

## บทที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

องค์กรธุรกิจ เปรียบเสมือนกับสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ท่ามกลางการแข่งขันธุรกิจอย่างสูงทั้งในประเทศและนอกประเทศ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายนอกประเทศ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ความเป็นสากลของเงินทุน ส่วนปัจจัยภายในประเทศ ได้แก่ การเมือง ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจและสังคม การเคลื่อนไหวทางเทคโนโลยี เป็นต้น

ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรนั้น จะมีการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ เช่น ทางด้านการพัฒนาบุคคล วิธีปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งในการพัฒนาองค์กรนั้นมีกระบวนการเริ่มจาก <sup>1</sup>

1. การกำหนดตัวผู้ดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น บริษัทที่ปรึกษา ที่มาจากข้างนอกองค์กร เพื่อความเป็นอิสระ และเป็นกลาง
2. การศึกษาและเก็บข้อมูล โดยอาจจะใช้วิธีสัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริง
3. การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร โดยประมวลเอาข้อมูลที่ได้มาจากการรวบรวม และจากแหล่งอื่นมาพิจารณาสรุปความ
4. การค้นหาข้อมูลย้อนกลับและการถกปัญหาร่วมกัน คือการนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วมาสรุปและพิจารณากันในกลุ่มผู้บริหาร เพื่อที่จะเลือกใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์กรได้ถูกต้อง
5. การดำเนินการพัฒนาองค์กร คือ การนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ต้องการ

#### เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร <sup>2</sup>

1. การฝึกอบรมในห้องทดลอง คือ การจัดให้มีการอบรม โดยมีสภาพคล้ายกับเป็นห้องทดลอง ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เป็นไปโดยธรรมชาติเหมือนกลุ่มทำงานปกติ จากนั้นมีการ

---

<sup>1</sup> นักศึกษา MBA มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รุ่น 5, Managing Change Through Manager and Organization Development, รายงานวิชา Organization Management, กันยายน 2537, หน้า 19

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 20

สมมุติเหตุการณ์ หรือกำหนดปัญหาเกิดขึ้นในกลุ่ม ซึ่งการทดลองศึกษาก็จะอยู่ที่การติดตามสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละคนที่เปลี่ยนไป และความเกี่ยวพันกันระหว่างคนในกลุ่มที่พยายามแก้ไขข้อจำกัด หรือปัญหานั้น ๆ

2. การสร้างทีมงาน เทคนิคนี้มุ่งถึงการสร้างทีมงาน โดยพยายามจัดให้กลุ่มงานที่ประกอบด้วยหัวหน้าและลูกน้องที่สามารถทำงานด้วยกันได้ และปรับปรุงให้สมาชิกร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มสามารถทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3. การบริหารตามเป้าหมาย (Management By Objective) จะมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าดี หรือไม่เพียงพอ

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน คือ การพยายามยกระดับคุณค่างานที่ทำให้งานมีเนื้อหามากขึ้นที่จะท้าทายให้ผู้ทำงานสนใจและพอใจ ที่จะได้มีโอกาสใช้ทั้งความรู้ และความสามารถต่าง ๆ ในการทำงาน

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นการจัดการงานที่มีระบบโดยศึกษาหาเหตุและผล เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดจากการทำงานนั้น โดยมีหลักการสำคัญ คือ

1. พัฒนาหลักการงานให้ดีขึ้น (Develop Principles of Work)
2. วางมาตรฐานในการทำงาน (Standard of Work)
3. กำหนดวิธีการควบคุมงาน (Control of Work)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งยุคนี้เริ่มจาก พ.ศ. 2493 จนถึงปัจจุบัน เป็นยุคทองของการปรับปรุงคิดค้นรวบรวมหาแนวทางการบริหารจนสามารถนำไปใช้ได้ เป็นยุคที่มีหลักเกณฑ์พร้อมกับเทคนิคสมัยใหม่ทางสถิติคณิตศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องยิ่งขึ้น การพัฒนาทางด้านการบริหาร ก็ยังคงดำเนินมาจนกระทั่งปัจจุบัน

การควบคุมคุณภาพ เริ่มจากการนำปรากฏการณ์ทางธรรมชาติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต การผลิตที่ได้คุณภาพ คือ ความพยายามทำให้เกิดปรากฏการณ์ซ้ำ หรือให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมือนกันทุกครั้งภายใต้เงื่อนไขความเบี่ยงเบนที่สามารถควบคุมได้ส่วนวิธีการควบคุมคุณภาพนั้น สิ่งที่ต้องทำคือ การจัดมาตรฐานการทำงาน อันจะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามข้อกำหนด

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยปัจจุบันนี้มีการขยายตัวและมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน จึงมีธนาคารพาณิชย์หลายแห่งมีการนำเอาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เข้ามาปรับปรุงระบบการทำงาน เช่น <sup>3</sup>

<sup>3</sup> นักศึกษา MBA มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รุ่น 5, หน้า 25 - 28

### ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ถึงแม้ว่า ธนาคารแห่งนี้เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ มีระบบการทำงานคล้ายราชการ คือ มีขั้นตอนการทำงานมาก จึงเริ่มมีการปรับปรุงประมาณปี พ.ศ. 2535 โดยการปรับโครงสร้างองค์กร หรือ Reorganization ในสำนักงานใหญ่ก่อน นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง บริษัทกรุงไทยคอมพิวเตอร์เซอร์วิส จำกัด (KCS) เพื่อให้บริการทางด้านสารสนเทศ (Information Technology) ให้กับธนาคารโดยเฉพาะ

### ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแห่งนี้ เป็นธนาคารที่นำเอาระบบ Reengineering เข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ทั้งหมด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีคามจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ในขณะที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไปและจากสภาวะการแข่งขันของตลาดที่เปลี่ยนไปจึงต้องกลับมาปรับกระบวนการทำงานเดิม อบรมคนใหม่หมด การจัดองค์กรใหม่ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านข้อมูล การนำเอาระบบ Reengineering เข้ามาใช้ของธนาคารกสิกรไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขององค์กร หน่วยงานธุรกิจ อื่น ๆ ตามมาอีกหลายแห่ง

### ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแห่งนี้ ได้มีการนำเอาโครงการ “จุดสัมพันธ์” เข้ามาพัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. CBPM (Customer Base Process Manage) เป็นการสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานและองค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเภท โดยนำเอาเทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม
2. Learning Organization คือมีการเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันระหว่างพนักงานในองค์กร
3. Marketing Focus มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท
4. Inter Personal Skill คือการสร้างทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ให้แก่พนักงานโดยในปี พ.ศ.2541 ธนาคารยังมีแผนการเพิ่มระบบ Quality System ซึ่งให้ความสำคัญด้านคุณภาพเข้ามาพัฒนาองค์กรอีก

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เป็น ธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์ ปริมาณเงินฝาก และสินเชื่อ อยู่ในอันดับที่ 6 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย และเป็นธนาคารอีกแห่งหนึ่งที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการประสานงาน โดยได้กำหนดนโยบายมุ่งสู่ธนาคาร

แห่งคุณภาพภายใน 6 ปี (พ.ศ. 2539 - 2541) มีการแบ่งระยะเวลาในการดำเนินการออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้<sup>4</sup>

1. ระยะเวลาที่ 1 (พ.ศ. 2536 - 2538) เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของธนาคารเพื่อให้ได้มาตรฐานทัดเทียมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของประเทศ โดยใช้โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS.) เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันเป็นทีมงานเพื่อทำ กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมคิดชี้/มินิคิดชี้ ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มคุณค่าทางการเงินที่สูงขึ้น และเอื้ออำนวยให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการบริหารการเงินที่ได้มาตรฐานทัดเทียมธนาคารชั้นนำของประเทศตามที่มุ่งหวังไว้

2. ระยะเวลาที่ 2 (พ.ศ. 2539 - 2541) ธนาคารได้ประกาศ "Mission Toward 1999" เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาธนาคารให้บรรลุเป้าหมายของการเพิ่มสมรรถนะทางด้านการแข่งขันของธนาคารให้สูงขึ้น ซึ่งความสำคัญในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพของการให้บริการทางการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 9002

ถึงแม้ปัจจุบันโครงการในระยะเริ่มแรกได้ครบกำหนดเวลาตามแผนแล้ว แต่ธนาคารยังมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ TQS. ต่อเนื่อง ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึง หลักการ แนวความคิดหรือทฤษฎี และขั้นตอนการดำเนินโครงการ TQS ตลอดจนความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทราบถึง ปัจจัย และปัญหา ในการปฏิบัติกิจกรรมว่าเป็นอย่างไร ผลการศึกษาที่ได้เพื่อเป็นความรู้แก่ องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ และผู้สนใจ อันจะเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษา โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS.) ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ
3. เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลช่วยส่งเสริมในการทำกิจกรรมในโครงการ TQS และ ปัญหา ในการดำเนินโครงการ TQS

<sup>4</sup> ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), แผ่นดินของเรา, สมุดบันทึกประจำวันของ พลเอก ประยุทธ์ จารุมณี, พ.ศ. 2539, หน้า 10

## ขอบเขต และวิธีการศึกษา

### ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และขั้นตอนการดำเนินโครงการ จากเอกสารต่าง ๆ ของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ 2541

2. ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำงาน สังกัดสาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ในด้าน

2.1 ความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความต้องการ

2.2 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และ ศูนย์ TQS

2.3 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.4 ความสนใจในการประเมินผล และ ผลตอบแทนจากการปฏิบัติกิจกรรม

2.5 ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในโครงการแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับ  
คือ

- กิจกรรมใดที่มีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่มีความไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่มีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรงมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่มีประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่ควรปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่องมากที่สุด
- กิจกรรมใดที่ควรยกเลิกมากที่สุด

3. ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และ ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS

### วิธีการศึกษา

1. รวบรวมข้อมูล จากหนังสือ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ และจากเอกสารของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ที่นำเสนอแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 จนถึง เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541

2. เก็บข้อมูลประกอบการศึกษา โดยการออกแบบสอบถาม โดยเริ่มทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 จากพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ทุกคนที่สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 สาขา ประกอบด้วยสาขา

1. สาขาเชียงใหม่	21 คน
2. สาขาตลาดหนองหอย - เชียงใหม่	21 คน
3. สาขาถนนห้วยแก้ว - เชียงใหม่	11 คน
4. สาขาเชียงใหม่พลาซ่า	11 คน
5. สาขาตลาดวโรรส - เชียงใหม่	8 คน
รวม	<u>72 คน</u>

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่า สถิติวิธี ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และ คะแนนเฉลี่ย

#### นิยามศัพท์ในการศึกษา

1. โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS) เป็นโครงการที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นำมาพัฒนาการทำงานของพนักงานทุกระดับชั้น ทุกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ ดังนี้

- คิวซี (Quality Control , QC) เป็นรูปแบบการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม โดยมีการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองสร้างคุณภาพในการทำงาน
- มินิคิวซี (Mini QC) มีรูปแบบการปฏิบัติเช่นเดียวกับกิจกรรมคิวซี แต่มีข้อแตกต่าง คือ ไม่มีการเก็บข้อมูลในเชิงสถิติ (ตัวเลข) เหมือนกิจกรรมคิวซี
- กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่คาดว่าจะช่วยแก้ปัญหาในหน่วยงานของตนเอง หรือหน่วยงานอื่นได้
- กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่จะสร้างให้คนมีวินัยในตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานการทำงานอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และ สร้างนิสัย

2. พนักงานธนาคาร หมายถึง พนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานสังกัดสาขาในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ทุกสาขา และทุกคน ซึ่งมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ของธนาคาร

3. ความคิดเห็น หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานผู้ทำกิจกรรม ต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ในด้าน

- ความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความต้องการ
- การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และ ศูนย์ TQS
- การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความสนใจในการประเมินผล และ ผลตอบแทนจากการปฏิบัติกิจกรรม
- ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในโครงการแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับกัน คือ
  - กิจกรรมใดที่มีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่มีความไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่มีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรงมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่มีประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่ควรปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่องมากที่สุด
  - กิจกรรมใดที่ควรยกเลิกมากที่สุด

4. ปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบได้ดียิ่งขึ้น

5. ปัญหา หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทราบถึง โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS) ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

2. ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำงาน สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อ โครงการโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ

3. ทราบถึง ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น และ ปัญหาในการทำกิจกรรมในโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับหน่วยงานต่าง ๆ และผู้ที่สนใจในการนำเอาไปใช้พัฒนาคุณภาพการทำงาน ต่อไป