบคลุมถึงมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา”

ในประเด็นเรื่องการปรับตัวของพนักงานนั้น พนักงานส่วนใหญ่ก็ได้มีการปรับตัวรองรับการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard โดยทุกคนก็ได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่นางลักขณา วันขวัญ ได้เล่าถึงการปรับตัวของตนเองให้ฟังว่า “ได้พยายามกำหนดแผนงานและทำตามเป้าหมายและขั้นตอนต่าง ๆ โดยมีการวางแผน” ส่วนนาง สิริรัตน์ สุขลลิตย์ บอกว่า “ได้นำมุมมองทั้ง 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน คือ มุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา” และเมื่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วนั้นพนักงานทุกคนก็เห็นว่าเกิดผลดีคือ

1. ช่วยให้ทราบถึงทิศทางขององค์กรชัดเจนขึ้น ดังที่ นางนิภา จันทรงาม และนายบรรภัทร ณ เชียงใหม่ แสดงทัศนะว่า “BSC ทำให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงาน”

2. ทำให้แต่ละหน่วยงานมีการทำงานที่สอดคล้องกันและเป็นไปตามแผนงานขององค์กรจนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ นายบรรภัทร ณ เชียงใหม่ กล่าวไว้ว่า “การทำงานได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน และมีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม” ส่วนนายพัฒนา ภูด้วง เล่าถึงความสำเร็จจากการนำ Balanced Scorecard มาใช้ว่า “ได้รับผลดีจากการปฏิบัติจริง โดยมีการวางแผนจากระดับบนลงล่าง คือ มีการวางแผนในระดับบนหรือระดับผู้บริหาร(ผู้จัดการ) ลงมาสู่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำมาปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้รับมา”

3. เครื่องมือ Balanced Scorecard สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานได้ ดังที่ นายพัฒนา ภู่อ้วน บอกว่า “ผลดีคือ ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงาน”

4. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยนางสิริรัตน์ สุขผลสถิตย์ บอกถึงผลดีว่า “นอกจาก Balanced Scorecard จะสามารถวัดผลการทำงาน และช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้นแล้วยังทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร

สรุป จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนเห็นด้วยกับการที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการ และมองว่าเครื่องมือนี้มีส่วนช่วยให้ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้น และพนักงานมีทิศทางในการทำงานที่มีความชัดเจนมากขึ้น