

## บทที่ 5

## สรุปผลการศึกษา ข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา การนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาประตูเชียงใหม่ ตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ถึง ไตรมาสที่ 3 ของปี 2542 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ด้านคุณภาพสินเชื่อ ได้กำหนดเกณฑ์ในการวัดผล โดยใช้ข้อมูลปริมาณหนี้ที่มีปัญหาของไตรมาสที่ 4 ของปี 2541 เปรียบเทียบกับปริมาณหนี้ที่มีปัญหาของไตรมาสที่ 3 ของปี 2542 แล้วปรากฏว่าปริมาณสินเชื่อที่มีปัญหาลดลงจำนวน 278 ล้านบาท หรือคิดเป็น 46.2 % แสดงให้เห็นว่าปริมาณสินเชื่อของสาขามีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือหนี้ที่มีปัญหาจำนวน 324.0 ล้านบาท คิดเป็น 42.7 % ของปริมาณสินเชื่อทั้งหมดของสาขาจำนวน 758.0 ล้านบาท จากเดิมที่มีปริมาณหนี้ที่มีปัญหาถึง 56.9 % โดยชั้นหนี้ที่ลดลงอย่างมากและอย่างต่อเนื่อง คือ หนี้ในชั้นสงสัยจะสูญ ในขณะที่หนี้ในชั้น กล่าวถึงเป็นพิเศษ , ต่ำกว่ามาตรฐาน และสงสัย มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางลดลงและเพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการปรับตัวของหนี้ในแต่ละชั้น โดยมีการปรับตัวจากหนี้ชั้นที่มีคุณภาพต่ำไปยังหนี้ชั้นที่มีคุณภาพดีขึ้น

## 2. ด้านการบริหาร

2.1 การบริหารงานสินเชื่อ ภายใต้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ผู้บริหารด้านสินเชื่อของสาขามีหน้าที่ที่จะต้องกำหนดความสำเร็จของสินเชื่อ โดยมีตัวเลขที่วัดได้ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1.1 การเติบโตตามเป้าหมายสินเชื่อ ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้

2.1.2 การรักษาคุณภาพสินเชื่อ

2.1.3 การลดลงของหนี้ที่มีปัญหา

2.1.4 กำไรและผลตอบแทนทางธุรกิจของสาขา ในแต่ละรอบบัญชี

2.2 การตลาดสินเชื่อ ได้มีการกำหนดกิจกรรมทางการตลาดสินเชื่อไว้ทั้งสิ้น 6 กิจกรรม คือ

2.2.1 การศึกษาสภาพตลาดท้องถิ่น และสร้างสรรโอกาสในการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน

2.2.2 การศึกษาและคัดเลือกตลาดเป้าหมาย เป็นการคัดเลือกตลาดและเพื่อจัดกลุ่มลูกค้า รวมทั้งปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา

2.2.3 การพัฒนากลยุทธ์ตลาดสินเชื่อ ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายทางด้านสินเชื่อชัดเจนขึ้น ลดความผิดพลาดในการบริหารด้านสินเชื่อ รวมทั้งช่วยให้การตัดสินใจมีระบบมากยิ่งขึ้น

2.2.4 การจัดทำแผนกลยุทธ์การตลาดสินเชื่อ โดยกำหนดทั้งแผนการตลาดเชิงรุก เชิงรับ และแผนการตลาดสำหรับสินเชื่อที่มีปัญหา

2.2.5 การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด โดยผู้บริหารจะควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้

2.2.6 การควบคุม ติดตาม และประเมินผล เป็นการค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมต่อไป

2.3 การบริหารข้อมูลสินเชื่อ ผู้บริหารจะต้องควบคุมให้พนักงานจัดเก็บข้อมูลสินเชื่อให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร และง่ายต่อการค้นหา และต้องหมั่นตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องบริหารข้อมูลสินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับบัญชีลูกหนี้ที่ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ คือ A,B,C,D,F เพื่อหาแนวทางในการที่จะปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ลูกหนี้กลุ่มที่มีปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม F ให้กลับกลายเป็นสินเชื่อปกติ โดยพยายามเน้นในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามแนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องยึดหลักการที่สำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 3 ประการก็คือ

2.3.1 ลูกหนี้จะต้องมีความสามารถในการชำระหนี้คืน และกิจการยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้

2.3.2 ลูกหนี้จะต้องมีความเต็มใจที่จะร่วมมือกับธนาคารในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

2.3.3 จะต้องไม่เป็นการให้สินเชื่อเพิ่มแก่ลูกหนี้ เพื่อแก้ไขหนี้เดิม

2.4 การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในรูปแบบของคณะกรรมการสินเชื่อ ทำให้เกิดความรวดเร็วในทางปฏิบัติ สามารถทราบผลการพิจารณาได้ทันทีที่นำเสนอเข้าที่ประชุม และสามารถให้คำตอบแก่ลูกค้าผู้ขอสินเชื่อได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ในขณะที่การพิจารณาจะมีความรอบคอบและแม่นยำ เนื่องจากจะต้องใช้มติที่เป็นเอกฉันท์ของที่ประชุม และก่อ

ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเสียเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่น้อยกว่าการปฏิบัติงานแบบเดิม ซึ่งจะต้องนำเสนอไปเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีถึง 3 ระดับ และตัวพนักงานสินเชื่อเองก็ไม่มีโอกาสที่จะได้นำเสนอหรือแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ จากทีมงาน

2.5 การควบคุมภายใน จะเน้นการควบคุมภายในอย่างเข้มงวด โดยเน้นให้มีการตรวจสอบระหว่างทีมงาน เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริต หรืออาจจะมีการควบคุมการเข้าถึงตัวทรัพย์สินให้เข้มงวดและซับซ้อน ตลอดจนการใช้รหัสลับในการควบคุม ซึ่งจะกำหนดตัวพนักงานที่ชัดเจนที่จะสามารถใช้รหัสได้

### 3. ด้านกระบวนการทำงาน

3.1 การเสนอขอและพิจารณาสินเชื่อ ใช้เวลาน้อยลง จากเดิม 6 วัน คงเหลือ 3 วัน และใช้รูปแบบคณะกรรมการสินเชื่อในการพิจารณา เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นแทนที่การรวบรวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้จัดการสาขาเพียงผู้เดียว

3.2 การจัดเตรียมเอกสาร นิติกรรม ยังคงปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติเดิม

3.3 การวิเคราะห์สินเชื่อ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพิ่มมากขึ้น และยังคงใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพประกอบการพิจารณา

3.4 การติดตามหนี้ที่มีปัญหา ได้มีการกำหนดตัวพนักงานผู้ดูแลบัญชีแต่ละรายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถทราบถึงปัญหาของลูกค้าในแต่ละรายได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถหาแนวทางแก้ไขหนี้แต่ละรายได้อย่างเหมาะสม

3.5 การจัดทำแผนการตลาด มอบหมายให้พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นผู้จัดทำและนำเสนอแผนการตลาด โดยมีการกำหนดกรอบหรือแนวทางกว้าง ๆ จากผู้บริหาร และมีการทบทวนแผนทุกไตรมาส

3.6 การรายงานและการจัดเก็บ เปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บจากเดิมจัดพิมพ์บนกระดาษ มาเป็นการจัดเก็บใน Homepage ของธนาคาร ซึ่งไม่มีโอกาสที่ข้อมูลจะสูญหาย รวมทั้งกำหนดตัวพนักงานที่มีอำนาจในการเรียกใช้ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน

4. ด้านความคิดเห็นของพนักงานพนักงานที่มีต่อการนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งสรุปได้ว่าพนักงานในทุกระดับชั้นที่เกี่ยวข้องกับงานบริการด้านสินเชื่อ มีความคิดเห็นและยอมรับการนำระบบดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติงาน โดยเล็งเห็นว่าจะเป็นการทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน สำหรับการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อสายตาประชาชน และรวมไปถึง

เป็นเครื่องมือหรือเครื่องนำทางที่สำคัญในการติดต่อธุรกิจกับต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารที่จะใช้ในการบริหารคุณภาพของสินค้าให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ในขณะที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเองก็จะมีแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้นผ่านคู่มือคุณภาพ และท้ายที่สุดทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าว่าจะได้รับการบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานสากล

5. ด้านปัญหาและอุปสรรค จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องทางด้านสินค้าเพื่อพบปัญหาและอุปสรรคหลัก ๆ 4 ประการ คือ

5.1 ปัญหาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนที่ซับซ้อนกว่าเดิม รวมทั้งมีข้อจำกัดและข้อบังคับค่อนข้างมาก

การแก้ไขทำโดยการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9002 โดยสาขาได้ส่งตัวแทนเข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงานใหญ่ แล้วนำเอาความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ทีมงานได้รับทราบผ่านการประชุมทีมสินค้าในแต่ละสัปดาห์

5.2 ปัญหาเรื่องการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านสินค้ามีความเสี่ยงต่อปัญหาการทุจริตได้สูง ธนาคารจึงได้มีการกำหนดให้มีการตรวจสอบจากทีมงานอื่น ซึ่งพนักงานในทีมงานอื่นจะมองเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ตนเองทั้งที่ในปัจจุบันภาระหน้าที่ในงานประจำของตนก็มากอยู่แล้ว

การแก้ไขทำโดยสาขาได้มีการจัดให้มีการประชุมในลักษณะที่เรียกว่า Morning Talk ทุกเช้าวันจันทร์และวันพุธ ก่อนเวลาเปิดทำการของธนาคาร และจัดให้มีการจับคู่พนักงานระหว่างทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาในการทำงาน แล้วให้แต่ละคู่เรียนรู้นำเสนอผลงานหรือปัญหาของตัวเองให้ที่ประชุมรับทราบ ซึ่งสามารถลดปัญหาเรื่องการไม่ได้รับความร่วมมือได้เป็นอย่างดี

5.3 ปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนที่จะต้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ เนื่องจากเล็งเห็นว่าจะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานของตนเอง

การแก้ไขทำโดย ผู้บริหารใช้ทักษะในความเป็นผู้นำ พยายามที่จะโน้มน้าว และชี้แจงข้อเท็จจริงให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานในระบบใหม่ รวมทั้งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของธนาคารอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติตามระบบใหม่นี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยลดปริมาณหนี้ที่มีปัญหาของสาขาให้ลดลงได้ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่คล้อยตามและเมื่อทดลองปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นไปตามที่ผู้บริหารได้ชี้แจง ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ลดน้อยลง

5.4 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงกระดาษ เนื่องจากการปฏิบัติงานตามระบบใหม่จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องเสมอ ทำให้สิ้นเปลืองทั้งปริมาณกระดาษพิมพ์และหมึกพิมพ์เป็นจำนวนมาก

การแก้ไขทำได้มีการนำกระดาษที่ใช้แล้วเพียงหน้าเดียวกลับมาใช้ซ้ำอีกครั้ง นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานแบบเดิมจะต้องมีการจัดพิมพ์รายงานประจำวันซึ่งแต่ละวันจะต้องใช้กระดาษในการจัดพิมพ์ไม่น้อยกว่า 400 แผ่น ธนาคารได้มีการแก้ไขปัญหาโดยการจัดทำเป็น Homepage เพื่อจัดเก็บรายงานต่าง ๆ แทนการจัดพิมพ์ลงบนกระดาษพิมพ์ และกำหนดให้มีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบความถูกต้องของรายงานนั้น ๆ อีกด้วย ซึ่งสามารถช่วยลดต้นทุนเรื่องกระดาษพิมพ์และหมึกพิมพ์ให้แก่ธนาคารได้เป็นจำนวนมาก

#### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาประตูเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

1. การบริหารงานด้านสินเชื่อเกิดความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นตัวเลขสามารถวัดได้ ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมากกว่าเดิม และสามารถแสดงผลหรือความสำเร็จตามเป้าหมายในปีที่ผ่านมา ๆ มาเป็นฐานหรือเครื่องนำทางในการที่จะกำหนดเป้าหมายของปีต่อไปได้อีกด้วย

2. ความคล่องตัวในการบริหารและการปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นตัวเลขที่วัดได้ ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และสามารถแสดงผลหรือความสำเร็จตามเป้าหมายในปีที่ผ่านมาเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายปีต่อไปด้วย ถึงแม้ว่าในช่วงต้นของการทดลองใช้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่จะมีการติดขัด อันเนื่องมาจากความไม่คุ้นเคยกับระเบียบวิธีปฏิบัติ ต่อมาเมื่อพนักงานต่างเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็เกิดความคล่องตัวเพิ่มขึ้นสามารถลดระยะเวลาการทำงานให้สั้นลงได้

3. คุณภาพสินเชื่อ จากสรุปผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าคุณภาพของสินเชื่อภายใต้การทดลองปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐาน ISO 9002 ทำให้คุณภาพของสินเชื่อดีขึ้น ปริมาณหนี้ที่มีปัญหาเมื่อเทียบกับปีฐานลดลงถึง 46.2 % อย่างไรก็ตามก็ตีความความสำเร็จด้านคุณภาพสินเชื่อไม่ได้มาจากการทดลองปฏิบัติงานรูปแบบใหม่แต่เพียงอย่างเดียว ยังคงมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้ปริมาณหนี้ที่มีปัญหาของสาขาลดลง นั่นก็คือแนวนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยการพักชำระหนี้ไว้บางส่วน ซึ่ง

สาขาเองได้มีลูกหนี้ทั้งรายใหญ่และรายย่อยหลายรายที่ได้ดำเนินการตามมาตรการนี้ โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยยอมให้นำเอาลูกหนี้ที่มีปัญหา รายที่ได้ลงนามในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้วเป็นหนี้ปกติได้ทันที ถือได้ว่าเป็นมาตรการที่ช่วยลดหนี้ที่มีปัญหาได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังมีมาตรการการรับโอนทรัพย์สินชำระหนี้ของลูกหนี้รายที่ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ อันเป็นหนึ่งในหลายวิธีในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ ซึ่งสาขาเองก็มีการรับโอนทรัพย์สินชำระหนี้จากลูกหนี้รายใหญ่เป็นเงินกว่า 100 ล้านบาท ก็ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หนี้มีปัญหาลดลง

4. ภายใต้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ตามมาตรฐาน ISO 9002 นี้ทำให้เกิดการพัฒนาของทีมงาน ทั้งพัฒนาตัวพนักงานเองซึ่งจะต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้หรือเข้ารับการฝึกอบรมตามภาระหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการพัฒนาการประสานงานระหว่างทีมงานผ่านการประชุมในลักษณะของ Morning Talk หรือการติดต่อประสานงานกันระหว่างทีมตนเอง แต่ทั้งนี้การส่งพนักงานที่เป็นตัวแทนเพียงไม่กี่คนเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใหม่ ๆ อาจจะไม่เพียงพอ เนื่องจากอาจมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมงานได้ไม่ครบถ้วน อันเป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการรับรู้ที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน หรือภูมิหลังทางการศึกษาที่ต่างกันก็มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้อีกด้วย

5. การนำระบบ ISO 9002 มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจะเอื้อให้เกิดการปรับตัวขององค์กร จะสามารถทำให้มีขนาดขององค์กรเล็กลง โดยการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ เข้ามาประยุกต์ใช้งานแทน ซึ่งมีประสิทธิภาพและความแม่นยำที่ดีกว่าแต่ก็ยังคงจำเป็นที่จะต้องใช้พนักงานในการควบคุมระบบอยู่ จนกว่าจะมีการพัฒนาขีดความสามารถของโปรแกรมต่าง ๆ ให้พัฒนาไปกว่าในปัจจุบันได้

6. การให้ความสำคัญต่อการบริหารข้อมูลสินเชื่อ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพหนี้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหารแล้ว ต่างก็ให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารข้อมูลสินเชื่อเป็นอย่างดี แต่มีปัญหามาในเรื่องของการนำส่งข้อมูลที่จะต้องประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์จากสำนักงานใหญ่ แต่เดิมข้อมูลที่ได้รับจะล่าช้าไปอย่างน้อย 1 วัน แต่ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบให้ทันสมัยสามารถเรียกข้อมูลบางประเภทขึ้นมาใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ

## อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาประตูเชียงใหม่ มีสาระสำคัญที่ควรเปรียบเทียบกับแนวคิดงานวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ดังนี้

1. การพิจารณาสินเชื่อในรูปแบบคณะกรรมการสินเชื่อ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ จากฝ่ายบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ งามสกุลรุ่งโรจน์ และ Pha Tran
2. การลดปริมาณการจัดพิมพ์รายงาน โดยการจัดเก็บในรูปแบบของ Homepage ทำให้ลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ลงได้จำนวนมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hendrikus Soewono และ Ronald Lee Beach

## ข้อเสนอแนะ

1. ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารสินเชื่อที่จะได้รับความสำเร็จเต็มตามความคาดหวังนั้น ย่อมจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ มีการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นภาวะกิจที่สำคัญ ดังนี้
  - 1.1 กิจกรรมด้านการบริหาร คือ การกำหนดแนวทาง เป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนการลงมือปฏิบัติ กำกับให้เป็นไปตามแผนและประเมินผล
  - 1.2 กิจกรรมด้านการตลาด คือ การเพิ่มพูนธุรกิจให้กับสาขา การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า กลั่นกรองและอนุมัติสินเชื่อ และควบคุมการใช้งบเงินสินเชื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้
  - 1.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน คือ สร้างทีมงาน สอนงาน และให้ความอบอุ่นเป็นกันเองกับพนักงานภายใต้การบังคับบัญชา
  - 1.4 กิจกรรมด้านการบริหารข้อมูลสินเชื่อ คือ กำหนดและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้งาน ประมวลผลข้อมูล และนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงงาน
  - 1.5 กิจกรรมด้านการควบคุมภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบความถูกต้อง และคุณภาพของงาน ตลอดจนป้องกันการปฏิบัติงานที่อาจจะนำมาซึ่งความเสียหาย
  - 1.6 การสร้างสรรและพัฒนาพนักงานของสาขาให้ดียิ่งขึ้น โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดเด่น-จุดด้อย จุดที่ควรพัฒนาของพนักงานและงานที่รับผิดชอบ และทำความเข้าใจกับ

พนักงานถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนให้แก่พนักงานแต่ละคน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วต้องนำผลที่ได้มาเทียบกับตัวชี้วัด เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาตัวบุคลากรต่อไป

2. ด้านการบริการ ควรมีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ เช่น

2.1 การทำบริการเสริมธุรกิจอื่นเข้ากับธุรกิจด้านเงินฝาก และบริการเสริมอื่น ๆ (Cross-Selling) เช่น เสนอบริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Tele-Banking) ให้แก่ลูกค้าที่มีวงเงินเบิกเกินบัญชี ซึ่งจะสามารถตรวจสอบยอดเงินในบัญชี การโอนเงิน หรือบริการเสริมอื่น ๆ ได้ โดยที่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาติดต่อที่ธนาคารด้วยตนเอง

2.2 พัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานสินเชื่อ เช่น การแต่งกาย การยิ้ม การทักทายลูกค้าโดยใช้คำพูดที่เหมาะสม โดยพยายามเชื่อมโยงกับนโยบายเรื่องจุดสัมพันธ์ของธนาคาร เช่น ต้องมีการทักทายด้วยการสวัสดีลูกค้าทุกครั้ง และต้องขอบคุณลูกค้าทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการติดต่อ

2.3 พัฒนาลูกค้าขนาดเล็กของสาขาให้เป็นลูกค้าขนาดกลาง พัฒนาลูกค้าขนาดกลางให้เป็นลูกค้าขนาดใหญ่ เช่น ชักชวนให้ใช้สินเชื่อเพิ่มเมื่อมีโอกาสทางด้านธุรกิจและศักยภาพในการเจริญเติบโตในธุรกิจของลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

2.4 จัดสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย น่าใช้บริการ ให้สมกับเป็นสถาบันการเงิน ให้สอดคล้องกับแผนงาน 5ส รวมไปถึงการเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ให้พร้อมเสมอ และต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินที่ละเอียดถี่ถ้วน

2.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการโดยเน้นความถูกต้องและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อหรือการติดตามหนี้ก็ตาม

3. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางาน จำเป็นต้องมีการเอาใจใส่และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นและทันกับยุคสมัย โดยควรจะต้องมีการวิเคราะห์ว่ามีงานอะไรที่จะทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้าได้ เช่น

3.1 การมุ่งเน้นด้านการตลาด (Focus Marketing) โดยการพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ที่มี ว่าต้องการอะไรเป็นพิเศษ และจะสามารถรู้ความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร รวมทั้งจะสามารถสนองตอบต่อความต้องการนั้นของลูกค้าได้อย่างไร



3.2 กระบวนการทำงาน (Process) พิจารณากระบวนการทำงานสินค้า ไม่ว่าจะเป็นในขั้นของการพิจารณาอนุมัติหรือขั้นของการให้บริการ หรือขั้นของการติดตามหนี้ ว่ามีอะไรที่ควรจะต้องปรับปรุงบ้าง โดยที่ไม่ลดคุณภาพของงานลง

3.3 เทคโนโลยี (Technology) พิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานสินค้า

3.4 การจัดองค์การ (Organization) พัฒนาวิธีการมอบหมายงาน จัดทีมงาน เพื่อความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อการถ่ายทอดความรู้

4. ด้านระบบคุณภาพ ควรกำหนดให้ทุกสาขาที่มีงานบริการด้านสินค้าจำเป็นต้องผ่านการตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน ISO 9002 เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งธนาคาร

5. ธนาคารควรจัดส่งพนักงานด้านสินค้าทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานภายใต้ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 จากสำนักงานใหญ่ เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำมาปฏิบัติงานจริงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการส่งตัวแทนเข้ารับการอบรมเพียงคนเดียวแล้วจึงมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมงานนั้น ตัวแทนที่ได้รับการอบรมอาจถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมงานได้ไม่ครบถ้วน จึงควรมีการจัดส่งพนักงานทุกคนด้านสินค้าเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาคงไม่เข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนได้

6. ธนาคารควรจัดให้มีการแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 6 คน โดยแต่ละกลุ่มจะมีพนักงานจากทีมงานสินค้า, เงินฝากและบัญชีทีม ๆ ละ 2 คน และจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดออกพบลูกค้าร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าด้านเงินฝากหรือลูกค้าด้านสินค้า ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รู้จักลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และสามารถเข้าใจปัญหาของเพื่อนร่วมกลุ่มซึ่งอยู่ต่างสาขางานได้เป็นอย่างดี แต่ละทีมงานมีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไรและได้มีโอกาสเสนอแนวคิดหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาให้แก่กันและกันได้ ซึ่งจะสามารถช่วยลดปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้ นอกเหนือไปจากการจัดประชุมในลักษณะ Morning Talk แล้ว เนื่องจากทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี