

การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

มณีรัตน์ กวินรัตน์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การภาษีอากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปีการศึกษา 2548

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้ศึกษา	นางสาวมณีรัตน์ กวินรัตน์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การภาชีอากร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สวณีย์ มานิตย์ชนินท์
ปีการศึกษา	2548

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการขององค์กร การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายงานต่างๆ ประกอบกับการสัมภาษณ์บุคคลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาด้านการให้บริการ ที่ธนาคารไม่ให้ความสำคัญกับการให้บริการเครื่องให้บริการอัตโนมัติ ธนาคารขาดการทบทวนขั้นตอนในการให้บริการ และจำนวนสาขาของธนาคารที่มีให้บริการน้อย และปัญหาด้านบุคลากร ที่ธนาคารขาดการพัฒนาทักษะพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

ทั้งนี้แนวทางการแก้ไขปัญหาคือประกอบด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการให้บริการ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนากระบวนการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย การเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการมุ่งพัฒนา คุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งจากปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้นำแนวคิดและทฤษฎีของ บาลานซ์ สกอร์คาร์ต (Balance Scorecard) ใช้เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานและการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและมีรูปธรรมในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การบริการ และบุคลากรขององค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สวณีย์ มานิตย์ธินันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุกัญญา ต่อกิจชาติตระกูล กรรมการ ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจตราและ แก้ไข จนการค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุริยุ เมืองขุนรอง ที่กรุณารับเป็น ประธานกรรมการ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ของข้าพเจ้าที่ได้ให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ และพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือมาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ญ
บทที่	
1. บทนำ	1
ชื่อองค์กรและลักษณะขององค์กร	1
ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
แนวทางการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Scorecard)	6
3. ผลการศึกษา	13
การวิเคราะห์ข้อมูล	37
แนวทางในการแก้ไขปัญหา	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. บทสรุป และข้อเสนอแนะ	60
สรุปผลการศึกษา	60
ข้อเสนอแนะการศึกษา	65
 บรรณานุกรม	 66
 ภาคผนวก	 68
ก. หัวข้อในการสัมภาษณ์ เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	 69
ข. สรุปข้อมูลเรื่องร้องเรียนของลูกค้าธนาคาร นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2547 - 2548	 71
 ประวัติผู้ศึกษา	 85

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. เวลามาตรฐานด้านเงินฝาก	18
2. เวลามาตรฐานด้านสินเชื่อ	19
3. เวลาจริงในการฝากเงินสด	20
4. เวลาจริงในการฝากเช็ค	21
5. เวลาจริงในการถอนเงิน	22
6. เวลาจริงในการปิดบัญชี	23
7. เวลาจริงในการเปิดบัญชี	24
8. เวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ	25
9. สรุปข้อร้องเรียนของลูกค้า ประจำปี 2547	32
10. สรุปข้อร้องเรียนของลูกค้า ประจำปี 2548	33
11. ยอดเงินฝากของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548	34
12. ยอดเงินให้สินเชื่อของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548	35
13. จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์	36
14. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการฝากเงินสด	38
15. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการฝากเช็ค	39
16. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการถอนเงิน	40
17. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการปิดบัญชี	41
18. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการเปิดบัญชี	42
19. ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ	43
20. ตารางเปรียบเทียบจำนวนเรื่องร้องเรียนของลูกค้าธนาคาร ปี 2547 – 2548	45
21. ตารางเปรียบเทียบยอดเงินฝากของธนาคาร ปี 2547 – 2548	46
22. ตารางเปรียบเทียบยอดสินเชื่อของธนาคาร ปี 2547 – 2548	47
23. ตารางเปรียบเทียบจำนวนสำนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ณ 31 ธันวาคม 2548	48
24. การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง ทางการเงิน	51
25. การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง ทางด้านลูกค้า	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

26. การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง ทางด้านกระบวนการภายใน	55
27. การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง ทางด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	58
28. เวลาปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน ด้านการฝาก – ถอน , ปิด – เปิด บัญชี	62
29. เวลาปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน ด้านการขออนุมัติสินเชื่อ	62

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1. แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	7
2. แสดงการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติ	8
3. แสดงบัตรคะแนนหรือScorecard ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสี่	9
4. แสดงการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร สู่ระดับปฏิบัติ	10
5. แผนที่ทางกลยุทธ์ ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	59

บทที่ 1

บทนำ

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ.2484 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดยคณะบุคคลของรัฐบาลร่วมกับสมาชิกในราชวงศ์ และได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ.2537 ต่อมาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ได้รวมกิจการกับธนาคารศรีนคร จำกัด(มหาชน) เมื่อเดือนเมษายน 2545 ทำให้ธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์เป็นอันดับ 5 ของธนาคารพาณิชย์ในระบบ

ปัจจุบันธนาคารมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 21,128 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 467,875 ล้านบาท มีจำนวนพนักงาน 6,553 คน และมีสาขาจำนวน 370 แห่งทั่วประเทศไทย

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) แบ่งประเภทของธุรกิจตามรายได้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ธุรกิจที่เป็นรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล ได้แก่ การบริการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการนำเงินไปลงทุน เช่น การนำเงินไปลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ การนำเงินไปลงทุนในกองทุนเปิดและกองทุนปิดของสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น

2. ธุรกิจที่เป็นค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ เช่น บริการด้านการซื้อขายปริวรรตเงินตราต่างประเทศ บริการซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน บริการเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตสำหรับลูกค้านำเข้าและส่งออก บริการด้านการโอนเงินทั้งในและต่างประเทศ บริการด้านบัตรเครดิต บริการด้านการอวัล และการค้ำประกัน บริการเกี่ยวกับหลักทรัพย์(หุ้น) และบริการบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) แบ่งลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลูกค้าธุรกิจ ธนาคารจะให้บริการลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีรายได้รวมปีละ 2,000 ล้านบาทขึ้นไป ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางที่มีรายได้ระหว่าง 200 - 2,000 ล้านบาท และลูกค้าธุรกิจขนาดย่อมที่มีรายได้ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ลูกค้ากลุ่มนี้จะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ได้แก่ เงินให้สินเชื่อระยะยาว สินเชื่อโครงการ สินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่องในรูปของเงินเบิกเกินบัญชี ตัวสัญญาใช้เงิน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ และสินเชื่อเพื่อการค้ำประกัน เช่น การค้ำประกันหนี้สินหรือความรับผิด การปฏิบัติตามสัญญาของบุคคลอื่น การอวัล การรับรองตัวเงิน การยืนยันการชำระเงินตามเลตเตอร์ออฟเครดิตและเอกสารสำคัญทางการเงิน การปริวรรตเงินตราต่างประเทศ

2. ลูกค้ารายย่อย ธนาคารจะให้บริการลูกค้าธุรกิจรายย่อยที่เป็นเจ้าของกิจการ ประกอบธุรกิจขนาดเล็กใช้วงเงินสินเชื่อไม่เกิน 10 ล้านบาท และลูกค้าบุคคล ลูกค้ากลุ่มนี้จะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ได้แก่ สินเชื่อเพื่อธุรกิจรายย่อย สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ สินเชื่อเพื่อธุรกิจเฟรนไชน์ สินเชื่อเคหะ สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค สินเชื่อส่วนบุคคล และบริการบัตรต่างๆ เช่น บัตรเครดิต บัตรเดบิต บัตรเอทีเอ็ม บริการด้านเงินฝาก ตั๋วนิรภัย เช็คต่างๆ เช่น เช็คของขวัญ แคมเปญเช็ค เป็นต้น

3. ธุรกิจจัดการด้านการเงิน ธนาคารจะให้บริการจัดการด้านการเงินให้กับลูกค้า ธุรกิจและลูกค้าบุคคล ลูกค้ากลุ่มนี้จะใช้บริการหลัก ได้แก่ การให้บริการด้านการบริหารเงินสด บริหารสภาพคล่อง การเรียกเก็บเงิน-ชำระเงิน การโอนเงินเดือนพนักงาน การโอนเงินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ การทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เช่น บริการรับซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ บริการเรียกเก็บตัวเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

4. นายหน้าและตัวแทน ธนาคารจะให้บริการลูกค้าสถาบัน ลูกค้าธุรกิจ และลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นการบริหารงานขายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ร่วมกับบริษัทในเครือ ลูกค้ากลุ่มนี้จะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ได้แก่ บริการขายหน่วยลงทุน บริการด้านการดูแลผลประโยชน์และเก็บรักษาทรัพย์สิน การดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ การรับหรือการมอบหลักทรัพย์ การรับหรือจ่ายเงินค่าหลักทรัพย์ การรับเงินปันผล การเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม ตัวแทนสนับสนุนและรับซื้อคืนตราสารหนี้และหน่วยลงทุน เป็นต้น

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากในระบบมีสภาพคล่องส่วนเกินอยู่มาก จึงส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ พัฒนาบุคลากร และปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้ดีขึ้น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้บริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์สามารถแบ่งออกได้เป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ด้านอัตราดอกเบี้ย ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กหลายแห่งเริ่มปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากเพิ่มขึ้น ส่วนอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมยังคงมีการแข่งขันอย่างรุนแรง เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มลูกค้าที่ดีและมีศักยภาพ

2. ด้านผลิตภัณฑ์ ธนาคารพาณิชย์มีการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายเงื่อนไข เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการบริการทางการเงินผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต(Internet Banking) ซึ่งเป็นบริการที่มีต้นทุนต่ำ และสร้างรายได้ให้ธนาคารอย่างมาก

3. ด้านสถานที่ทำการ ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งนอกจากจะมีการปรับปรุงรูปลักษณะสาขาให้ทันสมัยเป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้สะดวกต่อการให้บริการ แล้วยังเพิ่มเวลาและปรับเวลาทำการของสาขาในบางพื้นที่ รวมทั้งการเปิดสาขาใหม่เพิ่มขึ้นใกล้แหล่งชุมชนหรือ

แหล่งธุรกิจ เช่น ในห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน โรงพยาบาล และสถาบันการศึกษา เป็นต้น

4. ด้านการส่งเสริมการขาย ธนาคารพาณิชย์ได้ขยายช่องทางการตลาดไปยังลูกค้ารายย่อย มีการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น บัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อการบริโภคอุปโภคบริโภค สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) โดยจัดทำสื่อโฆษณาหลายรูปแบบผ่านสิ่งพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ และป้ายโฆษณาตามแหล่งชุมชน เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบถึงโปรแกรมส่งเสริมการขาย

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ปัญหาของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการให้บริการ คือ ขั้นตอนในการฝาก – ถอนเงิน, ปิด – เปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท และการอนุมัติสินเชื่อล่าช้า รวมทั้งจำนวนสาขาของธนาคารมีให้บริการน้อย
2. ปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากร คือ พนักงานขาดความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคารและขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

ความสำคัญของปัญหา

1. การให้บริการรับฝากเงิน และการอนุมัติสินเชื่อที่ล่าช้า ประกอบกับจำนวนสาขาของธนาคารที่ให้บริการมีน้อย ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการธนาคารพาณิชย์อื่นที่ให้บริการรวดเร็ว มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีสาขาให้บริการครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่
2. พนักงานของธนาคารขาดความรู้ในผลิตภัณฑ์และขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้การบริการลูกค้าและการปฏิบัติงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้ลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารอื่น

ผลกระทบของปัญหา

จากปัญหาด้านการให้บริการและปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรส่งผลให้ผลประกอบการของธนาคาร เป็นดังนี้

ณ สิ้นปี 2546 ธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์เป็นอันดับ 6 ในระบบธนาคารพาณิชย์ มีส่วนแบ่งตลาดสำหรับยอดเงินฝากร้อยละ 7.92 และเงินให้สินเชื่อร้อยละ 7.37 มีรายได้รวม 23,385 ล้านบาท

ณ สิ้นปี 2547 ธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์เป็นอันดับ 7 ในระบบธนาคารพาณิชย์ มีส่วนแบ่งตลาดสำหรับยอดเงินฝากร้อยละ 7.26 และเงินให้สินเชื่อร้อยละ 7.20 มีรายได้รวม 21,027 ล้านบาท

จากการเปรียบเทียบข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่าธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีขนาดของสินทรัพย์ลดลงจากปีก่อน 1 อันดับ มียอดเงินฝากลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 0.66 เงินให้สินเชื่อลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 0.17 และมีรายได้รวมลดลงจากปีก่อน 2,358 ล้านบาท

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาปัญหา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้น
2. กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินผลงานจากเวลาการปฏิบัติงานจริงกับเวลามาตรฐาน ที่ธนาคารกำหนด ถ้าพนักงานปฏิบัติงานได้ "เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน" ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อมูลปัจจุบัน หมายถึง ผลการดำเนินงานที่ทำได้ในปีปัจจุบัน โดยการกำหนดเป็น ปริมาณ/จำนวน/ตัวเลข/ลำดับ

เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ธนาคารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องการให้ผลการดำเนินงานของปีปัจจุบันเติบโตจากปีก่อนเป็นอัตราร้อยละเท่าใด โดยการกำหนดเป็น ปริมาณ/จำนวน/ตัวเลข/ลำดับ

แนวทางการศึกษา

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่
 - 1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ : โดยการสัมภาษณ์เพื่อขอความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าธนาคาร คือ
 - 1.1.1 พนักงานระดับบริหาร 2 คน เพื่อให้ทราบถึงการถ่ายทอดนโยบาย การบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 1.1.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร
 - 1.1.3 ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร 5 คน เพื่อให้ทราบความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการบริการของธนาคารในภาพรวม

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ : โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล จากฝ่ายงานต่างๆ ของธนาคาร รวมถึงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกธนาคาร คือ

1.2.1 ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมายรวมถึงแผนงานของธนาคาร

1.2.2 ฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ

เพื่อทราบข้อมูลขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2.3 ฝ่ายตรวจสอบ

เพื่อทราบข้อมูลสรุปข้อร้องเรียนของลูกค้าธนาคาร

1.2.4 ฝ่ายการบัญชี

เพื่อทราบข้อมูลสรุปด้านเงินฝากและสินเชื่อของธนาคาร

1.2.5 รายงานประจำปีของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมของธนาคาร

1.2.6 ธนาคารแห่งประเทศไทย

เพื่อทราบข้อมูลจำนวนสาขาในระบบธนาคารพาณิชย์

2. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหา
3. สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของธนาคาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของธนาคารนครหลวงไทย ใช้ในการปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคาร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจสถาบันการเงิน หรือสถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร

บทที่ 2

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บาลานซ์ สกอร์คาร์ด (Balance Scorecard) เป็นชุดของตัววัดที่เชื่อมโยงโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท คิดค้นโดยโรเบิร์ต เอส. คาเพลน (Robert S. Kaplan) และเดวิด พี. นอร์ตัน (David P. Norton) ซึ่งทำให้บริษัทสามารถเชื่อมกลยุทธ์ระยะยาวกับเป้าหมายและการปฏิบัติที่สามารถจับต้องได้ สกอร์คาร์ดทำให้ผู้จัดการประเมินบริษัทจาก 4 มุมมอง

ลักษณะสำคัญของ Balanced Scorecard มีดังต่อไปนี้

เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญ คือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

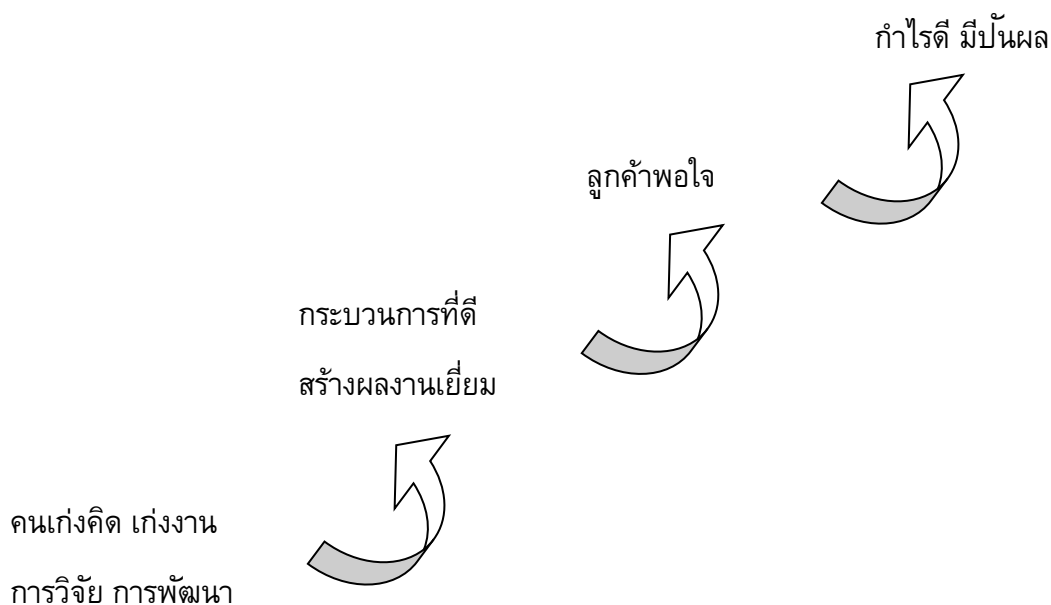
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

ความสัมพันธ์ทั้ง 4 มุมมอง สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

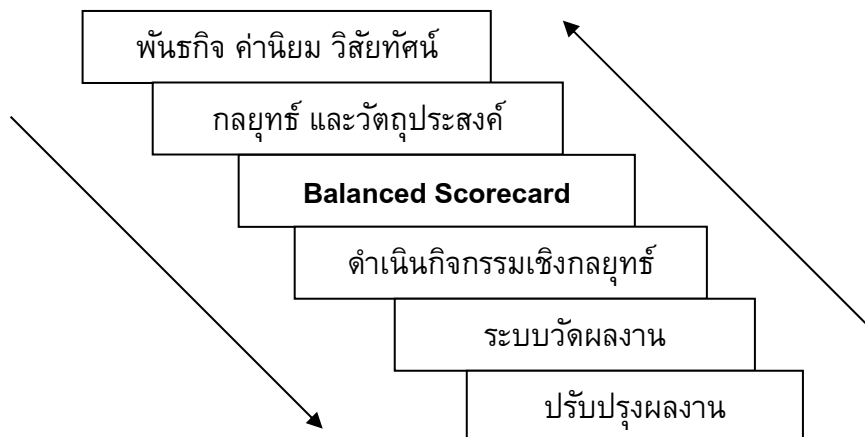


เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพ Kaplan และ Norton ได้ออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้

1. มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปแบบของพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์
2. มีการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับชั้น
4. มีการวัดผลและรายงานผล
5. มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติ



ขั้นตอนการจัดทำบัตรคะแนน หรือ Scorecard จะประกอบด้วยมุมมองที่สมดุล (Balanced) ครบทั้งสี่มุมมอง และแต่ละมุมมองมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

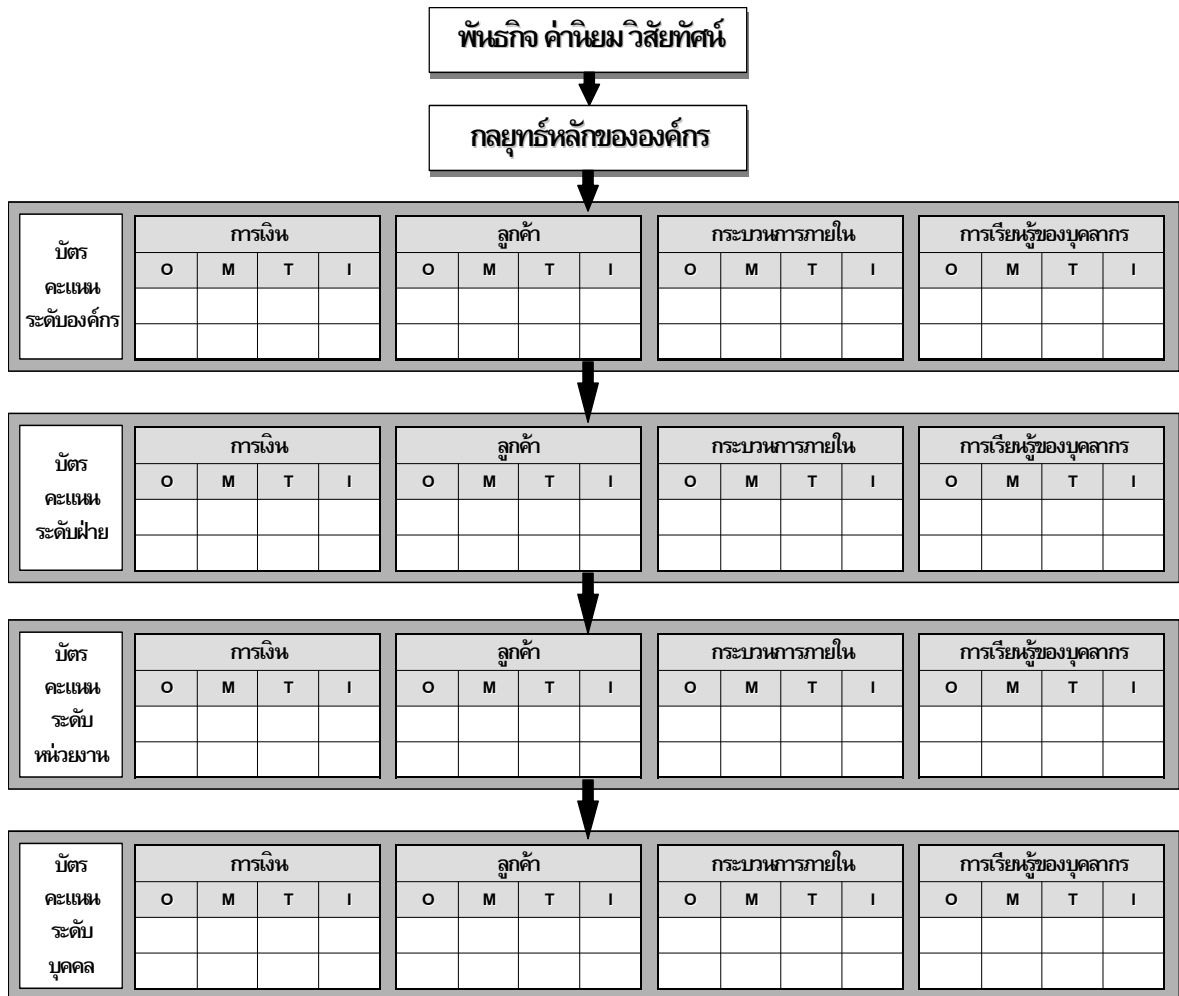
1. มีการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ลงสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)
 2. มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ (Strategic Measure)
 3. มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ (Strategic Measure)
 4. มีการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic Initiative)
- บัตรคะแนน หรือ Scorecard สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงบัตรคะแนน หรือ Scorecard ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสี่

มุมมองด้านการเงิน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
มุมมองด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
มุมมองด้านการเรียนรู้			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม

เพื่อถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับชั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้หน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่มุมมองบุคคลจะมีบัตรคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร
สู่ระดับปฏิบัติ



O: วัตถุประสงค์ M: คำนึงวัด T: เป้าหมาย I: กิจกรรมที่จะทำ

ดัดแปลงจาก Niven 2002

กระบวนการในการพัฒนา Balance Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อจะได้ทราบสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะอาจส่งผลกระทบต่อไม่ทางตรงก็ทางอ้อมต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรประกอบด้วย

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อพิจารณา

จุดแข็ง (Strengths) คือ การดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถทำได้ดี องค์กรจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต เพื่อพิจารณาถึงการที่องค์กรประสบความสำเร็จจากการนำจุดแข็งมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานภายใน

จุดอ่อน (Weakness) คือ การดำเนินงานภายในองค์กรที่ยังทำได้ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม อันเกิดจากผู้บริหาร พนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้นให้ดีขึ้น

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณา

โอกาส (Opportunities) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องคาดคะเนจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อุปสรรค (Threats) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร จนทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างและเป็นกุญแจสำคัญที่จะเป็นเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางไปสู่จุดหมายในอนาคต ส่วนใหญ่จะเป็นประโยคที่สรุปเอาค่านิยม ความมุ่งมั่น และเป้าหมายขององค์กรไว้ทั้งหมด เป็นแนวทางที่องค์กรจะให้พนักงานได้ยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อชี้้นำถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำและจะเป็นในอนาคต

กลยุทธ์ (Strategy) คือ เทคนิค รูปแบบ หรือชุดของการปฏิบัติการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ ให้เกิดการได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารส่วนใหญ่ คำนึงถึงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักในการออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโตตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของธุรกิจได้ถูกต้องและเห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balance Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ และจะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของเหตุผลโดยจัดทำไว้ในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องทำ เรียกว่าการจัดทำ Scorecard ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับรอง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องจัดทำข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมาย หรือแผนงาน โครงการ และกิจกรรม แต่จะจัดทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างลงไป สำหรับ Balance Scorecard ในระดับองค์กรนั้นจะถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร คือ การแปลงหรือมอบหมายตัวชี้วัดในระดับองค์กรเป็นของระดับผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

บทที่ 3

ผลการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อขอความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร และลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของธนาคาร หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา เป็นดังนี้

โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร ได้ให้ข้อมูลการถ่ายทอดนโยบาย การบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ

1. วิสัยทัศน์ และภารกิจของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

เป็นธนาคารที่ให้บริการแบบครบวงจร และต้องหาลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้รับมาจากผู้จัดการเขต จึงจะปฏิบัติได้ตามภารกิจของธนาคาร

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน

เมื่อผู้จัดการสาขาแจ้งพนักงานทุกคนได้ทราบถึงเป้าหมายที่ได้รับมาจากผู้จัดการเขต ก็จะทำการแบ่งสรรให้ตามโควตาของพนักงานในแต่ละหน้าที่ พนักงานในสาขาทั้งหมดจะร่วมมือร่วมใจดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่สาขาได้รับ

3. กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

สาขาใช้กลยุทธ์ คือ การการเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าที่เข้ามาทำธุรกรรมกับสาขา ทุกคนเพื่อเป้าหมายการสะสมคะแนน Incentive ซึ่งคะแนนนี้จะหมายถึงการเป็นโบนัสกลางปี และโบนัสปลายปีให้กับพนักงานที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับธนาคาร

4. การนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ

พนักงานสาขาเมื่อทราบเป้าหมายก็จะขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะเป็นญาติพี่น้องของพนักงานในสาขาเอง และลูกค้าที่เข้ามาทำธุรกรรมในสาขา ส่วนใหญ่สาขาที่มีทำเลที่ตั้งที่ดีอยู่ในย่านธุรกิจ หรือที่ชุมนุมชน ก็จะได้เปรียบในการหาลูกค้า ซึ่งข้อได้เปรียบเสียเปรียบนี้ผู้จัดการเขตก็จะเป็นผู้ให้เป้าหมายที่ไม่เท่ากันอยู่แล้วตามสภาพทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญ

5. การควบคุมดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน

ปัจจุบันฝ่ายตรวจสอบสาขาส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเข้าตรวจสอบสาขาเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละครั้ง การควบคุมดูแลภายในสาขาส่วนใหญ่จะมอบให้เป็นหน้าที่ของสมุหบัญชี

เพราะผู้จัดการสาขาจะต้องออกไปพบลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด แต่ก็จะมีการติดตามสอบถามจากสมุหบัญชีเป็นระยะ

6. ตัวการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน

เป้าหมายที่ผู้จัดการเขตกำหนด ถือเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานของสาขา และจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้จัดการสาขาและพนักงานในสาขาด้วยเช่นกัน

7. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

แบ่งเป็นปัญหาเรื่องการบริหารงาน ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.1 ปัญหาการบริหารงาน พนักงานในสาขามีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน ได้รับเงินเดือนไม่เท่ากัน การขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารจะมีคะแนน Incentive ที่เป็นเหมือนค่าคอมมิชชั่นในการขาย ในสาขามีพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจซึ่งมีหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพียงอย่างเดียว และพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ปกติคอยต้อนรับลูกค้ารับฝาก – ถอน ให้สินเชื่อกับลูกค้า พนักงานประจำได้เงินเดือนเพียงอย่างเดียว ในขณะที่พนักงานที่มีหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์จะมีรายได้จากการขายด้วย ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจกับนโยบายนี้ แต่ผู้จัดการสาขาก็พยายามจะนำคะแนน Incentive นี้รวมเข้ากับคะแนนของสาขา และแจกจ่ายให้กับพนักงานในสาขาเท่า ๆ กัน เพื่อลดข้อแตกแยกของพนักงาน แต่ก็ยังมีพนักงานบางคนไม่ค่อยพอใจเท่าไร

7.2 ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า ปัจจุบันลูกค้ารับทราบข้อมูลข่าวสารค่อนข้างมาก อัตราดอกเบี้ยของธนาคารแต่ละแห่งไม่เท่ากัน หากธนาคารต้องการจะได้ลูกค้าก็ต้องให้อัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าหรือเท่ากับธนาคารอื่น ทำให้สาขาหาลูกค้าได้ยาก เพราะหากอัตราดอกเบี้ยที่เท่ากันลูกค้ามักจะใช้บริการธนาคารที่ลูกค้าสะดวก

7.3 ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันสาขาสามารถทราบข่าวสารระเบียบ คำสั่ง ต่างๆ จากการใช้ระบบ Intranet ของธนาคาร แต่ก็มีปัญหาด้านเครือข่ายที่ขัดข้องบ่อยครั้งไม่สามารถใช้งานได้เป็นปกติ และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันก็ค่อนข้างเก่า ช้า และมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

8. ความคิดเห็นในการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หากนำมาใช้กับองค์กรและได้รับความร่วมมือจากพนักงานก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจะต้องจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานเป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน

โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการได้ให้ข้อมูลกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้น รวมถึงความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร คือ

1.หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงานที่ปฏิบัติอยู่
สามารถแบ่งภาระหน้าที่ ขอบเขตของงานที่ปฏิบัติเป็น 4 ด้าน

1) ด้านพัฒนาธุรกิจ

- ก. เพิ่มปริมาณธุรกิจด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก และด้านบริการอื่นๆ ให้ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด
- ข. แสวงหาลูกค้ารายใหม่ รักษา และขยายฐานลูกค้ารายเดิม
- ค. ทำการรณรงค์เงินฝากตามโอกาส/เทศกาลต่างๆ
- ง. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร
- จ. เข้าพบลูกค้าในเขตความรับผิดชอบ เสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

2) ด้านเงินฝาก

- ก. บริการเปิด – ปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท
- ข. บริการรับฝาก – ถอน – โอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภท
- ค. บริการสอบถามยอดคงเหลือในบัญชีเงินฝาก และการขอรายการเคลื่อนไหวทางบัญชี

3) ด้านสินเชื่อ

- ก. วิเคราะห์ รวบรวม สรุปข้อคิดเห็นเพื่อการอนุมัติ และเสนอขออนุมัติวงเงินสินเชื่อ
- ข. ดูแลการชำระดอกเบี้ย และเงินต้นจากการอนุมัติสินเชื่อ
- ค. ประเมินสถานะลูกค้าอย่างต่อเนื่องให้ตรงตามวัตถุประสงค์
- ง. ดูแลการใช้วงเงินสินเชื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์
- จ. ติดตามทวงถามลูกหนี้ที่ค้างชำระ ให้มาชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย
- ฉ. เป็นพยานในศาลกรณีธนาคารฟ้องร้องลูกหนี้

4) ด้านบริการอื่น

- ก. จำหน่ายเช็คธนาคาร เช็คของขวัญ ดราฟต์ และสมุดเช็ค
- ข. บริการเบิกเงินสดตามเช็คธนาคาร เช็คของขวัญ ดราฟต์ และบัตรเครดิตของธนาคาร
- ค. รับชำระค่าสาธารณูปโภค หนี้บัตรเครดิต ค่าสินค้าและบริการ
- ง. บริการโอนเงิน
- จ. บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- ฉ. บริการนำเงินเดือนเข้าบัญชีของพนักงานบริษัท
- ช. บริการรับสมัครสมาชิกบัตรเครดิต
- ซ. บริการบัตรเอทีเอ็ม

ฉ. บริการให้เข้าสู่นิรภัย

ญ. บริการในฐานะนายหน้าประกันภัยและประกันชีวิต จำหน่ายหลักทรัพย์
ต่างๆ ให้กับลูกค้า

2.ทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานสาขาสูงมาก ธนาคารมีเป้าหมายสูงทำให้
ต้องทำการหาลูกค้าให้ได้มาก บางครั้งมีปัญหาเรื่องการแย่งลูกค้าทำให้พนักงานกันเองมี
ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน อาจทำให้แตกแยกได้

3.ข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

แบ่งได้ 3 เรื่อง คือ คะแนน Incentive การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การปรับ
ขึ้นเงินเดือน และการปรับขึ้นพนักงาน

3.1 คะแนน Incentive พนักงานพัฒนารูทกิจของสาขามีหน้าที่หาลูกค้าเพียง
อย่างเดียวนอกจากจะได้เงินเดือนประจำแล้ว ยังได้คะแนน Incentive ซึ่งก็คือค่าคอมมิชชั่น
ส่วนพนักงานประจำที่ให้บริการลูกค้า นอกจากจะต้องทำงานประจำธนาคารยังมีเป้าหมายให้
หาลูกค้าด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะหาลูกค้ายากพนักงานมีความกดดันมากขอให้ปรับเปลี่ยนนโยบายให้
มีความยุติธรรมมากกว่านี้

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ธนาคารมีนโยบายใช้คะแนน Incentive
รวมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำให้พนักงานประจำส่วนใหญ่มีคะแนนประเมินผล
ต่ำเพราะหา Incentive ได้น้อย ขอให้ธนาคารเปลี่ยนนโยบายโดยไม่รวมคะแนนประเมินผลกับ
คะแนน Incentive เพื่อดูแลพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่บกพร่องแต่หาคะแนน Incentive ไม่ได้

3.3 การปรับขึ้นเงินเดือน และการปรับขึ้นพนักงาน เงินเดือนพนักงานที่มีอายุ
งานมากเมื่อเทียบกับพนักงานใหม่ที่เริ่มงานได้ไม่นาน มีความใกล้เคียงกันมาก ทั้งที่ความรับผิดชอบ
ไม่เท่ากัน พนักงานที่มีอายุงานมากยังต้องสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ขอให้ธนาคารปรับฐาน
เงินเดือนของพนักงานที่มีอายุงานมากเพื่อไม่ให้ใกล้เคียงกับพนักงานใหม่ ส่วนเรื่องการปรับขึ้น
พนักงาน มีพนักงานสาขาบางคนทำงานในชั้นมานานกว่า 5 – 10 ปี แต่ไม่ได้รับการปรับขึ้น เหตุผล
คือ ไม่มีตำแหน่งงานรองรับ ขอให้ธนาคารปรับเปลี่ยนวิธีการปรับขึ้นให้มีความยุติธรรมเพื่อ
ความก้าวหน้าในงานด้วย

4.ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

ส่วนใหญ่ถ้ามีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จะปรึกษากับหัวหน้างาน ซึ่งก็ได้รับ
การช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาก็เป็นอย่างดี

5.ความคิดเห็นในการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

พนักงานไม่เข้าใจว่า Balanced Scorecard คืออะไร และจะนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างไร
มีข้อดี ข้อเสียต่อการดำเนินกิจการของธนาคารอย่างไร จึงไม่มีความเห็นในเรื่องนี้

โดยการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารได้ให้ข้อมูลเพื่อทราบความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการบริการของธนาคารนครหลวงไทย คือ

1. ท่านใช้บริการอะไรของธนาคารนครหลวงไทย
บริการโอนบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคาร บริการบัตรเครดิต บริการฝาก – ถอน ชำระค่าสาธารณูปโภค
2. ท่านมีปัญหาในการใช้บริการหรือไม่ อย่างไร
 - 2.1 เครื่องเอทีเอ็มมีปัญหาหลายครั้งในช่วงปลายเดือนโดยเฉพาะวันที่ 30 หรือ 31 ทำให้ไม่สามารถกดเงินจากเครื่องของธนาคารนครหลวงไทยได้ ทำให้ต้องใช้เครื่องเอทีเอ็มของธนาคารอื่น
 - 2.2 เวลาไปใช้บริการที่สาขาของธนาคารพนักงานทำงานช้ามาก ทั้งที่ไม่มีลูกค้ารอ บางครั้งพนักงานสาขาที่ใช้โทรศัพท์มือถือในขณะที่ให้บริการลูกค้าอยู่
 - 2.3 สาขาที่มีจุดรถน้อย บางครั้งนำรถไปแต่ไม่มีที่จอด
3. ท่านมีข้อเสนอแนะในบริการของธนาคารหรือไม่ อย่างไร
 - 3.1 ขอให้ธนาคารดูแลเครื่องเอทีเอ็ม โดยเฉพาะในวันที่ 30 หรือ 31 เพราะในช่วงวันดังกล่าวส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้บริการได้
 - 3.2 ขอให้ธนาคารเพิ่มเครื่องปรับสมุด และเครื่องเอทีเอ็ม เพราะธนาคารอื่นลูกค้าสามารถทำรายการเองได้โดยเครื่องดังกล่าว และมีให้บริการมากๆ โดยเฉพาะตามห้างสรรพสินค้า หรือแหล่งชุมชน

การเก็บรวบรวมข้อมูลitudyภูมิ จากฝ่ายงานต่าง ๆ ของธนาคาร และข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกธนาคาร เป็นดังนี้

ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงานของธนาคาร คือ

วิสัยทัศน์ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) คือ เป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจรกับธุรกิจในประเทศและลูกค้ารายย่อย โดยใช้เครือข่ายสาขาทั่วประเทศเป็นจุดขาย

เป้าหมายของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) คือ

1. มีกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง บนความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้
2. ให้ผลตอบแทนแก่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ได้อย่างเหมาะสม
3. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครบถ้วน ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สะดวก รวดเร็ว และบริการแบบ High Personal Touch

แผนงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) คือ

1. ขยายฐานลูกค้า โดยเน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และรายย่อย
2. เพิ่มประเภทการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย
3. เพิ่มและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. ให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. พัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร
6. พัฒนากระบวนการให้บริการและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
7. เพิ่มขีดความสามารถ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ

1. เวลามาตรฐานด้านเงินฝาก (แสดงในตารางที่ 1)
2. เวลามาตรฐานด้านสินเชื่อ (แสดงในตารางที่ 2)
3. เวลาจริงในการฝากเงินสด (แสดงในตารางที่ 3)
4. เวลาจริงในการฝากเช็ค (แสดงในตารางที่ 4)
5. เวลาจริงในการถอนเงิน (แสดงในตารางที่ 5)
6. เวลาจริงในการปิดบัญชี (แสดงในตารางที่ 6)
7. เวลาจริงในการเปิดบัญชี (แสดงในตารางที่ 7)
8. เวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ (แสดงในตารางที่ 8)

ตารางที่ 1 เวลามาตรฐานด้านเงินฝาก

รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
1.การฝาก / ถอน	3 นาที	6 นาที	9 นาที
2.การปิดบัญชี	6 นาที	6 นาที	12 นาที
3.การเปิดบัญชี	15 นาที	-	15 นาที

ที่มา : จากรายงานการประชุมคณะกรรมการจัดการ ครั้งที่ 32/2547

จากตารางที่ 1 แสดงเวลามาตรฐานในการให้บริการด้านเงินฝาก กล่าวคือ การฝาก / ถอน ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 3 นาที เพิ่มเวลารอคอย 6 นาที เวลามาตรฐานในการฝาก / ถอน ที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 9 นาที

การปิดบัญชี ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 6 นาที เพิ่มเวลารอคอย 6 นาที เวลามาตรฐานในการปิดบัญชี ที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 12 นาที

การเปิดบัญชี ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 15 นาที เวลามาตรฐานในการเปิดบัญชี ที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 15 นาที

ซึ่งเวลามาตรฐานดังกล่าว ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการ ครั้งที่ 32/2547 เมื่อวันที่ วันจันทร์ ที่ 27 กันยายน 2547

ตารางที่ 2 เวลามาตรฐานด้านสินเชื่อ

รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
1. สาขา(รับเรื่องจากลูกค้า และวิเคราะห์เบื้องต้น)	1 วัน	-	1 วัน
2. สำนักงานเขต	2 – 3 วัน	1 วัน	3 – 4 วัน
3. ฝ่ายสินเชื่อ	7 วัน	2 วัน	9 วัน
4. ฝ่ายประเมินหลักประกัน	5 วัน	-	5 วัน
เวลารวมในการขออนุมัติสินเชื่อ			18 - 19 วัน

ที่มา : จากรายงานการประชุมคณะกรรมการจัดการ ครั้งที่ 32/2547

จากตารางที่ 2 แสดงเวลามาตรฐานในการให้บริการด้านสินเชื่อ กล่าวคือ

สาขา (รับเรื่องจากลูกค้า และวิเคราะห์เบื้องต้น) ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 1 วัน เวลามาตรฐานในการขออนุมัติสินเชื่อระดับสาขาที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 1 วัน

สำนักงานเขต ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 2 – 3 วัน เพิ่มเวลารอคอย 1 วัน เวลามาตรฐานในการขออนุมัติสินเชื่อระดับสำนักงานเขตที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 3 – 4 วัน

ฝ่ายสินเชื่อ ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 7 วัน เพิ่มเวลารอคอย 2 วัน เวลามาตรฐานในการขออนุมัติสินเชื่อระดับฝ่ายสินเชื่อที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 9 วัน

ฝ่ายประเมินหลักประกัน ใช้เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 5 วัน เวลามาตรฐานในการประเมินหลักประกันที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า คือ 5 วัน

ซึ่งเวลามาตรฐานดังกล่าว ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการ ครั้งที่ 32/2547 เมื่อวันจันทร์ ที่ 27 กันยายน 2547

ตารางที่ 3 เวลาจริงในการฝากเงินสด

ขั้นตอนหลัก	เวลาเฉลี่ย (วินาที)
- ตรวจสอบใบนำฝาก และสมุดคู่ฝาก	14.5
- ตรวจสอบเงินสด	69
- ทำรายการฝากเงินสด	32.5
- พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม	39
- อำนาจชนกร (เกินอำนาจ ส่งต่อให้ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ และลงนาม)	25
- หากไม่เกินอำนาจ คืนสมุดคู่ฝากและทางสลิปใบนำฝากให้ลูกค้า	11.5
เวลาการฝากเงินสดบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ	3.19

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 3 แสดงเวลาจริงในการฝากเงินสด กล่าวคือ

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักในการฝากเงินสด คือ ตรวจสอบใบนำฝาก และสมุดคู่ฝาก ตรวจสอบเงินสด ทำรายการฝากเงินสด พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม นำไปให้chner ตรวจสอบและลงนาม หากไม่เกินอำนาจ คืนสมุดคู่ฝากและทางสลิปใบนำฝากให้ลูกค้า

พนักงานใช้เวลาในการฝากเงินสดบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ คือ 3.19 นาที

ตารางที่ 4 เวลาจริงในการฝากเช็ค

ขั้นตอนหลัก	เวลาเฉลี่ย (วินาที)
- ตรวจรับใบนำฝาก สมุดคู่ฝาก และเช็ค	27.5
- ทำรายการฝาก	57.5
- พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม	48
- อำนาจธนกร (เกินอำนาจ ส่งต่อให้ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ และลงนาม)	33
- หากไม่เกินอำนาจ คืนสมุดคู่ฝากและหางสลิปใบนำฝากให้ลูกค้า	23
เวลาการฝากเช็คบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ	3.15

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 4 แสดงเวลาจริงในการฝากเช็ค กล่าวคือ

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักในการฝากเช็ค คือ ตรวจรับใบนำฝาก สมุดคู่ฝาก และเช็ค ทำรายการฝาก พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม นำไปให้ธนกรตรวจสอบและลงนาม หากไม่เกินอำนาจ คืนสมุดคู่ฝากและหางสลิปใบนำฝากให้ลูกค้า

พนักงานใช้เวลาในการฝากเช็คบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ คือ 3.15 นาที

ตารางที่ 5 เวลาจริงในการถอนเงิน

ขั้นตอนหลัก	เวลาเฉลี่ย (วินาที)
- ตรวจสอบ เช็ค / ใบถอนเงิน และสมุดคู่ฝาก	24
- กรณีบัญชีออมทรัพย์ ส่งให้ผู้รับมอบอำนาจตรวจสอบและลงนาม	24.5
- กรณีบัญชีกระแสรายวัน และบัญชีฝากประจำ ทำรายการถอนเงิน	30
- พิมพ์รายการ ตรวจสอบและลงนาม	31
- อำนาจชนกร (เกินอำนาจ ส่งต่อให้ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ และลงนาม)	30
- หากไม่เกินอำนาจ ตรวจสอบนับเงินสด	25.5
- ส่งเงินสด / สมุดคู่ฝาก และทางสลิปให้ลูกค้า	27
เวลาการถอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ	3.20

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 5 แสดงเวลาจริงในการถอนเงิน กล่าวคือ

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักในการถอนเงิน คือ ตรวจสอบ เช็ค / ใบถอนเงิน และสมุดคู่ฝาก กรณีบัญชีออมทรัพย์ ส่งให้ผู้รับมอบอำนาจตรวจสอบ และลงนาม กรณีบัญชีกระแสรายวัน และบัญชีเงินฝากประจำ ทำรายการถอนเงิน พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม นำไปให้ชนกรตรวจสอบและลงนาม หากไม่เกินอำนาจ ตรวจสอบนับเงินสด ส่งเงินสด / สมุดคู่ฝาก และทางสลิปให้ลูกค้า

พนักงานใช้เวลาในการถอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ คือ 3.20 นาที

ตารางที่ 6 เวลาจริงในการปิดบัญชี

ขั้นตอนหลัก	เวลาเฉลี่ย (วินาที)
- ตรวจสอบเอกสารขอปิดบัญชี	64
- ทำรายการ ตรวจสอบเบี้ยค้ำรับ และปิดบัญชี	67
- พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม	69
- ประทับตรา A/C CLOSED	61.5
- ผู้รับมอบอำนาจตรวจสอบและลงนาม	49.5
- ตรวจสอบเงินสด	43.5
- มอบเงินสดให้กับลูกค้า	37
เวลาการปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ	6.52

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 6 แสดงเวลาจริงในการปิดบัญชี กล่าวคือ
 พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักในการปิดบัญชี คือ ตรวจสอบเอกสารขอปิดบัญชี
 ทำรายการ ตรวจสอบเบี้ยค้ำรับ และปิดบัญชี พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม ประทับตรา
 A/C CLOSED ผู้รับมอบอำนาจตรวจสอบ และลงนาม ตรวจสอบเงินสด มอบเงินสดให้กับลูกค้า
 พนักงานใช้เวลาในการถอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ คือ
 6.52 นาที

ตารางที่ 7 เวลาจริงในการเปิดบัญชี

ขั้นตอนหลัก	เวลาเฉลี่ย (วินาที)
- ลูกค้ำกรอกรายละเอียด และลงนามในเอกสารการเปิดบัญชี	134
- ตรวจสอบเอกสาร	90.5
- กรณีเงินสด (ตรวจนับเงิน)	50
- กรณีเช็ค (ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ ลงนาม)	25.5
- ทำรายการฝากเงิน	317.5
- พิมพ์รายการ ตรวจสอบและลงนาม	121
- กรณีฝากกระแสรายวัน ,ฝากประจำ บันทึกรวมแม่เหล็ก และสมุดทะเบียน	112
- กรณีฝากออมทรัพย์ ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบและลงนาม	89.5
- มอบสมุดคู่ฝากและทางสลิปใบนำฝากให้ลูกค้ำ	47
เวลาการเปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ	16.45

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 7 แสดงเวลาจริงในการเปิดบัญชี กล่าวคือ

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักในการเปิดบัญชี คือ ลูกค้ำกรอกรายละเอียด และลงนามในเอกสารการเปิดบัญชี ตรวจสอบเอกสาร กรณีเงินสด (ตรวจนับเงิน) กรณีเช็ค (ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ และลงนาม) ทำรายการฝากเงิน พิมพ์รายการ ตรวจสอบ และลงนาม กรณีฝากกระแสรายวัน / ฝากประจำ บันทึกรวมแม่เหล็ก และสมุดทะเบียน กรณีฝากออมทรัพย์ ผู้รับมอบอำนาจ ตรวจสอบ และลงนาม มอบสมุดคู่ฝากและทางสลิปใบนำฝากให้กับลูกค้ำ

พนักงานใช้เวลาในการถอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภทเฉลี่ย / นาที / รายการ คือ 16.45 นาที

ตารางที่ 8 เวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ

STANDARD TIME ในการขออนุมัติสินเชื่อ	
ขั้นตอนหลัก	ระยะเวลา
สาขา	
- ลูกค้ำขอวงเงินสินเชื่อ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เบื้องต้น	1 วัน
- สํารวจและประเมินราคาหลักประกัน	1 วัน
รวมเวลาของสาขา	2 วัน
สำนักงานเขต	
- รับเรื่องจากสาขา	0.5 วัน
- ตรวจสอบเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าก่อนนำเสนอ	3 วัน
- พิจารณาข้อมูล / พิจารณาราคาประเมินหลักประกัน (คณะกรรมการพิจารณาประจำสำนักงานเขต)	2.5 วัน
รวมเวลาของสำนักงานเขต	6 วัน
ฝ่ายสินเชื่อ	
- รับเอกสาร ตรวจสอบเอกสารตามรายการ Check List หากครบลงทะเบียนรับ ส่งงานให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	2 วัน
- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จัดทำประมาณกระแสเงินสดรับ - จ่าย	4 วัน
- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของรายงานสินเชื่อที่ได้รับมาจากสาขา ทำการวิเคราะห์ข้อมูล	5 วัน
- หัวหน้าส่วนวิเคราะห์ สรุปความเห็น แก้ไข / นำเสนอ	1 วัน
- รองผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์นำเสนอต่อ	1 วัน
- ผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์ สรุป อนุมัติ / ไม่อนุมัติ	1 วัน
รวมเวลาของฝ่ายสินเชื่อ	15 วัน
ฝ่ายประเมินหลักประกัน	
- ตรวจสอบหลักฐานเอกสาร นัดลูกค้า	2 วัน
- ประเมินราคาหลักประกัน สามารถกำหนดราคาได้	4 วัน
รวมเวลาของฝ่ายประเมินหลักประกัน	6 วัน
เวลาของฝ่ายประเมินหลักประกัน สามารถดำเนินการพร้อมการวิเคราะห์สินเชื่อได้ จึงไม่รวมเวลาในการพิจารณา	
รวมเวลาในการขออนุมัติสินเชื่อระดับอำนาจผู้จัดการฝ่าย	23 วัน

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 8 แสดงเวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ กล่าวคือ พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักของการขออนุมัติสินเชื่อ ระดับสาขา คือ สาขารับเรื่อง จากลูกค้าและทำการวิเคราะห์เบื้องต้น สํารวจและประเมินราคาหลักประกัน ใช้เวลา 2 วัน

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักของการขออนุมัติสินเชื่อ ระดับสำนักงานเขต คือ สำนักงานเขตรับเรื่องจากสาขา ตรวจสอบเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า พิจารณาข้อมูลและราคาประเมินหลักประกันโดยคณะกรรมการพิจารณาประจำสำนักงานเขต ใช้เวลา 6 วัน

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักของการขออนุมัติสินเชื่อ ระดับฝ่ายสินเชื่อ คือ ฝ่ายสินเชื่อรับเอกสาร ส่งงานให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จนผู้จัดการฝ่ายอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ใช้เวลา 15 วัน

พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนหลักของการประเมินหลักประกัน คือ การตรวจสอบหลักฐานเอกสาร หนี้ลูกค้า ประเมินราคา จนสามารถกำหนดราคาได้ ใช้เวลา 6 วัน

ฝ่ายตรวจสอบ ได้ให้ข้อมูลข้อร้องเรียนของลูกค้าธนาคาร ประจำปี 2547 - 2548 โดยสรุปข้อมูลเรื่องร้องเรียนแบ่งตามประเภท ได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

- 1.1 พนักงานไม่สนใจบริการลูกค้า มีลูกค้ารอเพียง 5 คน แต่ต้องเสียเวลารอนานกว่าครึ่งชั่วโมง
- 1.2 โทรศัพท์ขอ Statement พนักงานพูดจาห้วนและวางสายเลย ไม่ฟังคำถามให้เรียบร้อย
- 1.3 ผู้จัดการและสมุห์บัญชีสาขาปฏิเสธการผ่านเช็ค โดยไม่ติดต่อให้ตนเองนำเงินมาเข้าบัญชีเสียก่อน ทำให้ตนเองเสียประวัติ
- 1.4 ลูกค้าแจ้งผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอให้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กรณีการขายที่ดินซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย เจ้าหน้าที่ยินยอมให้มีการวางมัดจำ 5% และยังไม่ผ่อนผันขยายระยะเวลาการชำระเงินติดต่อกันถึง 2 ครั้ง เป็นเวลา 6 เดือน
- 1.5 ลูกค้าร้องเรียนผ่านสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กรณีธนาคารโดยสำนักงานทนายความท้องถิ่นขายทอดตลาดทรัพย์สินจำนองตามโฉนดที่ดินเลขที่ 720 ต.หนองกรุงศรี จ.กาฬสินธุ์ ทั้งที่ลูกค้าได้ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้ว และได้ผ่อนชำระหนี้ให้ธนาคารตามข้อตกลงเรื่อยมา
- 1.6 ลูกค้าสมาชิกสภาผู้แทนพรรคไทยรักไทย ร้องเรียนว่า ธนาคารมีนโยบายการให้สินเชื่อโครงการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้มีขบวนการหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมเงิน โดยมีการหักค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง ขอให้ตรวจสอบด้วย
- 1.7 ขอให้ธนาคารรับผิดชอบต่อความประมาทเลินเล่อของพนักงานซึ่งได้ให้บุคคลอื่นเบิกถอนเงินจากบัญชีกองกลางของหมู่บ้าน โดยที่ใช้ลายมือชื่อเอกสารปลอม

- 1.8 เจ้าหน้าที่สาขานำเงินที่เหลือในบัญชีไปหักลดยอดหนี้ โดยที่ตนเองไม่รู้เห็นหรือยินยอมซึ่งไม่ชอบด้วยกฎหมาย
- 1.9 ผู้จัดการสาขาเปิดเผยข้อมูลลูกค้าให้กับบุคคลอื่นทราบ กระทำนอกเหนือหน้าที่
โดยเพิ่มเติมเงื่อนไขในบัญชีเงินฝากประจำของลูกค้าโดยที่เจ้าของบัญชีไม่ทราบเรื่อง ทำให้ไม่สามารถถอนเงิน โอนเงินหรือทำธุรกรรมใดๆ ได้
- 1.10 บริษัทร้องเรียนความไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างในการประมูลงานพิมพ์คู่มือตัวอย่างธนบัตรต่างประเทศ
- 1.11 ลูกค้าร้องเรียนความล่าช้าของเจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ประเมินในการนำเสนอเรื่องพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งใช้เวลาพิจารณาร่วม 4 เดือน (ถูกปฏิเสธการให้สินเชื่อจากธนาคาร)
- 1.12 ร้องเรียนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ปี 2538 ลูกค้าสามารถใช้สิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์เป็นหลักประกันได้ แต่ปัจจุบันไม่สามารถใช้สิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์มาเป็นหลักประกันได้ ขอให้ธนาคารพิจารณาสิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์ มาเป็นหลักประกันด้วยเพราะในจังหวัดอุษายามีการใช้สิทธิการเช่าอาคารเป็นจำนวนมาก
- 1.13 ร้องเรียนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ลูกค้าขอวงเงินสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านวงเงิน 850,000 บาท โดยใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็นหลักประกัน โดยผู้จัดการสาขาแจ้งว่าอนุมัติได้ 500,000 บาท ตนจึงได้ขายทรัพย์สินรถยนต์เพื่อให้ได้เงินครบตามจำนวน ต่อมาได้รับการปฏิเสธสินเชื่อ ทำให้ตนเสียหาย
- 1.14 พนักงานมักคุยกันเสียงดังและไม่สนใจในการให้บริการลูกค้า แสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพ
- 1.15 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย กรณีเจ้าหน้าที่ของธนาคารทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ รับเงินสินบนจากกลุ่มผู้บริหารบ้านบุรินทร์
- 1.16 ขอลความเป็นธรรม พนักงานสาขาไม่นำเงินเข้าบัญชีจำนวน 30,000 บาท อ้างว่าเครื่องออนไลน์เสีย ต่อมาปรากฏว่าเงินหายไปจากบัญชี จำนวน 60,000 บาท

2. ด้านสารสนเทศ

- 2.1 ใช้บัตรเอทีเอ็มของธนาคาร กดเครื่องถอนเงินของธนาคารกรุงเทพสาขา ถนนสุขุมวิท 20,000 บาท ไม่ได้รับเงิน แต่โดนหักจากบัญชี
- 2.2 ขอให้ธนาคารปรับปรุงระบบการเบิกถอนเงินต่างสาขาบัญชีกระแสรายวัน ต้องเสียเวลาเดินทางมาเอง ทำให้เกิดความไม่สะดวก

- 2.3 ใบแจ้งหนี้บัตรเครดิตส่งมาช้า และการขอข้อมูลทางโทรศัพท์ที่ไม่มีผู้รับสาย
- 2.4 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ลูกค้าไม่เคยเปิดบัญชีธนาคารเพื่อขอสินเชื่อ กลับมีใบแจ้งหนี้และยอดค้างชำระ
- 2.5 การโอนเงินผ่านตู้เอทีเอ็มของธนาคาร ผู้รับปลายทางไม่ได้รับเงิน และเมื่อสอบถามเจ้าหน้าที่กลับไม่เต็มใจให้บริการ
- 2.6 ขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริง เนื่องจากได้ถูกบุคคลอื่นนำบัตรประชาชนและปลอมแปลงลายมือชื่อไปใช้สมัครบัตรเครดิต

3.ด้านระบบงาน

- 3.1 ลูกค้าบัตรเครดิตวีซ่าถอนเงินที่ตู้เอทีเอ็ม สาขานานาเหนือ เครื่องยึดบัตรและไม่ได้รับการช่วยเหลือหรือชี้แจงจากพนักงานสาขา
- 3.2 ลูกค้าร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการรับชำระคืนเงินกู้ แต่ธนาคารไม่ได้นำเงินไปลดหนี้ และขอให้ธนาคารคืนเงินที่ชำระไว้เกินพร้อมขอใ้ถอนหลักประกัน
- 3.3 ลูกค้าร้องเรียนถึงความถูกต้องในการคิดคำนวณเงินค่างวดที่หักจากบัญชีออมทรัพย์เพื่อชำระเงินกู้มีความล่าช้า และขอให้ชี้แจงการคิดค่าธรรมเนียมใ้ถอนของธนาคารที่ไม่เป็นธรรม
- 3.4 บัตรเครดิตของลูกค้ามีวงเงิน 300,000 บาท ใช้จ่ายไม่เกินวงเงิน แต่ไม่สามารถชำระค่าสินค้า 3,000 บาท ได้ ขอทราบสาเหตุ และติดต่อกับฝ่ายที่รับผิดชอบ ไม่สามารถติดต่อได้
- 3.5 ขอให้ตรวจสอบ/คืนเงิน การหักบัญชีกระแสรายวันค่าสมาชิกบัตรเครดิตที่ได้ทำการยกเลิกแล้ว ส่งผลให้เงินคงเหลือในบัญชีต่ำกว่าเกณฑ์จึงถูกหักค่าธรรมเนียมการรักษาบัญชี
- 3.6 สาขาธนาคารลงบัญชีการชำระหนี้ไม่ถูกต้องครบถ้วน ภาระหนี้ไม่ลดลง ทั้งที่มีการโอนที่ดินชำระหนี้ในปี 2543 ทำให้ลูกค้าได้รับความเสียหาย
- 3.7 จัดส่ง Statement ล่าช้ามาก
- 3.8 ลูกค้าร้องเรียนมายังธนาคารว่าได้สมัครบัตรเครดิตธนาคารประมาณเดือนสิงหาคม 2547 แต่ยังไม่เคยรับบัตรเครดิตของธนาคาร ต่อมาธนาคารได้ส่งใบแจ้งยอดการใช้จ่ายผ่านบัตรทั้งที่ตนเองไม่เคยรับบัตร จึงขอให้ธนาคารตรวจสอบและให้ความเป็นธรรมด้วย

4.ด้านบริการ

- 4.1 การพิจารณาสินเชื่อล่าช้ามาก ต้องรอเจ้าหน้าที่ประเมินราคานาน

- 4.2 ลูกค้านำร้องเรียนความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตมีขึ้นตอนมาก
 - 4.3 ธนาคารส่งใบเรียกเก็บชำระหนี้บัตรเครดิตมี 2 รายการที่ต้องขอตรวจสอบเจ้าหน้าที่แจ้งว่าตามระเบียบของธนาคารต้องเสียค่าธรรมเนียมรายการละ 50 – 100 บาท
 - 4.4 การพิจารณาเงินกู้จำนวน 10.5 ล้านบาท ล่าช้า ยื่นตั้งแต่เดือนมกราคม 2547 ได้รับอนุมัติปลายเดือนเมษายน จำนวน 8.8 ล้านบาท ทำให้เสียหายและถูกปรับ
 - 4.5 ลูกค้าต่างประเทศ (หลวงพ่อฟอน โซเดอจวน)ร้องเรียนเรื่อง Slip ของธนาคารไม่ชัดเจน และ Slip ใบแจ้งการโอนเงินต่างประเทศเข้าบัญชีซึ่งส่งมาจากฝ่ายธุรกิจปริวรรตมาถึงตนล่าช้ามากบางครั้งถึง 2 สัปดาห์
 - 4.6 ลูกค้าธนาคารแนะนำให้สาขาของธนาคารใช้บัตรคิว เพราะต้องต่อคิวที่ยืนรอคิวนานมาก
 - 4.7 ชาวเวียดนามขอวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในการเปิดบัญชีเงินฝากต่างประเทศเพื่อการโอนเงินระหว่างประเทศ(เจ้าหน้าที่ธนาคารอาจให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ)
 - 4.8 ลูกค้าเสียเวลารอนานมากในการขอรับบัตรเอทีเอ็มใหม่ เนื่องจากบัตรเอทีเอ็มเก่าสูญหาย
 - 4.9 เจ้าหน้าที่สินเชื่อไม่มีการติดตามผลการพิจารณาสินเชื่อของลูกค้าซึ่งเสนอขออนานกว่า 2 เดือน ต่อว่าและแสดงกิริยาไม่เหมาะสม
 - 4.10 การลงนามในเช็คหรือตัวสัญญาใช้เงิน แต่เดิมสามารถนำกลับมาลงนามและประทับตราที่บริษัทได้ ปัจจุบันต้องมาลงนามต่อหน้าเจ้าหน้าที่ทุกครั้ง ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก
 - 4.11 ให้เพิ่มจำนวนที่นั่งรอ ใช้ระบบบัตรคิว และการยิ้มแย้มของพนักงาน
 - 4.12 สาขาเรียกเก็บเงินค่าทำเรื่องประเมินราคาที่ดินโดยที่ธนาคารไม่ได้อนุมัติวงเงินกู้
 - 4.13 ธนาคารพิจารณาสินเชื่อเพิ่มเติมล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ
5. อื่นๆ
- 5.1 ธนาคารปฏิเสธการให้ถอนเงินฝากจากบัญชีเงินฝากประจำ
 - 5.2 ลูกค้าเสียชีวิตตั้งแต่ 13 เมษายน 2540 แต่มีบริษัทได้ตรวจสอบพบว่ามีการขึ้นเช็คที่บริษัทส่งจ่ายเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2542
 - 5.3 การขอสินเชื่อจากสาขาธนาคารไม่สนใจให้บริการ และเก็บเรื่องเงียบโดยไม่แจ้งเหตุผล
 - 5.4 ขอลถอนการเป็นผู้ค้ำประกันพนักงาน เนื่องจากประพฤติดัวไม่เหมาะสม

- 5.5 ขอให้ธนาคารตรวจสอบเกี่ยวกับสำนวนคดีและภาระหนี้ขายลดเช็คในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี.พี.พี.พลาสติก
- 5.6 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านสำนักราชเลขาธิการ เพื่อขอให้ธนาคารพิจารณา อนุเคราะห์แก่ครอบครัวของตนมิให้ถูกยึดบ้านที่อยู่อาศัยซึ่งปัจจุบันหนี้ ดังกล่าวได้ออนไปยัง บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรี แล้ว
- 5.7 ลูกค้ำร้องเรียนขอให้ธนาคารส่งมอบโฉนดที่ดิน จำนวน 642 โฉนด จ. ปราจีนบุรี คั้น เนื่องจากหนี้สินระหว่างลูกค้ำกับธนาคารได้เสร็จสิ้นลงโดย ผลทางกฎหมาย
- 5.8 ลูกค้ำขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริงการเก็บค่าธรรมเนียม 18,000 บาท จากการอนุมัติสินเชื่อ 3.6 ล้านบาท ซึ่งเคยแจ้งว่าจะไม่มีการเรียกเก็บ
- 5.9 ลูกค้ำร้องขอความเป็นธรรมกรณีขอสินเชื่อธนาคาร โดยนำโฉนด 4 แปลง มาจำนองในวงเงิน 13,295,000 บาท เพื่อขอยอก L/G ต่อ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ลูกค้ำได้ทำงานแล้วเสร็จพร้อมส่งต้นฉบับ L/G คั้นธนาคาร แต่ธนาคารบ่ายเบี่ยงไม่คืนและแจ้งว่าได้โอนหลักประกัน ดังกล่าวและหนี้อื่นของบริษัทไปให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทยแล้ว
- 5.10 บริษัทร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ บริษัทขอชำระเฉพาะเงินต้น 360,000 บาท เพราะได้ปฏิบัติตามเงื่อนไข ทุกประการ ต่อมาธนาคารปฏิเสธการสนับสนุนวงเงิน Post Finance กับ ผู้ซื้อโครงการห้องชุดธุรกิจจึงหยุดชะงัก ทำให้เกิดดอกเบี้ยค้างประมาณ 750,000 บาท
- 5.11 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง ความไม่ชอบธรรม ในการจัดสรรพันธบัตรรัฐบาล กล่าวคือ ลูกค้ำจองบัตรคิวที่ 5 ในวันเปิดรับจอง แต่บัตรคิวหมายเลข 1 ก็ไม่สามารถป้อนข้อมูลเข้าระบบได้แล้ว เพราะ ยอดจองเต็มก่อนหน้าแล้ว
- 5.12 ลูกค้ำให้ธนาคารคืนเงินในมูลหนี้เช็ค จำนวน 200,000 บาท (ซึ่งเกิดจากการ ปลอดเช็คทำบุญ จำนวนเงิน 20,000 บาท เป็น 200,000 บาท ระยะเวลา กว่า 10 ปีแล้ว) และขอไถ่ถอนที่ดินซึ่งเป็นหลักประกันบางแปลง เนื่องจากได้ชำระหนี้ในส่วนที่เป็นเงินกู้ยืม และ O/D เสร็จสิ้นแล้ว
- 5.13 ลูกค้ำร้องเรียนขอความเป็นธรรม กรณีที่ธนาคารสั่งให้ตนเอง(บริษัท) ผลิตสินค้าจนเสร็จบางส่วน ต่อมาธนาคารได้สั่งยุติการผลิตโดยไม่แจ้งเหตุผล
- 5.14 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงิน ในบัญชีธนาคารศรีนคร(เดิม) ขอให้ตรวจสอบข้อเท็จจริงด้วย

- 5.15 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอให้ธนาคารพิจารณาสินเชื่อเพื่อซื้อที่ดินเพื่อปลูกสร้างที่อยู่อาศัย
- 5.16 ร้องเรียนผ่านสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์เกี่ยวกับการชำระหนี้
- 5.17 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารปลดภาระจำนองและคืนโฉนด 4 แปลง ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีได้ส่งคืนต้นฉบับหนังสือค้ำประกัน คืนธนาคารแล้วปี 2545
- 5.18 ร้องเรียนผ่านสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารช่วยเหลือปลดภาระจำนำเงินฝาก จำนวน 6.4 ล้านบาท เพื่อนำเงินดังกล่าวมาหมุนเวียนในธุรกิจต่อไป
- 5.19 ร้องเรียนผ่านสำนักงานคณะกรรมการติดตามและประสานงานฯ กระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารพิจารณาแก้ไขหนี้โดยลดดอกเบี้ยและให้คงเงินต้นเพียง 3 ล้านบาท โดยหนี้ดังกล่าวได้โอนไปอยู่ในความดูแลของ บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีแล้ว
- 5.20 กระทรวงการคลังขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริง กรณีลูกค้ายกพนักงานธนาคาร สาขาพนมสารคาม(ธนาคารศรีนคร(เดิม)) ฉ้อโกงเงินฝากในบัญชี ปัจจุบันพนักงานถูกไล่ออกและมีการฟ้องดำเนินคดีศาลชั้นต้นพิพากษาให้จำเลยมีความผิดแต่จำเลยยื่นอุทธรณ์ ขณะนี้เวลาล่วงเลยมานานแล้วยังไม่มีผลคืบหน้า
- 5.21 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการชำระหนี้และขอให้ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมซื้อบ้านและที่ดิน
- 5.22 ร้องเรียนผ่านสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารอนุเคราะห์ผ่อนปรนการชำระหนี้เงินกู้ เนื่องจากครอบครัวประสบปัญหาได้รับความเดือดร้อนมาก
- 5.23 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอซื้อคืนบ้านที่ธนาคารยึดด้วยราคาเป็นธรรม
- 5.24 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารช่วยเหลือนางนงลักษณ์ อันลา ซึ่งมีหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบโดยให้ธนาคารให้สินเชื่อและรวมหนี้ไว้เพียงแห่งเดียว
- 5.25 ร้องเรียนผ่านกระทรวงยุติธรรม ธนาคารไม่ให้ความเป็นธรรมในการผ่อนชำระหนี้งวดเงินกู้ และยังส่งเรื่องไปดำเนินคดีทางกฎหมาย ทั้งที่ไม่มีเจตนาจ่ายเบียด

- 5.26 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารช่วยเหลือเกี่ยวกับหนี้สิน เนื่องจากพนักงานธนาคารได้มีการชี้แนะแนวทางแก้ไขหนี้ไม่สุจริต และมีการดำเนินการเกี่ยวกับหลักประกันจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- 5.27 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าธนาคารได้นำเช็คที่ส่งจ่ายล่วงหน้าเพื่อชำระหนี้เป็นรายเดือนไปขายสดเช็คโดยไม่ได้ทำสัญญาขายลดเช็ค อีกทั้งนำมูลค่าเช็คมารวมเป็นมูลหนี้เพื่อดำเนินคดีล้มละลาย
- 5.28 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย การคำนวณดอกเบี้ยค้างชำระไม่ถูกต้อง และระยะเวลาการจำนองในหนังสือรับรองไม่ตรงกับสัญญาจำนอง
- 5.29 พนักงานปฏิบัติงานประมาท โดยให้บุคคลที่สาม เบิกเงินของตน จำนวน 880,000 บาท โดยมีได้รับมอบอำนาจ
- 5.30 ขอให้ธนาคารสอบข้อเท็จจริงการอนุมัติสินเชื่อลูกค้าราย นางศศิรัภย์ สร้างสมวงษ์ ว่ามีความถูกต้องระเบียบของธนาคารหรือไม่

จากข้อมูลเรื่องร้องเรียนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปข้อร้องเรียนของลูกค้าประจำปี 2547 ได้ดังตารางที่ 9 และสรุปข้อร้องเรียนของลูกค้าประจำปี 2548 ได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 สรุปข้อร้องเรียนของลูกค้า ประจำปี 2547

ประเภท	จำนวนเรื่องร้องเรียนรายไตรมาส			
	1/2547	2/2547	3/2547	4/2547
1.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	5	11	10	8
2.ด้านสารสนเทศ	2	0	3	0
3.ด้านระบบงาน	1	3	3	5
4.ด้านบริการ	2	10	6	6
5.อื่นๆ	11	4	8	7
รวม	21	28	30	26

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายตรวจสอบสาขา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

ตารางที่ 10 สรุปข้อร้องเรียนของลูกค้า ประจำปี 2548

ประเภท	จำนวนเรื่องร้องเรียนรายไตรมาส			
	1/2548	2/2548	3/2548	4/2548
1.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	6	6	2	5
2.ด้านสารสนเทศ	4	0	2	1
3.ด้านระบบงาน	3	1	1	0
4.ด้านบริการ	1	1	1	5
5.อื่นๆ	8	9	9	6
รวม	22	17	15	17

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายตรวจสอบสาขา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

ฝ่ายการบัญชี ได้ให้ข้อมูลสรุปด้านเงินฝากและสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) คือ

1. ยอดเงินฝากของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548 (แสดงในตารางที่ 11)
2. ยอดเงินให้สินเชื่อของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548 (แสดงในตารางที่ 12)

ตารางที่ 11 ยอดเงินฝากของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548

หน่วย : ล้านบาท

เดือน/ไตรมาส	ปี 2547	ปี 2548
มกราคม	404,715.95	380,074.92
กุมภาพันธ์	411,235.03	371,551.06
มีนาคม	397,509.68	393,823.74
ไตรมาสที่ 1	1,213,460.66	1,145,449.72
เมษายน	417,836.93	404,585.01
พฤษภาคม	415,701.43	394,537.25
มิถุนายน	413,177.98	362,082.67
ไตรมาสที่ 2	1,246,716.34	1,161,204.93
กรกฎาคม	408,152.08	370,339.72
สิงหาคม	406,092.37	384,995.70
กันยายน	396,477.35	392,390.31
ไตรมาสที่ 3	1,210,721.80	1,147,725.73
ตุลาคม	390,415.18	391,244.70
พฤศจิกายน	393,447.26	391,531.38
ธันวาคม	385,469.69	382,164.89
ไตรมาสที่ 4	1,169,332.13	1,164,940.97
รวม	4,840,230.93	4,619,321.35

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 11 ยอดเงินฝากของธนาคารในปี 2548 เปรียบเทียบกับ ยอดเงินฝากของธนาคารปี 2547 รายไตรมาส ยอดเงินฝากลดลงทั้งสิ้น 220,909.58 ล้านบาท กล่าวคือ

ไตรมาสที่ 1 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 68,010.94 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 2 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 85,511.41 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 3 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 62,996.07 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 4 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 4,391.16 ล้านบาท

ตารางที่ 12 ยอดเงินให้สินเชื่อของธนาคาร ปี 2547 และ ปี 2548

หน่วย : ล้านบาท

เดือน/ไตรมาส	ปี 2547	ปี 2548
มกราคม	151,233.31	201,832.48
กุมภาพันธ์	154,619.52	212,722.38
มีนาคม	159,465.48	221,439.36
ไตรมาสที่ 1	465,318.31	635,994.22
เมษายน	165,407.68	224,861.94
พฤษภาคม	171,883.27	229,047.11
มิถุนายน	178,104.54	230,429.59
ไตรมาสที่ 2	515,395.49	684,338.64
กรกฎาคม	180,266.40	229,827.49
สิงหาคม	183,438.55	230,362.57
กันยายน	188,545.52	232,417.76
ไตรมาสที่ 3	552,250.47	692,607.82
ตุลาคม	200,153.13	229,691.95
พฤศจิกายน	204,638.87	231,047.61
ธันวาคม	211,052.77	229,474.25
ไตรมาสที่ 4	615,844.77	690,213.81
รวม	2,148,809.04	2,703,154.49

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)

จากตารางที่ 12 ยอดเงินให้สินเชื่อของธนาคารในปี 2548 เปรียบเทียบกับ ยอดเงินให้สินเชื่อของธนาคารปี 2547 รายไตรมาส ยอดเงินให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น 554,345.45 ล้านบาท กล่าวคือ

ไตรมาสที่ 1 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 170,675.91 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 2 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 168,943.15 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 3 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 140,357.35 ล้านบาท

ไตรมาสที่ 4 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 74,369.04 ล้านบาท

ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อทราบสรุปจำนวนสาขาในระบบธนาคารพาณิชย์
ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์

สรุปจำนวนสำนักงานของธนาคารพาณิชย์แยกตามรายภาค

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548

ธนาคาร	สาขาเต็มรูป						สาขาย่อย						รวม					
	กรุงเทพ*	กลาง	ตะวันออก เหนือ	เหนือ	ใต้	รวม	กรุงเทพ*	กลาง	ตะวันออก เหนือ	เหนือ	ใต้	รวม	กรุงเทพ+	กลาง	ตะวันออก เหนือ	เหนือ	ใต้	รวม
กรุงเทพ	120	137	84	77	66	484	61	62	20	36	22	201	181	199	104	113	88	685
กรุงเทพ	125	169	96	101	80	571	30	19	14	2	7	72	155	188	110	103	87	643
กสิกรไทย	120	136	63	62	42	423	37	19	6	9	5	76	157	155	69	71	47	499
ไทยพาณิชย์	132	141	54	50	43	420	89	90	20	32	41	272	221	231	74	82	84	692
กรุงศรีอยุธยา	132	105	42	36	33	348	35	55	14	15	23	142	167	160	56	51	56	490
ทหารไทย	106	112	41	53	41	353	45	11	6	0	11	73	151	123	47	53	52	426
นครหลวงไทย	100	106	30	30	38	304	33	31	3	8	7	82	133	137	33	38	45	386
ยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ (ไทย)	59	30	9	8	7	113	31	5	1	1	3	41	90	35	10	9	10	154
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	23	6	2	1	1	33	7	1	0	0	0	8	30	7	2	1	1	41
ไทยธนาคาร	42	20	6	4	5	77	20	9	0	2	4	35	62	29	6	6	9	112
ธนาชาด	17	10	4	3	4	38	17	6	1	2	3	29	34	16	5	5	7	67
ทีเอสโก้	1	5	3	3	3	15	0	0	0	0	0	0	1	5	3	3	3	15
เกียรตินาคิน	2	3	4	4	4	17	0	0	0	0	0	0	2	3	4	4	4	17
สินเอเชีย	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ เพื่อรายย่อย***	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
สาขาสหพาณิชย์แห่งประเทศไทย**	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
สาขาราชการต่างประเทศ	18	0				18	0					0	18	0	0	0	0	18
รวมทั้งระบบ	1,000	981	438	432	367	3,218	405	308	85	107	126	1,031	1,405	1,289	523	539	493	4,249

* รวมสำนักงานใหญ่

** ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ

*** ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย

ที่มา : ข้อมูลจากเว็บไซต์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 13 จำนวนสาขาของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) มีจำนวนสาขา ณ สิ้นปี 2548 รวมทั้งสิ้น 386 สาขา ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) มีจำนวนสาขา ณ สิ้นปี 2548 รวมทั้งสิ้น 426 สาขา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีจำนวนสาขา ณ สิ้นปี 2548 รวมทั้งสิ้น 490 สาขา

ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคาร ขาดความรับผิดชอบในด้านการบริหารงานซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานสาขาไม่มีระเบียบวินัย ละเลยการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเพราะผู้บังคับบัญชาไม่อยู่คอยให้คำปรึกษา ธนาคารจึงควรมีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหารสาขาเกี่ยวกับการบริหารงานภายในให้เท่ากับการหาเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว และหากธนาคารนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กรพนักงานระดับบริหารก็สามารถรู้และเข้าใจได้ดีแต่ต้องให้ความรู้เพิ่มเติมแก่พนักงานระดับบริหารสาขาอื่นๆ ด้วย

ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

พนักงานสาขามีภาระหน้าที่ และขอบเขตของงานประจำมากอยู่แล้ว ธนาคารมีนโยบายเกี่ยวกับเป้าหมายสูงเกินไปสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำ ทำให้พนักงานได้รับแรงกดดัน ส่งผลให้อาจมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน เป็นปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาต้องหาทางแก้ไข โดยเฉพาะปัญหาเรื่อง คะแนน Incentive ซึ่งผู้จัดการสาขาควรดูแลการแบ่งสรรอย่างยุติธรรม ปัญหาความยุติธรรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นปัญหาที่ผู้จัดการสาขาควรให้ความยุติธรรมกับพนักงานไม่ควรนำเรื่องคะแนน Incentive มารวมในคะแนนการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานประจำหากปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสุดความสามารถและไม่บกพร่องต่อหน้าที่ก็เทียบได้กับคะแนนปฏิบัติงานดีเช่นกัน และปัญหาการขึ้นเงินเดือน รวมถึงการปรับขึ้นพนักงาน เป็นปัญหาที่ฝ่ายบริหารของธนาคารเป็นผู้ให้นโยบาย ดังนั้นผู้จัดการสาขาควรให้ความสำคัญในการนำเสนอปรับเงินเดือนและปรับขึ้นพนักงานในสาขาหากพนักงานปฏิบัติงานได้ดีและมีศักยภาพเพื่อพนักงานจะได้มีขวัญกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ และหากธนาคารนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับธนาคาร ธนาคารจะต้องให้ความรู้ กับพนักงานอย่างมาก เพราะพนักงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้เท่าที่ควร

ข้อมูลการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ลูกค้าที่ใช้บริการทางการเงินของธนาคารจะมีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องให้บริการอัตโนมัติของธนาคาร เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องปรับสมุดบัญชี ธนาคารควรเพิ่มการให้บริการเครื่องให้บริการอัตโนมัติให้มีมากเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และให้ความดูแลเกี่ยวกับปัญหาเครื่องขัดข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงปลายเดือน ปัญหาการให้บริการของพนักงานสาขาที่ไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอาจส่งผลให้ลูกค้าไม่พอใจและไปใช้บริการธนาคารอื่นที่พนักงานให้บริการที่ดีกว่า ผู้จัดการสาขาจึงควรตักเตือนพนักงานในสาขาให้มีใจบริการให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ธนาคารจึงจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ข้อมูลของฝ่ายวางแผนและงบประมาณ นำข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานของธนาคารนครหลวงไทย มากำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ได้โดยการจัดทำ Balanced Scorecard ต่อไป

ข้อมูลของฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

1.ปัญหาในการฝากเงินสด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการฝากเงินสด

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอกเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	การฝากเงินสด	3 นาที	6 นาที	9 นาที
เวลาจริง	การฝากเงินสด	3.12 นาที	6 นาที	9.12 นาที
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			0.12 นาที

จากตารางที่ 14 เวลามาตรฐานในการฝากเงินสด ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้า 9 นาที เปรียบเทียบเวลาจริงในการฝากเงินสดบัญชีเงินฝากทุกประเภท 9.12 นาที ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน .12 นาที แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานทางด้านการฝากเงินสดไม่มี ประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การฝากเงินสดไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด เช่น

- ก. รายการที่มีจำนวนเงินมาก ทำให้ต้องตรวจนับธนบัตรเป็นจำนวนมาก และต้องระมัดระวังการรับฝากธนบัตรปลอม ซึ่งถ้าพบ พนักงานคนที่รับธนบัตรปลอมจะต้องเป็นคนรับผิดชอบ การนับธนบัตรจำนวนมากพนักงานจะต้องลุกจากเคาน์เตอร์เพื่อไปใช้เครื่องตรวจนับเงินสดแทนการนับมือ ซึ่งเครื่องตรวจนับเงินสดของสาขาก็มีเพียงเครื่องเดียว ทำให้ต้องรอคิวการใช้เครื่องนับเงิน

- ข. รายการที่ประเภทเงินมีความหลากหลาย ลูกค้าฝากเงินสดเป็นธนบัตรย่อย ใบละ 50 / 20 / เหรียญ พนักงานต้องใช้เวลาในการตรวจนับเงินสดนานกว่ารายการปกติทั่วไป
- ค. รายการฝากเงินสดบัญชีเงินฝากประจำที่ลูกค้ามียอดฝากหลายยอด ในการฝากเงินแต่ละครั้ง ระบบจะพิมพ์รายการยอดเงินฝากที่ครบกำหนดทั้งหมด ก่อนการฝากยอดใหม่ทุกครั้ง ทำให้พนักงานใช้เวลาในการพิมพ์รายการที่ครบกำหนดในสมุดคู่ฝากนานกว่าบัญชีประเภทอื่น เป็นต้น

2.ปัญหาในการฝากเช็ค สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการฝากเช็ค

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	การฝากเช็ค	3 นาที	6 นาที	9 นาที
เวลาจริง	การฝากเช็ค	3.10 นาที	6 นาที	9.10 นาที
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			0.10 นาที

จากตารางที่ 15 เวลามาตรฐานในการฝากเช็ค ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้า 9 นาที เปรียบเทียบเวลาจริงในการฝากเช็คบัญชีเงินฝากทุกประเภท 9.10 นาที ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน .10 นาที แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานทางด้านการฝากเช็คไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การฝากเช็คไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด เช่น

- ก. รายการที่มีจำนวนเช็คมากกว่า 1 ฉบับ ซึ่งพนักงานต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของเช็ค ประทับตรายาง
- ข. การรับฝากเช็คต้องแยกเช็คที่เป็นของธนาคารนครหลวงไทย ที่สาขาเป็นเจ้าของหรือต่างสาขา หรือต่างธนาคาร เพื่อส่งเช็คต่างสาขาและต่างธนาคารไปเรียกเก็บ ซึ่งบางครั้งลูกค้าเขียนใบนำฝากไม่ถูกต้อง ทำให้ต้องแก้ไข โดยเช็คของธนาคารที่สาขาเป็นเจ้าของเขียนใบนำฝากแยกต่างหากจากเช็คของต่างสาขาและต่างธนาคาร เป็นต้น

3.ปัญหาในการถอนเงิน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการถอนเงิน

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	การถอนเงิน	3 นาที	6 นาที	9 นาที
เวลาจริง	การถอนเงิน	3.20 นาที	6 นาที	9.20 นาที
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			0.20 นาที

จากตารางที่ 16 เวลามาตรฐานในการถอนเงิน ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้า 9 นาที เปรียบเทียบเวลาจริงในการถอนเงินบัญชีเงินฝากทุกประเภท 9.20 นาที ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน .20 นาที แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานทางด้านการถอนเงินไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การถอนเงินไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด เช่น

- ก. รายการถอนเงินสดที่ลูกค้าระบุประเภทธนบัตรย่อยที่ต้องการ พนักงานต้องใช้เวลาในการตรวจนับเงินสดนานกว่ารายการปกติทั่วไป
- ข. รายการถอนเงินสดบัญชีเงินฝากประจำที่ลูกค้ามียอดฝากหลายยอด พนักงานใช้เวลาในการตรวจสอบว่ายอดใดที่ครบกำหนดควรถอน ทำให้พนักงานใช้เวลาในการบันทึกและพิมพ์รายการมากกว่าการถอนเงินจากบัญชีประเภทอื่น
- ค. การถอนเงินเป็นจำนวนมากเกินอำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่ธนกร ทำให้ต้องรอให้สมุหบัญชีอนุมัติ ทำให้ล่าช้า เป็นต้น

4.ปัญหาในการปิดบัญชี สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการปิดบัญชี

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	การปิดบัญชี	6 นาที	6 นาที	12 นาที
เวลาจริง	การปิดบัญชี	6.52 นาที	6 นาที	12.52 นาที
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			0.52 นาที

จากตารางที่ 17 เวลามาตรฐานในการปิดบัญชี ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้า 12 นาที เปรียบเทียบเวลาจริงในการปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท 12.52 นาที ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน .52 นาที แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานทางด้านการปิดบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การปิดบัญชีไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด เช่น

- ก. สาขาให้พนักงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอทำรายการปิดบัญชี โดยไม่มีผู้รับมอบอำนาจควบคุม ดูแล ทำให้บางรายการมีข้อติดขัด / ผิดพลาด และต้องใช้เวลาในการแก้ไขข้อมูล
- ข. การปิดบัญชี หากจำนวนเงินมากเกินอำนาจอนุมัติของพนักงาน ทำให้ต้องรอให้สมุหบัญชีอนุมัติ ทำให้ล่าช้า เป็นต้น

5.ปัญหาในการเปิดบัญชี สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการเปิดบัญชี

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	การเปิดบัญชี	15 นาที	-	15 นาที
เวลาจริง	การเปิดบัญชี	16.45 นาที	-	16.45 นาที
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			1.45 นาที

จากตารางที่ 18 เวลามาตรฐานในการเปิดบัญชี ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้า 15 นาที เปรียบเทียบเวลาจริงในการเปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท 16.45 นาที ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน 1.45 นาที แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานทางด้านการเปิดบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การเปิดบัญชีไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด เช่น

- ก. สาขาให้พนักงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีความชำนาญเพียงพอทำรายการเปิดบัญชี โดยไม่มีผู้รับมอบอำนาจควบคุมดูแล ทำให้บางรายการมีข้อติดขัด / ผิดพลาด และต้องใช้เวลาในการแก้ไขข้อมูล
- ข. การบันทึกรายการเปิดบัญชีและฝากเงิน ต้องนำสมุดคู่ฝากไปทำรายการที่เคาน์เตอร์ของธนกร แต่ธนกรไม่ทำรายการให้ทันที จะนำเข้ากล่องคิว ทำให้เวลาที่ใช้ในการเปิดบัญชีมากกว่าเวลามาตรฐาน เนื่องจากลูกค้าต้องเสียเวลาในการรอคอยสมุดคู่ฝาก
- ค. การเปิดบัญชีใหม่ ลูกค้าต้องกรอกข้อมูลต่างๆ ให้ครบถ้วน บางครั้งลูกค้ากรอกข้อมูลไม่ครบ เช่น ชื่อ-สกุล(ภาษาอังกฤษ) เบอร์โทรศัพท์ รหัสไปรษณีย์ ทำให้พนักงานต้องรอลูกค้ากรอกข้อมูลเพิ่มเติม

- ง. การเปิดบัญชีใหม่ พนักงานที่รับเปิดบัญชีใหม่ต้องป้อนข้อมูลเข้าระบบทันทีอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล จึงทำให้การเปิดบัญชีใหม่ล่าช้า เป็นต้น

6.ปัญหาในการขออนุมัติสินเชื่อ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ตารางเปรียบเทียบแสดงเวลามาตรฐานและเวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ

	รายการ	เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเวลารอคอย / รอกเอกสาร	เวลามาตรฐานที่เหมาะสมในการประกาศใช้กับลูกค้า
เวลามาตรฐาน	สาขา (รับเรื่องจากลูกค้าและวิเคราะห์เบื้องต้น)	1 วัน	-	1 วัน
เวลาจริง	สาขา (รับเรื่องจากลูกค้าและวิเคราะห์เบื้องต้น)	2 วัน	-	2 วัน
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			1 วัน
เวลามาตรฐาน	ฝ่ายประเมินหลักประกัน	5 วัน	-	5 วัน
เวลาจริง	ฝ่ายประเมินหลักประกัน	6 วัน	-	6 วัน
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			1 วัน
เวลามาตรฐาน	สำนักงานเขต	2 - 3 วัน	1 วัน	3 - 4 วัน
เวลาจริง	สำนักงานเขต	6 วัน	1 วัน	7 วัน
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			3 วัน
เวลามาตรฐาน	ฝ่ายสินเชื่อ	7 วัน	2 วัน	9 วัน
เวลาจริง	ฝ่ายสินเชื่อ	15 วัน	2 วัน	17 วัน
	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน			8 วัน

จากตารางที่ 19 เวลามาตรฐานที่ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาจริงในการขออนุมัติสินเชื่อ พนักงานปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

- ก. เวลามาตรฐานที่ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้าสาขา รับเรื่องจากลูกค้าและทำการวิเคราะห์เบื้องต้น 1 วัน เปรียบเทียบเวลาจริง 2 วัน ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน 1 วัน
- ข. เวลามาตรฐานที่ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้าฝ่ายประเมินหลักประกันดำเนินการตรวจสอบหลักฐานเอกสาร นัดลูกค้า ประเมินราคา จนสามารถกำหนดราคาได้ 5 วันเปรียบเทียบกับเวลาจริง 6 วัน ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน 1 วัน
- ค. เวลามาตรฐานที่ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้าสำนักงานเขต รับเรื่องจากสาขา ตรวจสอบเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า พิจารณาข้อมูลและราคาประเมินหลักประกันโดยคณะกรรมการพิจารณาประจำสำนักงานเขต 4 วัน เปรียบเทียบเวลาจริง 7 วัน ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน 3 วัน
- ง. เวลามาตรฐานที่ธนาคารประกาศใช้กับลูกค้าฝ่ายสินเชื่อรับเอกสาร ส่งงานให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จนผู้จัดการฝ่ายอนุมัติหรือไม่อนุมัติ 9 วัน เปรียบเทียบเวลาจริง 17 วัน ซึ่งพนักงานปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน 8 วัน
- สำหรับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การอำนวยความสะดวกไม่ได้ตามเวลามาตรฐานที่ธนาคารกำหนด

เช่น

- ก. เวลารอคอยเอกสารจากลูกค้า กรณีลูกค้ามาขอสินเชื่อแต่ส่งข้อมูลให้ไม่ครบถ้วน ทำให้พนักงานต้องติดตามทวงถามหลายครั้ง
- ข. เวลารอคอยการจัดเรียงลำดับเรื่องที่ส่งเข้ามาของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายประเมินหลักประกัน)
- ค. เวลาในการขอข้อมูลจากฐานข้อมูลเครดิตบูโรของฝ่ายข้อมูลลูกค้า
- ง. กรณีเกินอำนาจของสาขา/สำนักงานเขต สาขาต้องเสียเวลาในการจัดส่งเอกสาร ซึ่งในปัจจุบันสาขาไม่มีเจ้าหน้าที่รับ-ส่งเอกสารเป็นของตนเอง ต้องรอเจ้าหน้าที่รับ-ส่งเอกสารของสำนักงานเขตซึ่งจะต้องส่งเป็นรอบเช้า-รอบบ่าย หรือให้ เจ้าหน้าที่ของสาขาจัดส่งเอกสารเอง
- จ. การนำเรื่องเข้าคณะกรรมการสินเชื่อของสำนักงานเขตต้องรอรอบประชุมในแต่ละสัปดาห์
- ฉ. เจ้าหน้าที่นัดลูกค้าไม่ได้ เวลาว่างไม่ตรงกัน เป็นต้น

ข้อมูลของฝ่ายตรวจสอบ นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้ำธนาคาร เปรียบเทียบระหว่างปี 2547 – 2548 สามารถแสดง ได้ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ตารางเปรียบเทียบจำนวนเรื่องร้องเรียนของลูกค้ำธนาคาร ปี 2547 – 2548

ประเภท	จำนวนเรื่องร้องเรียน							
	ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
	47	48	47	48	47	48	47	48
1.การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	5	6	11	6	10	2	8	5
2.ด้านสารสนเทศ	2	4	0	0	3	2	0	1
3.ด้านระบบงาน	1	3	3	1	3	1	5	0
4.ด้านบริการ	2	1	10	1	6	1	6	5
5.อื่นๆ	11	8	4	9	8	9	7	6
รวม	21	22	28	17	30	15	26	17

ลูกค้ำส่วนใหญ่ที่ร้องเรียนรู้สึกถึงการไม่ได้รับความยุติธรรมจากการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ระบบงานและระบบสารสนเทศของธนาคารที่ค่อนข้างจะล่าช้า จึงร้องเรียนผ่านทางสำนักงานใหญ่ของธนาคาร และร้องเรียนผ่านทางหน่วยงานราชการ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อร้องเรียนของลูกค้ำ ดังนี้

- ก. พนักงานใช้วาจาที่ไม่สุภาพกับลูกค้ำ
- ข. พนักงานไม่ให้ความสะดวกและรวดเร็วกับลูกค้ำที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร
- ค. พนักงานไม่ดูแลเอาใจใส่ลูกค้ำทำให้ลูกค้ำไม่ได้รับความประทับใจ
- ง. พนักงานไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์สำหรับลูกค้ำ

- จ. ระบบงานของธนาคารที่มีความผิดพลาดบ่อยครั้ง ซึ่งสาเหตุของปัญหาเป็นเรื่องที่ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดูแลเอาใจใส่ควบคุมไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด
- ฉ. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่มีมากแม้ว่าข้อดีของการมีขั้นตอนมากจะมีความรัดกุม แต่ในทางปฏิบัติลูกค้าได้รับการตอบสนองช้าก็จะเป็นผลที่ติดกับธนาคาร

ข้อมูลของฝ่ายการบัญชี นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคาร ด้านเงินฝากและสินเชื่อ ในปี 2548 และปี 2547 มาเปรียบเทียบเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ทราบแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของยอดเงินฝากและยอดเงินให้สินเชื่อ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 21 และตารางที่ 22

ตารางที่ 21 ตารางเปรียบเทียบยอดเงินฝากของธนาคาร ปี 2547 - 2548

หน่วย : ล้านบาท

ไตรมาส	ปี 2547	ปี 2548	ยอดเงินฝากเพิ่มขึ้น(ลดลง)
1	1,213,460.66	1,145,449.72	(68,010.94)
2	1,246,716.34	1,161,204.93	(85,511.41)
3	1,210,721.80	1,147,725.73	(62,996.07)
4	1,169,332.13	1,164,940.97	(4,391.16)
รวม	4,840,230.93	4,619,321.35	(220,909.58)

ผู้วิจัยนำผลการดำเนินการของธนาคารด้านเงินฝากในปี 2548 เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานปี 2547 รายไตรมาส ยอดเงินฝากลดลงทั้งสิ้น 220,909.58 ล้านบาท ผลการดำเนินงานด้านเงินฝากของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ในไตรมาสที่ 1 ปี 2548 เปรียบเทียบกับ ไตรมาสที่ 1 ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 68,010.94 ล้านบาท ไตรมาสที่ 2 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 85,511.41 ล้านบาท ไตรมาสที่ 3 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 3 ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 62,996.07 ล้านบาท ไตรมาสที่ 4 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 4 ปี 2547 ยอดเงินฝากลดลง 4,391.16 ล้านบาท

เห็นได้ว่าการดำเนินงานด้านเงินฝากของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ในปี 2548 ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหาโดยการเร่งระดมเงินฝาก โดยเร็วเพื่อไม่ให้อัตราการลดลงของยอดเงินฝากต่อเนื่องไปอีกใน ปี2549

ตารางที่ 22 ตารางเปรียบเทียบยอดสินเชื่อของธนาคาร ปี 2547 - 2548

หน่วย : ล้านบาท

ไตรมาส	ปี 2547	ปี 2548	ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น(ลดลง)
1	465,318.31	635,994.22	170,675.91
2	515,395.49	684,338.64	168,943.15
3	552,250.47	692,607.82	140,357.35
4	615,844.77	690,213.81	74,369.04
รวม	2,148,809.04	2,703,154.49	554,345.45

ผู้วิจัยนำผลการดำเนินงานของธนาคารด้านสินเชื่อในปี 2548 เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานปี 2547 รายไตรมาส ยอดเงินสินเชื่อเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น 554,345.45 ล้านบาท ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ในไตรมาสที่ 1 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 1 ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 170,675.91 ล้านบาท ไตรมาสที่ 2 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 2 ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 168,943.15 ล้านบาท ไตรมาสที่ 3 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 3 ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 140,357.35 ล้านบาท ไตรมาสที่ 4 ปี 2548 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ 4 ปี 2547 ยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น 74,369.04 ล้านบาท

เห็นได้ว่าการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2548 อย่างไรก็ตามแม้ว่ายอดสินเชื่อจะเพิ่มขึ้นทุกไตรมาส แต่ผู้บริหารควรมีมาตรฐานในการพิจารณาสินเชื่อที่เข้มงวด และเจ้าหน้าที่สินเชื่อควรพิจารณาคุณสมบัติของลูกค้าอย่างเคร่งครัดเพื่อมิให้เกิดสินเชื่อที่จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญเพิ่มขึ้น

ข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย นำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดเดียวกัน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ตารางเปรียบเทียบจำนวนสำนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง

ณ 31 ธันวาคม 2548

ธนาคาร	สาขาเต็มรูป	สาขาย่อย	รวม
กรุงศรีอยุธยา	348	142	490
ทหารไทย	353	73	426
นครหลวงไทย	304	82	386

จำนวนสาขาของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 386 สาขา ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวนสาขา รวมทั้งสิ้น 426 สาขา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวนสาขา รวมทั้งสิ้น 490 สาขา เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่าธนาคารทั้ง 3 เป็นธนาคารขนาดกลาง แต่มีความแตกต่างของจำนวนสาขากว่า 100 สาขา ผู้บริหารของธนาคารควรเร่งดำเนินการหาทำเลในการเปิดให้บริการสาขาของธนาคารให้ลูกค้าได้รับความสะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาต่างจังหวัด ธนาคารมีสาขาส่วนใหญ่เฉพาะในอำเภอเมือง ควรหาทำเลในอำเภอที่เป็นแหล่งธุรกิจของจังหวัด เพราะลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการให้บริการ ไม่ต้องเดินทางไปทำธุรกรรมกับธนาคารเฉพาะในอำเภอเมืองเท่านั้น

การศึกษาภาพรวมของธนาคาร และการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้อมาเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ตามลำดับของกระบวนการในการพัฒนา Balance Scorecard ตามขั้นตอนดังนี้

1.ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การจัดทำ SWOT Analysis ของธนาคาร เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

จุดแข็ง(Strengths)

- ก. การสร้างความแตกต่างด้วยบริการแบบ High Personal Touch
- ข. มีบริษัทในเครือร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
- ค. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีฝ่ายงานขายและการตลาด
- ง. ชื่อเสียงที่ดีของธนาคารที่มีมานานกว่า 65 ปี

จุดอ่อน(Weakness)

- ก. ความล่าช้าของระบบสารสนเทศ
- ข. โครงสร้างองค์กรที่ใหญ่เกินไป มีการปรับเปลี่ยนบ่อย
- ค. มีสาขาที่ให้บริการน้อย โดยเฉพาะในต่างจังหวัด

โอกาส(Opportunities)

- ก. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ข. ธนาคารมีสาขาที่เปิดในห้างสรรพสินค้าและแหล่งธุรกิจ

อุปสรรค(Threats)

- ก. เศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบจากปัจจัยลบ เช่น ราคาน้ำมัน ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย กระทบต่อการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย
- ข. แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินที่ประกาศใช้เมื่อต้นปี 2547 ทำให้มีธนาคารพาณิชย์ใหม่เกิดขึ้นอีกหลายแห่ง

2.กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีข้อมูลจากฝ่ายวางแผนและงบประมาณของธนาคาร คือ

วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจรกับธุรกิจในประเทศและลูกค้ารายย่อย โดยใช้เครือข่ายสาขาทั่วประเทศเป็นจุดขาย”

กลยุทธ์ มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มสูงขึ้น มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจำหน่าย และให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร ด้านลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

จากปัญหาผลการดำเนินงานของธนาคารด้านเงินฝากที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในทุกไตรมาสของปี 2548 และผลการดำเนินงานของธนาคารด้านสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ธนาคารยังมีสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ได้ถึง 7,645 ล้านบาท ในปี 2548 ผู้วิจัยจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพในมุมมองด้านการเงิน เป็นดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพในมุมมองด้านการเงินของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. เพิ่มปริมาณธุรกิจ โดยพิจารณาจากการระดมเงินฝาก และการขยายสินเชื่อ
ตัววัดผลที่ใช้ คือ ปริมาณเงินฝากและปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น

การดำเนินกิจกรรม ด้านการระดมเงินฝาก ธนาคารควรเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากระยะสั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

การดำเนินกิจกรรม ด้านการขยายสินเชื่อ ธนาคารควรลดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อบ้านและที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. รักษาคุณภาพสินทรัพย์

ตัววัดผลที่ใช้ คือ ลดจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

การดำเนินกิจกรรมในการลดจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยการจำหน่ายทรัพย์สินหรือการขายให้ลูกค้าของธนาคารหรือประชาชนทั่วไป เป็นต้น

3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม

ตัววัดผลที่ใช้ คือ รายได้ค่าธรรมเนียมที่เพิ่มขึ้น

กิจกรรมในการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม โดยการส่งเสริมให้พนักงานขายเช็คของขวัญ หรือ แคชเชียร์เช็ค และส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเข้าตรวจสอบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมจากลูกค้า เพื่อให้พนักงานสาขาจะได้ไม่ละเลยการจัดเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ

จากมุมมองด้านการเงินดังกล่าวข้างต้น สามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านการเงิน ได้ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองทางด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	กิจกรรม
1. เพิ่มปริมาณธุรกิจ				
1.1 ระดมเงินฝาก	ปริมาณเงินฝากเพิ่ม			- เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากกระยะสั้น
1.2 ขยายสินเชื่อ	ปริมาณสินเชื่อเพิ่ม			- ลดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อบ้านและที่อยู่อาศัย
2. รักษาคุณภาพสินทรัพย์	ลดจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้			- จำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย ให้ลูกค้าหรือประชาชนทั่วไป
3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม	รายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่ม			- ส่งเสริมให้พนักงานขายเช็คของขวัญ หรือ แคชเชียร์เช็ค และส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเข้าตรวจสอบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมจากลูกค้า เพื่อให้พนักงานจะได้ไม่ละเลยการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการของธนาคาร จากข้อมูลข้อร้องเรียนที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากฝ่ายตรวจสอบของธนาคาร และจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับจำนวนสาขาของธนาคาร ผู้วิจัยพบว่าปัญหาของลูกค้ามีผลมาจากจำนวนสาขาและจำนวนเครื่องให้บริการอัตโนมัติของธนาคารมีให้บริการน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการของลูกค้า ผู้วิจัยจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านลูกค้า เป็นดังนี้

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านลูกค้าของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. ขยายฐานลูกค้า โดยพิจารณาจากการ Cross Selling

ตัววัดผลที่ใช้ คือ จำนวนลูกค้ารายย่อยเพิ่ม จำนวนผลิตภัณฑ์ : ลูกค้า

การดำเนินกิจกรรมในการขยายฐานลูกค้า โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เพื่อเสนอให้แก่ลูกค้ารายเก่าใช้เพิ่ม และเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ลูกค้ารายใหม่

2. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยพิจารณาจาก การเพิ่ม / พัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย และการเพิ่ม / พัฒนาช่องทางการจำหน่าย

ตัววัดผลที่ใช้ คือ การออกผลิตภัณฑ์ การเพิ่มจำนวนสาขา จำนวนเครื่องเอทีเอ็ม จำนวนเครื่องปรับสมุดเงินฝาก จำนวนเครื่องรับฝากเงิน

การดำเนินกิจกรรมการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยการกำหนดให้ฝ่ายงานที่รับผิดชอบออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และให้ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ หาทำเลที่ตั้งสาขา โดยเน้นสาขาขนาดเล็กที่เปิดให้บริการในย่านธุรกิจหรือในศูนย์การค้า และทุกสาขาของธนาคารที่เปิดให้บริการจะต้องมีเครื่องให้บริการอัตโนมัติ เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องปรับสมุดเงินฝาก เครื่องรับฝากเงิน เป็นต้น

จากมุมมองด้านลูกค้าดังกล่าวข้างต้น สามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านลูกค้า ได้ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	กิจกรรม
1.ขยายฐานลูกค้า	จำนวนลูกค้ารายย่อย ใช้ผลิตภัณฑ์ ทางการเงินเพิ่มขึ้น			-ออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ และ มีกิจกรรมส่งเสริมการขายใหม่ๆ ช่วงเทศกาล
1.1 การ Cross Selling	จำนวนผลิตภัณฑ์ : ลูกค้า 1 ราย			-เสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ลูกค้ารายใหม่ -เสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ลูกค้ารายเก่าใช้เพิ่มขึ้น
2.การสร้างความ พึงพอใจให้ลูกค้า				
2.1 เพิ่ม / พัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้ หลากหลาย	ออกผลิตภัณฑ์ใหม่			-ออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่
2.2 เพิ่ม / พัฒนา ช่องทางการ จำหน่าย	เพิ่มจำนวนสาขา			-กำหนดให้ฝ่ายที่รับผิดชอบทำการหาทำเล ที่ตั้งสาขา โดยเน้นสาขาขนาดเล็กที่เปิด ดำเนินการในย่านธุรกิจและศูนย์การค้า
	เพิ่มเครื่อง ATM เพิ่มเครื่องปรับสมุด เงินฝาก เพิ่มเครื่องรับฝากเงิน อัตโนมัติ			-กำหนดให้ฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการ ติดตั้งเครื่องให้บริการอัตโนมัติ

จากการสัมภาษณ์ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ และลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร จากข้อมูลขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานที่ได้จากฝ่ายจัดองค์กร และระเบียบปฏิบัติข้อมูลข้อร้องเรียนที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากฝ่ายตรวจสอบ ผู้วิจัยพบว่า พนักงานระดับบริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพนักงานในสาขา และพนักงานในสาขาแต่ละคนก็มีงานที่ตนเองรับผิดชอบมาก การทำงานอาจผิดพลาดบ่อยครั้ง ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารจึงไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ อาจเป็นผลมาจากขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอน เมื่อลูกค้าไม่เข้าใจประกอบกับพนักงานไม่พยายามอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจด้วยวาจาที่สุภาพอ่อนน้อม ลูกค้าจึงเกิดความไม่พอใจส่งผลให้ลูกค้าร้องเรียนธนาคาร ผู้วิจัยจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นดังนี้

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านกระบวนการภายในของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. ทบทวนกระบวนการให้บริการ

ตัววัดผลที่ใช้ คือ การลดระยะเวลาการเปิดบัญชีใหม่

การดำเนินกิจกรรมการเปิดบัญชีใหม่ แบบเดิมเมื่อลูกค้าขอเปิดบัญชีใหม่ พนักงานจะให้ลูกค้ากรอกข้อมูลในเอกสารเพื่อขอเปิดบัญชีใหม่ พนักงานจะทำสำเนาเอกสารการขอเปิดบัญชีต่างๆ เช่น บัตรประชาชน เป็นต้น เมื่อลูกค้ากรอกรายละเอียดเรียบร้อยแล้ว พนักงานจะตรวจสอบและป้อนข้อมูลเข้าระบบ นำเงินที่ลูกค้าเปิดบัญชีทำการรายการบางครั้งต้องรอคิว เพราะเจ้าหน้าที่รับฝากเงินหน้าเคาน์เตอร์กำลังให้บริการลูกค้ารายอื่นอยู่ การลดระยะเวลาในการเปิดบัญชีใหม่ สำนักงานใหญ่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการใหม่ โดยให้ลูกค้ากรอกข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น และเจ้าหน้าที่ที่รับเปิดบัญชีใหม่ดำเนินการกรอกข้อมูลเข้าระบบต่อหน้าลูกค้า เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลทันที และให้เจ้าหน้าที่ที่รับเปิดบัญชีใหม่ทำการฝากเงินให้ลูกค้าที่เปิดบัญชีใหม่ได้เลยโดยไม่ต้องรอคิวที่เคาน์เตอร์รับฝากเงิน

3. ปรับกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อ

ตัววัดผลที่ใช้ คือ การลดระยะเวลาการขออนุมัติสินเชื่อ

การดำเนินกิจกรรมในการปรับกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อ แบบเดิมเมื่อลูกค้าขออนุมัติสินเชื่อกับธนาคาร พนักงานสาขาจะรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์เบื้องต้น ออกสำรวจและประเมินราคา แล้วจึงส่งเรื่องมาที่สำนักงานเขตเพื่อพิจารณาและส่งเรื่องต่อเข้ามายังสำนักงานใหญ่ เมื่อฝ่ายสินเชื่อในสำนักงานใหญ่ได้รับเรื่องจากสำนักงานเขตก็จะทำการตรวจสอบว่ามีเอกสารครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่จึงจะดำเนินการต่อไป ซึ่งการลดระยะเวลาในการอนุมัติ

สินเชื่อนั้นผู้วิจัยเห็นว่าขั้นตอนที่ใช้เวลามาก คือ ลูกค้าเตรียมเอกสารมาให้กับธนาคารไม่ครบถ้วนตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามาขอสินเชื่อกับทางสาขาของธนาคาร ดังนั้นธนาคารจึงควรเตรียมของเอกสารสำหรับเอกสารที่ลูกค้าจะต้องมีมายื่นขอสินเชื่อและจัดทำหน้าของว่ามีเอกสารอะไรบ้างที่ลูกค้าต้องเตรียมมาเป็นข้อๆ เช่น สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาบัตรประชาชน หนังสือรับรองเงินเดือน ฯลฯ เพื่อที่ลูกค้าจะได้ทำเครื่องหมายหน้าข้อความของของเอกสาร และง่ายแก่การตรวจสอบของเจ้าหน้าที่สาขา และเมื่อส่งเอกสารมายังฝ่ายสินเชื่อก็จะสามารถดำเนินการต่อไปได้เลยลูกค้าก็จะไม่เสียเวลาในการรอคอยการพิจารณาสินเชื่อ

4. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตัววัดผลที่ใช้ คือ การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

การดำเนินกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าธรรมเนียมต่างๆ ของธนาคารมีมาก เช่น ค่าธรรมเนียมในการจัดทำสมุดเช็ค ค่าธรรมเนียมในการจัดทำเช็คของขวัญ ค่าธรรมเนียมในการโอนเงิน เป็นต้น พนักงานต้องจัดทำใบเสร็จรับเงินทุกครั้งทีลูกค้ามาใช้บริการดังกล่าว บางครั้งพนักงานอาจรู้จักคุ้นเคยกับลูกค้าจึงละเลยในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ ดังนั้นธนาคารควรส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบออกตรวจสอบข้อผิดพลาด และจัดทำระเบียบเกี่ยวกับการตัดคะแนนพนักงานที่ปฏิบัติงานบกพร่องต่อหน้าที่ในด้านต่างๆ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

จากมุมมองด้านกระบวนการภายในดังกล่าวข้างต้น สามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง ทางด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	กิจกรรม
1. ทบทวนกระบวนการให้บริการ	ลดระยะเวลาการเปิดบัญชี			-เปลี่ยนแปลงระบบการเปิดบัญชีใหม่ โดยให้เจ้าหน้าที่รับเปิดบัญชีใหม่ดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จเพียงคนเดียว
2. ปรับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ	ลดระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ			-จัดทำของข้อมูลเพื่อลูกค้าจะได้เตรียมข้อมูลให้ครบตามหมายเลขข้อมูลที่อยู่หน้าของ
3. เพิ่มประสิทธิภาพ	ลดข้อผิดพลาดในการ			-ส่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบข้อผิดพลาด และจัดทำ

การปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน		ระเบียบเกี่ยวกับการตตะคณพนักงาน ที่ปฏิบัติงานบกพร่องต่อหน้าที่
---------------	------------	--	---

จากการสัมภาษณ์ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยพบว่า พนักงานได้รับแรงกดดันจากเป้าหมายของธนาคารจากการหาลูกค้าเพื่อให้ได้คะแนน Incentive และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ค่อนข้างจะมีปัญหาส่งผลให้การดำเนินงานมีความล่าช้า และยังเป็นจุดอ่อนของธนาคารที่ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการทำการวิเคราะห์ SWOT หากธนาคารจะนำจุดแข็ง คือ การให้บริการลูกค้าแบบ High Personal Touch มาใช้ให้เป็นโอกาส ผู้วิจัยเห็นว่า มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จะเป็นมุมมองที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน และจากข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานของธนาคารที่ได้จากฝ่ายวางแผน ข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียนที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากฝ่ายตรวจสอบ ผู้วิจัยยังพบว่าลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจในการให้บริการจากพนักงานสาขา และลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ผู้วิจัยจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นดังนี้

4. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบข้อมูลให้ได้มาตรฐาน โดยพิจารณาจาก การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพิ่มเติม

ตัววัดผลที่ใช้ คือ ลูกค้าสินเชื่อมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทุกราย

การดำเนินกิจกรรมพัฒนาระบบข้อมูลให้ได้มาตรฐาน แบบเดิมธนาคารยังไม่มีระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าที่ดี หากธนาคารต้องการให้ลูกค้าได้รับการด้วยความประทับใจ ฝ่ายงาน ที่เกี่ยวข้องต้องจัดทำระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าใหม่ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลลูกค้า จะทำการบันทึกข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานสินเชื่อสามารถ มีข้อมูลของลูกค้าที่เป็นปัจจุบันทุกราย และจะส่งผลให้ลูกค้าได้รับความประทับใจด้วยบริการ ที่สะดวกและรวดเร็วของธนาคาร

2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับธุรกรรมใหม่ ๆ โดยพิจารณาจากระบบการให้บริการผ่านเครื่อง ATM หรือ Internet Banking

ตัววัดผลที่ใช้ คือ ระยะเวลาที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

การดำเนินกิจกรรมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แบบเดิมการให้บริการผ่านเครื่องเอทีเอ็ม ให้บริการเพียงการถอนเงินสด และการเช็คยอดเงินในบัญชี แต่ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน ธนาคารต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับธุรกรรมใหม่ๆ ให้ลูกค้าสามารถโอนเงินไปยังธนาคารเดียวกันหรือต่างธนาคาร สามารถชำระค่าสินค้าหรือบริการ โดยใช้บริการผ่านเครื่องเอทีเอ็มของธนาคาร และให้ลูกค้าสามารถใช้บริการ Internet Banking เพื่อการเปิดบัญชีใหม่ การสมัครบัตรเครดิต การโอนเงินไปยังธนาคารเดียวกันหรือต่างธนาคาร การโอนเงินไปต่างประเทศ การชำระค่าสินค้าหรือบริการ โดยการหักบัญชีธนาคาร หรือการหักบัญชีบัตรเครดิต ซึ่งบริการ Internet Banking ลูกค้าสามารถดำเนินการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บ้านหรือที่ทำงาน เป็นต้น

3. การพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจาก การเพิ่มขีดความสามารถและทักษะของพนักงาน ตัววัดผลที่ใช้ คือ จำนวนชั่วโมงการอบรมของพนักงาน

การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำข้อมูล Training Roadmap เพื่อให้ทราบความต้องการการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะของพนักงาน การศึกษาคำบรรยาย ลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าพนักงานควรมีทักษะอะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การจัดอบรมให้กับพนักงาน และทำการทดสอบทุกครั้งที่พนักงานเข้ารับการอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับความรู้ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้จริง โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

จากมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ได้ดังตารางที่ 27

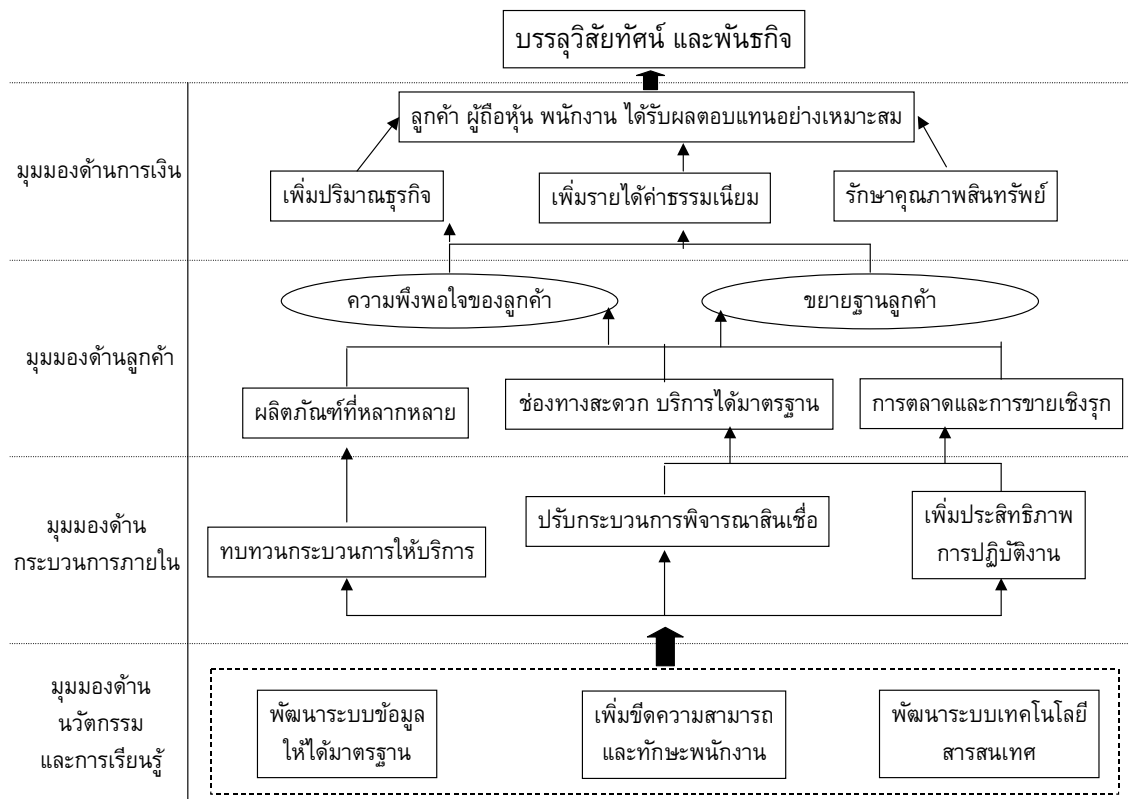
ตารางที่ 27 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพในมุมมอง
ทางด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	กิจกรรม
1.พัฒนาระบบ ข้อมูลให้ได้ มาตรฐาน 1.1 จัดทำระบบ ฐานข้อมูลลูกค้า เพิ่มเติม	ลูกค้าสินเชื่อมี่ข้อมูล ที่เป็นปัจจุบันทุกราย			-ฝ่ายงานที่จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า ดำเนินการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลให้เป็น ปัจจุบัน
2.พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อ รองรับธุรกรรม ใหม่ ๆ 2.1 ระบบการ ให้บริการผ่าน เครื่อง ATM หรือ Internet Banking	ระยะเวลาที่ดำเนินการ แล้วเสร็จ			-ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินการพัฒนา ระบบเพื่อให้ลูกค้าใช้งานผ่านเครื่อง ATM และ Internet ได้
3.พัฒนาบุคลากร 3.1 เพิ่มขีด ความสามารถและ ทักษะพนักงาน	จำนวนชั่วโมงการ อบรมของพนักงาน			- จัดทำ Training Roadmap - ศึกษาคำบรรยายลักษณะงานของพนักงาน แต่ละตำแหน่ง - จัดทำหัวข้ออบรมให้กับพนักงานแต่ละ ตำแหน่ง - จัดอบรมให้กับพนักงานตามความต้องการ ที่แต่ละฝ่ายงานนำเสนอ

				- มีการทดสอบทุกครั้งที่พนักงานเข้ารับการอบรม
--	--	--	--	--

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของการเชื่อมโยงการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 ด้าน สำหรับพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ว่าการปฏิบัติงานที่ได้ กำหนดไว้ในตัวชี้วัดทุกด้าน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้หากธนาคารได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ธนาคารจะบรรลุวิสัยทัศน์และ พันธกิจที่กำหนดขึ้นอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้จัดทำ แผนที่ทางกลยุทธ์ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ดังแสดงในแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แผนที่ทางกลยุทธ์ ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)



บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อสรุปดังนี้ สรุปภาพรวมขององค์กร สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อขอความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายงานต่างๆ ของธนาคาร และข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกธนาคาร สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคาร รวมถึงข้อเสนอแนะ

สรุปภาพรวมขององค์กร

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง มีวิสัยทัศน์คือต้องการเป็นธนาคารที่ให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร แต่ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งด้านความรวดเร็ว ความทันสมัย จึงทำให้ธนาคารต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ พัฒนาบุคลากร และปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้ดีขึ้น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้บริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ แบ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ คือการสัมภาษณ์เพื่อขอความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร และข้อมูลทุติยภูมิ คือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายงานต่างๆ ของธนาคารและหน่วยงานภายนอกธนาคาร การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อศึกษาปัญหา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้น ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธนาคารตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้เพื่อธนาคารจะได้บรรลุตามวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจรกับธุรกิจในประเทศและลูกค้ารายย่อย โดยใช้เครือข่ายสาขาทั่วประเทศเป็นจุดขาย

สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อขอความคิดเห็นของพนักงาน และลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร

ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร

ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคาร ขาดความรับผิดชอบในด้านการบริหารงานส่งผลให้พนักงานสาขาไม่มีระเบียบวินัย ละเลย การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง

ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ

พนักงานสาขามีภาระหน้าที่ และขอบเขตของงานประจำมาก ธนาคารมีเป้าหมาย ในการขายผลิตภัณฑ์สูงเกินไปทำให้พนักงานได้รับแรงกดดัน ปัญหาความไม่ยุติธรรม เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ปัญหาการขึ้นเงินเดือน การปรับชั้นพนักงาน

ข้อมูลการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร

ลูกค้าที่ใช้บริการทางการเงินของธนาคารจะมีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องให้บริการอัตโนมัติ ของธนาคาร เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องปรับสมุดบัญชี การเพิ่มเครื่องให้บริการอัตโนมัติให้ มีมากเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และการดูแลปัญหาเครื่องขัดข้องช่วงปลายเดือน ปัญหาการให้บริการของพนักงานสาขาซึ่งไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่พอใจอาจไป ใช้บริการธนาคารอื่นที่พนักงานให้บริการดีกว่า

สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของธนาคารและข้อมูลจากหน่วยงาน ภายนอกธนาคาร

ข้อมูลของฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานของธนาคาร นครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) มากำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ได้โดยการจัดทำ Balanced Scorecard

ข้อมูลของฝ่ายจัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ

สรุปผลการศึกษา การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ดังแสดง ในตารางที่ 28 และตารางที่ 29

ตารางที่ 28 เวลาปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน ด้านการฝาก – ถอน, ปิด – เปิด บัญชี

รายการ	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน (นาที)
การฝากเงินสด	0.12 นาที
การฝากเช็ค	0.10 นาที
การถอนเงิน	0.20 นาที
การปิดบัญชี	0.52 นาที
การเปิดบัญชี	1.45 นาที

ตารางที่ 29 เวลาปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน ด้านการขออนุมัติสินเชื่อ

รายการ	เวลาจริงสูงกว่าเวลามาตรฐาน (วัน)
สาขา (รับเรื่องจากลูกค้าและวิเคราะห์เบื้องต้น)	1 วัน
ฝ่ายประเมินหลักประกัน	1 วัน
สำนักงานเขต	3 วัน
ฝ่ายสินเชื่อ	8 วัน

การปฏิบัติงานของพนักงานในการให้บริการไม่มีประสิทธิภาพทุกด้าน ดังแสดงในตารางที่ 28 และตารางที่ 29 ผู้วิจัยนำเสนอการจัดทำตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยการลดขั้นตอนการให้บริการ ปรับกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อ เพื่อการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว สำหรับลูกค้าของธนาคาร

ข้อมูลของฝ่ายตรวจสอบ

ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้รับความยุติธรรมจากการรับบริการของพนักงานธนาคาร ระบบงานและระบบสารสนเทศของธนาคารที่ค่อนข้างจะล่าช้า จึงร้องเรียนผ่านทางสำนักงานใหญ่ของธนาคาร และร้องเรียนผ่านทางหน่วยงานราชการ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อร้องเรียนของลูกค้า ดังนี้

พนักงานใช้วาจาที่ไม่สุภาพกับลูกค้า พนักงานไม่ให้ความสะดวกและรวดเร็วกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร พนักงานไม่ดูแลเอาใจใส่ลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความประทับใจ พนักงานไม่ให้อข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์สำหรับลูกค้า

ระบบงานของธนาคารที่มีความผิดพลาดบ่อยครั้ง ขั้นตอนในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ ลูกค้าได้รับการบริการช้า

ข้อมูลของฝ่ายการบัญชี

ผู้วิจัยนำข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคาร ด้านเงินฝากในปี 2548 และปี 2547 มาเปรียบเทียบเป็นรายไตรมาส ทำให้ทราบว่าแนวโน้มของยอดเงินฝากลดลงอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาสตลอดปี 2548 สาเหตุอาจเกิดจากอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลง ภาวะเงินฝืด การลดลงของอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ราคาน้ำมันที่แพงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ผู้วิจัยนำข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคาร ด้านสินเชื่อในปี 2548 และปี 2547 มาเปรียบเทียบเป็นรายไตรมาส ทำให้ทราบว่าแนวโน้มของยอดสินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาสตลอดปี 2548 อย่างไรก็ตามมาตรฐานในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารควรเข้มงวดขึ้น กำชับเจ้าหน้าที่สินเชื่อให้พิจารณาคุณสมบัติของลูกค้าอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อที่จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ

ข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถนำมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

จำนวนสาขาของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวน 386 สาขา เมื่อเทียบกับธนาคารขนาดกลางด้วยกันพบว่า ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) มีจำนวนสาขาต่างกับธนาคารขนาดเดียวกันกว่า 100 สาขา ธนาคารควรเร่งหาทำเลที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะสาขาในต่างจังหวัดเพื่อเปิดสาขาธนาคารโดยเร็วต่อไป

สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคาร การศึกษาพบว่าปัญหาของธนาคารมี 2 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านการให้บริการ ผู้วิจัยเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์

พัฒนากระบวนการให้บริการและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และคุณภาพในการให้บริการ ปรับกระบวนการให้บริการให้สามารถแข่งขันได้ เป็นไปตามมาตรฐานเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะกระบวนการพิจารณาสินเชื่อให้มีความรวดเร็ว พัฒนาระบบพิจารณาสินเชื่อแบบออนไลน์

การเพิ่มประเภทการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างความแตกต่าง

การเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า โดยการเพิ่มสาขาในแหล่งธุรกิจ และแหล่งชุมชน ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด เพิ่มสาขาขนาดเล็กในห้างสรรพสินค้าและอาคารสำนักงาน ติดตั้งเครื่องให้บริการอัตโนมัติเพิ่ม เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องปรับสมุดคู่ฝากอัตโนมัติ เครื่องรับฝากเงินอัตโนมัติ เป็นต้น

2. ปัญหาด้านบุคลากร ผู้วิจัยเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์

การมุ่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยสนับสนุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อพนักงานได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถ่องแท้ ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้าง กระบวนการสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้เหมาะสมและจูงใจ

จากปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา และกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยเสนอข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนนิสัยทัศนคติและกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน สรุปได้ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร ด้วยการเพิ่มปริมาณธุรกิจรักษาคุณภาพของสินทรัพย์ และการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม

มุมมองด้านลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการขยายฐานลูกค้า โดยการ Cross Selling และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้มีความหลากหลายและพัฒนาช่องทางการจำหน่าย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยการทบทวนการให้บริการเพื่อลดระยะเวลาในการให้บริการ ปรับกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อเพื่อลดระยะเวลาในการขออนุมัติสินเชื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงด้วย

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร ด้วยการพัฒนาระบบข้อมูลให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ข้อมูลของลูกค้าเป็นปัจจุบันทุกราย พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับธุรกรรมใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและทักษะของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการจัดทำตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารเอกชนขนาดกลาง และยังมี ความซ้ำซ้อนในการบริหารงาน ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน การตัดสินใจ บางอย่างผู้บริหารระดับผู้จัดการสาขาไม่มีอำนาจที่จะทำได้ ยังต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับที่สูงกว่า ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ควรปรับปรุงอำนาจอนุมัติของผู้บริหาร โดยเพิ่มอำนาจผู้บริหารระดับผู้จัดการสาขาในการตัดสินใจและบริหารงานเองได้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธนาคารให้มากขึ้นด้วย

2. ก่อนที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ ผู้บริหารและพนักงานควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและประโยชน์ของระบบ Balanced Scorecard เพื่อให้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานนี้ได้รับการยอมรับจากพนักงานทุกคน และเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

3. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะสามารถใช้ได้ผลดี จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะหากพนักงานเข้าใจ เห็นความสำคัญ จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายและประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

4. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการทบทวนและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในระยะแรกควรมีการทบทวนผลเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีหากพบปัญหาหรือข้อผิดพลาด หลังจากนั้นควรทบทวน Balanced Scorecard ไปพร้อมๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กร

บรรณานุกรม

- ฉัตยาพร เสมอใจ. 2547. การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2547. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. 2547. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- บริษัท ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน). รายงานประจำปี 2546.
- บริษัท ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน). รายงานประจำปี 2547.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard. และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2547. คู่มือเชิงปฏิบัติการ วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แบซิฟิค.
- สุดาดวง เรืองรุจิระ. 2534. ระเบียบวิธีการวิจัยตลาดเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภัตติกุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

Michael A. Hitt, R. duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management.
6th Edition, Thomson South-Western.

Stephen P. Robbins. Organizational Behavior. 10th Edition, Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หัวข้อในการสัมภาษณ์
เรื่อง
การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ
ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

แนวทางที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. พนักงานระดับบริหารของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)
 - (1) วิสัยทัศน์และภารกิจของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)
 - (2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน
 - (3) กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน
 - (4) การนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ
 - (5) การควบคุมดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน
 - (6) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน
 - (7) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน
 - (8) ความคิดเห็นในการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

2. พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)
 - (1) หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงานที่ปฏิบัติอยู่
 - (2) ทักษะที่ต้องการที่ปฏิบัติ
 - (3) ข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร
 - (4) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
 - (5) ความคิดเห็นในการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

3. ลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน)
 - (1) ท่านใช้บริการอะไรของธนาคารนครหลวงไทย
 - (2) ท่านมีปัญหาในการใช้บริการหรือไม่ อย่างไร
 - (3) ท่านมีข้อเสนอแนะในบริการของธนาคารหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ข
สรุปข้อมูลเรื่องร้องเรียนของลูกค้า
ธนาคาร นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
ปี 2547 – 2548

ข้อมูลเรื่องร้องเรียนแบ่งตามประเภท ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (รวม 53 เรื่อง)

- 1.1 พนักงานธนาคารมาเก็บเงินลูกค้านอกสถานที่ ผ่าฝืนกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 1.2 มีลูกค้ารอเพียง 5 คน แต่ต้องเสียเวลารอนานกว่าครึ่งชั่วโมง
- 1.3 พนักงานไม่สนใจบริการลูกค้าและทำงานช้า
- 1.4 โทรศัพท์ขอ Statement พนักงานพูดจาห้วนและวางสายเลย ไม่ฟังคำถามให้เรียบร้อย
- 1.5 ผู้จัดการและสมุห์บัญชีสาขาปฏิบัติราชการผ่านเช็ค โดยไม่ติดต่อนำเงินมาเข้าบัญชีเสียก่อน ทำให้ตนเองเสียประวัติ
- 1.6 ลูกค้าแจ้งผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอให้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ กรณีการขายที่ดินซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย เจ้าหน้าที่ยินยอมให้มีการวางมัดจำ 5% และยังไม่ผ่อนผันขยายระยะเวลาการชำระเงินติดต่อกันถึง 2 ครั้ง เป็นเวลา 6 เดือน
- 1.7 ลูกค้าร้องเรียนผ่านสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กรณีธนาคารโดยสำนักงานทนายความท้องถิ่นขายทอดตลาดทรัพย์สินจำนองตามโฉนดที่ดินเลขที่ 720 ต.หนองกรุงศรี จ.กาฬสินธุ์ ทั้งที่ลูกค้าได้ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้ว และได้ผ่อนชำระหนี้ให้ธนาคารตามข้อตกลงเรื่อยมา
- 1.8 ลูกค้าได้ซื้อทรัพย์สินธนาคาร ฉ.178718 จ.นนทบุรี โดยวางมัดจำและนัดโอนให้แก่อีกบุคคลหนึ่ง ต่อมาได้ติดต่อขอชลอการโอนแต่เจ้าหน้าที่กลับโอนที่ตั้งกล่าวโดยที่ไม่ได้รับความยินยอมจากตน
- 1.9 ลูกค้าสมาชิกสภาผู้แทนพรรคไทยรักไทย ร้องเรียนว่า ธนาคารมีนโยบายการให้สินเชื่อโครงการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้มีขบวนการหาผลประโยชน์จากการให้กู้ยืมเงิน โดยมีการหักค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง ขอให้ตรวจสอบด้วย
- 1.10 บิดาของลูกค้าได้ร้องเรียนว่า บุตรสาวได้กู้เงินเชื่อซื้อบ้านกับธนาคาร โดยทำสัญญาเงินกู้ 2.5 ล้านบาท แต่ได้รับเงินเพียง 2.1 ล้านบาท ขอให้ตรวจสอบ ข้อเท็จจริงให้ด้วย
- 1.11 เจ้าหน้าที่สาขาเก็บเช็คคืนของลูกค้าไว้จนหมดอายุและไม่แจ้งลูกค้า โดยที่ลูกค้ายังคงมาใช้บริการอยู่เสมอ สร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้ามาก

- 1.12 ขอให้ธนาคารรับผิดชอบต่อความประมาทเลินเล่อของพนักงานซึ่งได้ให้บุคคลอื่นเบิกถอนเงินจากบัญชีกึ่งกลางของหมู่บ้าน โดยที่ใช้ลายมือชื่อเอกสารปลอม
- 1.13 เจ้าหน้าที่สาขานำเงินที่เหลือในบัญชีไปหักลดยอดหนี้ โดยที่ตนเองไม่รู้เห็นหรือยินยอมซึ่งไม่ชอบด้วยกฎหมาย
- 1.14 ผู้จัดการสาขาเปิดเผยข้อมูลลูกค้าให้บุคคลอื่นทราบ กระทำนอกเหนือหน้าที่
โดยเพิ่มเติมเงื่อนไขในบัญชีเงินฝากประจำของลูกค้าโดยที่เจ้าของบัญชีไม่ทราบเรื่อง ทำให้ไม่สามารถถอนเงิน โอนเงินหรือทำธุรกรรมใดๆ ได้
- 1.15 พนักงานสาขาใช้วาจาไม่เหมาะสมกับลูกค้าที่มาขอไปสมัครบัตรเครดิตหลายใบ “จะเอาไปทำไม? ถ้าเอาไปสมัครที่อื่นก็ไม่ต้องเอาไป”
- 1.16 พนักงานไม่ยิ้มแย้มแจ่มใสและไม่สนใจบริการ รอานานเกือบครึ่งชั่วโมงทั้งที่ไม่มีลูกค้า
- 1.17 พนักงานได้รับคำชมเชยจากลูกค้าถึงความสุภาพและการบริการที่ดีเยี่ยม โดยธนาคารมีการบริการที่ครบวงจร
- 1.18 บริษัทร้องเรียนความไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างในการประมูลงานพิมพ์คู่มือตัวอย่างธนบัตรต่างประเทศ
- 1.19 พนักงานสาขาไม่ให้ความสนใจลูกค้าและการบริการล่าช้า
- 1.20 ลูกค้าชาวต่างชาติขอเบิกเงินสด 40,000 บาท จากบัตรเครดิตที่สาขาของธนาคาร โดยไม่ได้รับบริการที่ดี
- 1.21 ลูกค้ายื่นเรื่องความล่าช้าของเจ้าหน้าที่สินเชื่อและเจ้าหน้าที่ประเมินในการนำเสนอเรื่องพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งใช้เวลาพิจารณาร่วม 4 เดือน (ถูกปฏิเสธการให้สินเชื่อจากธนาคาร)
- 1.22 ธนาคารแจ้งลูกค้าว่าได้รับอนุมัติสินเชื่อแล้ว ลูกค้าจึงเริ่มทำการก่อสร้างโดยใช้ทุนส่วนตัว ต่อมาผู้จัดการสาขาแจ้งว่า ธนาคารไม่อนุมัติสินเชื่อ ขอให้ไปใช้สินเชื่อที่ธนาคารอื่น ลูกค้าได้รับความเสียหาย
- 1.23 ลูกค้ายื่นเรื่องขอความเป็นธรรม กรณีที่ถูกยกยอดเงินจากอดีตเจ้าหน้าที่ธนาคารสาขาปากเกร็ด กล่าวคือ ตั้งแต่ปี 2535 ลูกค้าได้เปิดบัญชีเงินฝากประจำและออมทรัพย์รวม 7 ล้านบาท แต่ปัจจุบันเงินถูกถอนออกจนหมดบัญชี
- 1.24 ร้องเรียนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ปี 2538 ลูกค้าสามารถใช้สิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์เป็นหลักประกันได้ แต่ปัจจุบันไม่สามารถใช้สิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์มาเป็นหลักประกันได้ ขอให้ธนาคารพิจารณาสิทธิการ

เช่าอาคารพาณิชย์ มาเป็นหลักประกันด้วยเพราะในจังหวัดอุษายามีการใช้สิทธิการเช่าอาคารเป็นจำนวนมาก

- 1.25 ร้องเรียนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ลูกค้าขอวงเงินสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านวงเงิน 850,000 บาท โดยใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็นหลักประกัน โดยผู้จัดการสาขาแจ้งว่าอนุมัติได้ 500,000 บาท ตนจึงได้ขายทรัพย์สินรถยนต์เพื่อให้ได้เงินครบตามจำนวน ต่อมาได้รับการปฏิเสธสินเชื่อ ทำให้ตนเสียหาย
- 1.26 ลูกค้าร้องเรียนการให้บริการที่ไม่สุภาพของพนักงานสาขาลพบุรีขอให้ตักเตือนด้วย
- 1.27 พนักงานใช้วาจาไม่สุภาพ
- 1.28 ขอให้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาขา เนื่องจากมีการให้เปิดบัญชีในนามของตนเพื่อเดินบัญชีผ่านเช็คของบริษัทเนชั่นไวต์ประกันชีวิตและถอนเงินออกหมด โดยที่ตนเองไม่เคยมาเปิดบัญชีของธนาคาร
- 1.29 พนักงานมักคุยกันเสียงดังและไม่สนใจในการให้บริการลูกค้า
- 1.30 เจ้าหน้าที่รับสายวางหูโทรศัพท์ที่ไว้อย่าง ให้ลูกค้าพูดคนเดียว
- 1.31 เจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ใส่ใจลูกค้า
- 1.32 เจ้าหน้าที่(สมุห์บัญชี) พูดจาไม่สุภาพและไม่มีมารยาท
- 1.33 เจ้าหน้าที่แสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพ
- 1.34 ไม่ให้ความสะดวกในการขอหนังสือยินยอมและคัดสำเนาหลักฐาน นส.3ก (หนังสือเอกสารสิทธิ์)
- 1.35 พนักงานไม่ใส่ใจให้บริการและทำงานช้ามาก
- 1.36 พนักงานสาขาให้การต้อนรับดี บริการรวดเร็ว
- 1.37 ควรให้บริการที่รวดเร็วและเต็มใจ ใช้เวลาในการ Update สมุดเงินฝากนานมาก
- 1.38 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย การให้กู้ยืมเงินแก่ประชาชนที่อาจมีการประเมินราคาหลักทรัพย์สูงเกินกว่าความเป็นจริง ซึ่งอาจทำให้เสียหายนต่อธนาคารทั้งระบบได้
- 1.39 ผู้จัดการสาขาไม่ปฏิบัติตามสัญญากู้ยืม กล่าวคือไม่ยินยอมให้เบิกถอนเงินเพื่อใช้ในการก่อสร้างจนได้รับความเสียหาย และยังใช้กิริยาวาจาไม่สุภาพ ไม่เหมาะสม
- 1.40 ลูกค้ายาขานอหวงศ์ร้องเรียนการบริการของพนักงานสาขาราชวงศ์ไม่ประทับใจทำงานช้ามากทั้งที่มีลูกค้าไม่เกิน 2 ราย และไม่ต้อนรับลูกค้า อีกทั้งเสียมารยาทไม่ยอมรับเงินสดจำนวนมากและเช็คฝากเรียกเก็บ

- 1.41 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย กรณีเจ้าหน้าที่ของธนาคารทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ รับเงินสินบนจากกลุ่มผู้บริหารบ้านบุรินทร์
 - 1.42 ขอให้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการยกเว้นไม่ปรับเงินบริษัท 105 แพลนนิ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด ผู้รับเหมาดำเนินการปรับปรุงสาขารูปแบบ BPI ไม่เป็นไปตามสัญญาที่ให้ไว้กับธนาคาร
 - 1.43 ขอความเป็นธรรมกรณีธนาคารสาขาสะพานใหม่-ดอนเมือง โอนเงินขาดไป 100,000 บาท
 - 1.44 มีรายการใช้จ่ายโดยที่เจ้าของบัตรยืนยันว่าไม่ได้เป็นผู้ใช้ เมื่อสอบถามฝ่ายบัตรเครดิตได้รับการบริการที่ไม่ประทับใจและใช้วจาที่ไม่สุภาพ
 - 1.45 ร้องเรียนการใช้วจาไม่เหมาะสมของผู้บริหารธนาคารและขอยกเว้นค่าปรับวงเงินสินเชื่อ
 - 1.46 การใช้วจาไม่เหมาะสมและไม่ได้รับความสะดวกในการใช้บริการรับฝากเช็คเรียกเก็บ
 - 1.47 การให้บริการสินเชื่อธนาคารเจ้าหน้าที่ไม่เอาใจใส่การให้บริการ และใช้กิริยาวจาเชิงดูถูกลูกค้า
 - 1.48 ร้องเรียนธนาคารเรียกเก็บค่าธรรมเนียมค่าประกันการใช้ไฟฟ้าย้อนหลัง และพนักงานไม่เอาใจใส่ลูกค้า
 - 1.49 พนักงานควรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการและควรใส่ใจลูกค้า
 - 1.50 พนักงานสาขาแสดงกิริยาไม่เหมาะสมไม่เต็มใจการให้ข้อมูล
 - 1.51 ขอความเป็นธรรม พนักงานสาขาไม่นำเงินเข้าบัญชีจำนวน 30,000 บาท อ้างว่าเครื่องออนไลน์เสีย ต่อมาปรากฏว่าเงินหายไปจากบัญชี จำนวน 60,000 บาท
 - 1.52 การปฏิบัติหน้าที่ของผู้จัดการ และพนักงานสาขาไม่เอาใจใส่ลูกค้า ไม่ทำการไถ่ถอนหลักประกันตามที่นัดหมาย โดยอ้างว่าหาโฉนดไม่พบ
 - 1.53 มารยาทการรับโทรศัพท์ของพนักงานส่วนบริการข้อมูลลูกค้าและเครดิตบูโร พูดจาไม่สุภาพ
- 2.ด้านสารสนเทศ (รวม 12 เรื่อง)
- 2.1 ใช้บัตรเอทีเอ็มของธนาคาร กดเครื่องถอนเงินของธนาคารกรุงเทพสาขาทนุสุขาภิบาล 20,000 บาท ไม่ได้รับเงิน แต่โดนหักจากบัญชี
 - 2.2 ขอให้ธนาคารปรับปรุงระบบการเบิกถอนเงินต่างสาขาบัญชีกระแสรายวัน ต้องเสียเวลาเดินทางมาเอง ทำให้เกิดความไม่สะดวก
 - 2.3 ลูกค้าร้องขอให้ธนาคารเปิดบริการบัตรเอทีเอ็ม ให้กดเงินได้วันละ 150,000 – 200,000 บาท/วัน

- 2.4 การใช้บริการ Call Center ที่ปรากฏในใบแจ้งหนี้ ไม่มีผู้รับสาย
- 2.5 ลูกค้าส่งโทรสารแจ้งธนาคารว่า ไม่สามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ธนาคารทางโทรศัพท์ได้ เพราะไม่มีผู้รับสาย
- 2.6 ใบแจ้งหนี้บัตรเครดิตส่งมาช้า และการขอข้อมูลทางโทรศัพท์ที่ไม่มีผู้รับสาย
- 2.7 พนักงานไม่ให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับสินเชื่อเพื่อใช้ในการตกแต่งต่อเติม
- 2.8 ใบแจ้งหนี้บัตรเครดิตส่งมาช้าและโทรศัพท์ไม่มีผู้รับสาย
- 2.9 ลูกค้าบัตรเครดิตได้นำเงินไปชำระหนี้ค่าใช้จ่ายก่อนที่จะได้รับใบแจ้งยอดหนี้ที่ส่งมาล่าช้า เดือนต่อมามีการเรียกเก็บค่า Charge เมื่อโทรศัพท์ติดต่อเพื่อสอบถามรายละเอียดไม่มีผู้รับสาย
- 2.10 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ลูกค้าไม่เคยเปิดบัญชีธนาคารเพื่อขอสินเชื่อ กลับมีใบแจ้งหนี้และยอดค้างชำระ
- 2.11 การโอนเงินผ่านตู้เอทีเอ็มของธนาคาร ผู้รับปลายทางไม่ได้รับเงิน และเมื่อสอบถามเจ้าหน้าที่กลับไม่เต็มใจให้บริการ
- 2.12 ขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริง เนื่องจากได้ถูกบุคคลอื่นนำบัตรประชาชนและปลอมแปลงลายมือชื่อไปใช้สมัครบัตรเครดิต

3.ด้านระบบงาน (รวม 17 เรื่อง)

- 1.1 บริการ Counter Payment และการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่สาขาทองหล่อมีปัญหา
- 1.2 ธนาคารมีหนังสือแจ้งให้มาเจรจาและปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นครั้งที่ 2 ทั้งที่ได้มีการชำระหนี้เสร็จสิ้น และมีการแถลงให้ศาลทราบจนมีการถอนฟ้องเรียบร้อยแล้ว เมื่อกลางปี 46 ธนาคารไม่มีการประสานงานที่ดีกับ บบส.เพชรบุรี ทำให้ลูกค้าเสียหาย
- 1.3 ลูกค้าบัตรเครดิตวีซ่าถอนเงินที่ตู้เอทีเอ็ม สาขานานาเหนือ เครื่องยัดบัตรและไม่ได้รับการช่วยเหลือหรือชี้แจงจากพนักงานสาขา
- 1.4 การบริการของสาขาลำสาาลีผ่านบัญชีล่าช้ากว่าเดิมมาก
- 1.5 ลูกค้าร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการรับชำระคืนเงินกู้ แต่ธนาคารไม่ได้นำเงินไปลดหนี้ และขอให้ธนาคารคืนเงินที่ชำระไว้เกินพร้อมขอไถ่ถอนหลักประกัน

- 1.6 ลูกคำร้องเรียนถึงความถูกต้องในการคิดคำนวณเงินค่างวดที่หักจากบัญชีออมทรัพย์เพื่อชำระเงินกู้มีความล่าช้า และขอให้ชี้แจงการคิดค่าธรรมเนียมใต้ออนของธนาคารที่ไม่เป็นธรรม
 - 1.7 บัตรเครดิตของลูกคำมีวงเงิน 300,000 บาท ใช้จ่ายไม่เกินวงเงิน แต่ไม่สามารถชำระค่าสินค้า 3,000 บาท ได้ ขอทราบสาเหตุ และติดต่อกับฝ่ายที่รับผิดชอบ ไม่สามารถติดต่อได้
 - 1.8 ไม่ออกใบเสร็จรับเงินในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมถ่ายเอกสารการปิดบัญชีเงินฝากและการโอนเงิน
 - 1.9 ขอให้ตรวจสอบ/คืนเงิน การหักบัญชีกระแสรายวันค่าสมาชิกบัตรเครดิตที่ได้ทำการยกเลิกแล้ว ส่งผลให้เงินคงเหลือในบัญชีต่ำกว่าเกณฑ์จึงถูกหักค่าธรรมเนียมการรักษาบัญชี
 - 1.10 ลูกคำตำหนิระบบงานของฝ่ายบัตรเครดิตเรื่อง การเรียกเก็บดอกเบี้ยทั้งที่มีการชำระตรงต่อเวลา
 - 1.11 สาขาธนาคารลงบัญชีการชำระหนี้ไม่ถูกต้องครบถ้วน ภาระหนี้ไม่ลดลง ทั้งที่มีการโอนที่ดินชำระหนี้ในปี 2543 ทำให้ลูกคำได้รับความเสียหาย
 - 1.12 จัดส่ง Statement ล่าช้ามาก
 - 1.13 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย กรณีธนาคารละเลยและบกพร่องต่อหน้าที่ไม่คืนเอกสารสิทธิ์ นส.3ก(หนังสือเอกสารสิทธิ์) ซึ่งเป็นหลักประกันการกู้ยืมเงินทั้งที่ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว ทำให้เสียสิทธิ์ในการทำนิติกรรมที่ดินกับบุคคลอื่น
 - 1.14 ลูกคำร้องเรียนมายังธนาคารว่าได้สมัครบัตรเครดิตธนาคารประมาณเดือนสิงหาคม 2547 แต่ยังไม่เคยรับบัตรเครดิตของธนาคาร ต่อมาธนาคารได้ส่งใบแจ้งยอดการใช้จ่ายผ่านบัตรทั้งที่ตนเองไม่เคยรับบัตร จึงขอให้ธนาคารตรวจสอบและให้ความเป็นธรรมด้วย
 - 1.15 ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้มีหนังสือขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริงกรณีลูกคำร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ธนาคารบกพร่องต่อหน้าที่ไม่คืนโฉนดที่ดินซึ่งเป็นหลักประกันเงินกู้ยืมที่ได้มีการชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว
 - 1.16 ขอให้ธนาคารปรับปรุงยอดหนี้บัตรเครดิตทั้งในบัญชีบัตรหลักและบัตรเสริมให้ถูกต้อง
 - 1.17 ลูกคำแจ้งธนาคารว่าไม่ได้ใช้บัตรเครดิตแต่ปรากฏว่ามีใบแจ้งหนี้ชำระเงิน
- 4.ด้านบริการ (รวม 32 เรื่อง)
- 4.1 ลูกคำนำเงินเข้าบัญชีจำนวน 30,000 บาท มีธนบัตรใบละ 100 ชำรุด ผู้จัดการสั่งระงับโดยไม่กล้าออกหน้า ซึ่งตนถือว่าเป็นเรื่องไม่ให้เกียรติ

- 4.2 การพิจารณาสินเชื่อล่าช้ามาก ต้องรอเจ้าหน้าที่ประเมินราคานาน
- 4.3 ลูกค้ำร้องเรียนความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตมีขั้นตอนมาก
- 4.4 การพิจารณาอนุมัติบัตรเครดิตของธนาคารมีความล่าช้าและยุ่งยาก โดยยื่นเอกสารขอเป็นบัตรทอง แต่ได้แค่บัตรเงิน
- 4.5 ธนาคารส่งใบเรียกเก็บชำระหนี้บัตรเครดิตมี 2 รายการที่ต้องขอตรวจสอบ เจ้าหน้าที่แจ้งว่าตามระเบียบของธนาคารต้องเสียค่าธรรมเนียมรายการละ 50 – 100 บาท
- 4.6 ลูกค้ำใช้บัตรเอทีเอ็มกดเงินในเขตจังหวัดเดียวกัน ต้องเสียค่าบริการครั้งละ 20 บาท ขอให้ธนาคารปรับปรุง
- 4.7 การพิจารณาเงินกู้จำนวน 10.5 ล้านบาท ล่าช้า ยื่นตั้งแต่เดือนมกราคม 2547 ได้รับอนุมัติปลายเดือนเมษายน จำนวน 8.8 ล้านบาท ทำให้เสียหายและถูกปรับ
- 4.8 ลูกค้ำต่างประเทศ (หลวงพ่อฟอน โซเดอจวน) ร้องเรียนเรื่อง Slip ของธนาคาร ไม่ชัดเจน และ Slip ใบแจ้งการโอนเงินต่างประเทศเข้าบัญชีซึ่งส่งมาจาก ฝ่ายธุรกิจปริวรรตมาถึงตนล่าช้ามากบางครั้งถึง 2 สัปดาห์
- 4.9 ลูกค้ำร้องเรียนธนาคารหักค่าธรรมเนียมรักษาสถานภาพบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ ทั้งที่ตนเองไม่เคยเปิดบัญชีและทำธุรกรรมกับธนาคาร
- 4.10 ลูกค้ำเสนอให้ปรับปรุงบริการ Telebanking เนื่องจากตนสนใจสมัครใช้บริการ แต่เมื่อสอบถามข้อมูลมีการโอนสายไปมา
- 4.11 ลูกค้ำธนาคารแนะนำให้สาขาของธนาคารใช้บัตรคิว เพราะต้องต่อคิว ซึ่งยืนรอคิวนานมาก
- 4.12 ลูกค้ำเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
- 4.13 ไม่ได้รับการดูแลบัญชีที่ดีทำให้ลูกค้ำต้องเสียค่าธรรมเนียมการคืนเช็ค และเสียเครดิตและการบริการที่ไม่สุภาพของสมุห์บัญชี
- 4.14 ชาวเวียดนามขอวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในการเปิดบัญชีเงินฝากต่างประเทศเพื่อการโอนเงินระหว่างประเทศ(เจ้าหน้าที่ธนาคารอาจให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนตามที่ลูกค้ำต้องการ)
- 4.15 ลูกค้ำเสียเวลารอนานมากในการขอรับบัตรเอทีเอ็มใหม่ เนื่องจากบัตรเอทีเอ็มเก่าสูญหาย
- 4.16 สินเชื่อเคหะธนาคาร (ธนาคารศรีนคร(เดิม)) เมื่อมีการควมรวมกันแล้ว ลูกค้ำไม่ได้รับการบริการที่สะดวก เช่น ไม่ได้รับใบเสร็จรับเงินทุกเดือน เจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน

- 4.17 การทำงานในฝ่ายบัตรเครดิตล่าช้าและไม่ให้คำตอบที่ลูกค้า
ซึ่งยื่นใบสมัครมา 4 ราย ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2547
- 4.18 ลูกค้าใช้บริการบัตรเครดิตมา 7 ปี ไม่เคยมีประวัติการชำระล่าช้า ขอให้
ธนาคารตรวจสอบการคิดค่าธรรมเนียมการชำระล่าช้าของตนเองด้วย
และระบบการจัดส่งใบแจ้งหนี้
- 4.19 ขอให้ธนาคารพิจารณาลดค่าธรรมเนียมการขาย Sale Slip
- 4.20 เจ้าหน้าที่สินเชื่อไม่มีการติดตามผลการพิจารณาสินเชื่อของลูกค้าซึ่ง
เสนอขออนานกว่า 2 เดือน ต่อว่าและแสดงกิริยาไม่เหมาะสม
- 4.21 ลูกค้าร้องเรียนไม่สามารถติดต่อทางโทรศัพท์ 0 2226 2424 เพื่ออายัดบัตร
เอทีเอ็ม เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่รับสาย
- 4.22 การลงนามในเช็คหรือตัวสัญญาใช้เงิน แต่เดิมสามารถนำกลับมาลงนามและ
ประทับตราที่บริษัทได้ ปัจจุบันต้องมาลงนามต่อหน้าเจ้าหน้าที่ทุกครั้งทำ
ให้ไม่ได้รับความสะดวก
- 4.23 โทรศัพท์และระบบ Telebanking ไม่สะดวก โอนเงินเข้าบัญชีไม่ได้ต้องเสีย
ค่าปรับจากเช็คคืน
- 4.24 การอนุมัติบัตรเครดิตล่าช้า ไม่มีการแจ้งว่าอนุมัติหรือไม่
- 4.25 ให้เพิ่มจำนวนที่นั่งรอ ใช้ระบบบัตรคิว และการยิ้มแย้มของพนักงาน
- 4.26 สาขาเรียกเก็บเงินค่าทำเรื่องประเมินราคาที่ดินโดยที่ธนาคารไม่ได้อนุมัติ
วงเงินกู้
- 4.27 ธนาคารพิจารณาสินเชื่อเพิ่มเติมล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ
- 4.28 ไม่ได้รับความสะดวกหลายประการในการทำธุรกรรม โดยเฉพาะการโอนเงิน
ไปยังต่างประเทศ
- 4.29 การชี้แจงข้อมูลที่ผิดพลาดเกี่ยวกับเงื่อนไขในกรมธรรม์ 10/4 เมื่อสอบถาม
จากพนักงานคนเดิมไม่ยอมรับและใช้วาจาไม่เหมาะสม
- 4.30 การให้บริการของพนักงานและความไม่เสมอภาคในเรื่องการคิดอัตราดอกเบี้ย
เงินฝากให้แก่ลูกค้าสาขา
- 4.31 ไม่ดำเนินการหักบัญชีระหว่างสาขา ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก
- 4.32 ไม่อนุมัติเพิ่มวงเงินสินเชื่อทำให้เกิดความเสียหายต่อกิจการ
5. อื่นๆ (รวม 62 เรื่อง)
- 5.1 ธนาคารปฏิเสธการให้ถอนเงินฝากจากบัญชีเงินฝากประจำ
- 5.2 ขอให้ธนาคารคืนเงินตามเช็ค พร้อมดอกเบี้ย ร้อยละ 7.5 เพราะธนาคาร
เข้าเงินผิดบัญชี

- 5.3 ขอให้ธนาคารทบทวนการปฏิเสธคำขอสินเชื่อของลูกค้า โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- 5.4 ลูกค้ามีความประสงค์ซื้อที่ดินของลูกค้านี้ธนาคาร แต่ธนาคารไม่สามารถหาแพ้มืออื่นให้ได้
- 5.5 ลูกค้าเสียชีวิตตั้งแต่ 13 เมษายน 2540 แต่มีบริษัทได้ตรวจสอบพบว่ามี การขึ้นเช็คที่บริษัทส่งจ่ายเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2542
- 5.6 ขอความอนุเคราะห์ผ่อนผันการชำระหนี้ที่มีกับธนาคาร
- 5.7 การขอสินเชื่อจากสาขาธนาคารไม่สนใจให้บริการ และเก็บเรื่องเงียบโดยไม่แจ้งเหตุผล
- 5.8 ขอดอนการเป็นผู้ค้ำประกันพนักงาน เนื่องจากประวัติตัวไม่เหมาะสม
- 5.9 ขอให้ธนาคารตรวจสอบเกี่ยวกับสำนวนคดีและภาระหนี้ขายลดเช็คในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี.พี.พี.พลาสติก
- 5.10 ธนาคารปฏิเสธการให้ถอนเงินฝากประจำซึ่งได้ค้ำประกันลูกหนี้
- 5.11 ธนาคารมีส่วนรู้เห็นในการทำบัตรเครดิตปลอม(บัตรวีซ่าทอง)โดยที่ตนเองไม่เคยมีบัตร
- 5.12 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านสำนักราชเลขาธิการ เพื่อขอให้ธนาคารพิจารณา อนุเคราะห์แก่ครอบครัวของตนมิให้ถูกยึดบ้านที่อยู่อาศัยซึ่งปัจจุบันนี้ ดังกล่าวได้โอนไปยัง บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรี แล้ว
- 5.13 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ว่าธนาคารไม่ดำเนินการพิจารณา ข้อเสนอการขอชำระหนี้ 6.3 ล้านบาท และไม่ยินยอมให้ไถ่ถอนจำนอง
- 5.14 ลูกค้ำร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย กรณีความล่าช้าในการโอน ทรัพย์สินอาคารพาณิชย์ที่พญาเหนือที่เสนอซื้อจากธนาคารมีการวางเงินมัดจำ แต่ไม่มีความคืบหน้าในการโอน
- 5.15 ลูกค้ำร้องเรียนขอให้ธนาคารส่งมอบโฉนดที่ดิน จำนวน 642 โฉนด จ. ปราจีนบุรี คืน เนื่องจากหนี้สินระหว่างลูกค้ากับธนาคารได้เสร็จสิ้นลงโดย ผลทางกฎหมาย
- 5.16 ลูกค้ำขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริงการเก็บค่าธรรมเนียม 18,000 บาท จากการอนุมัติสินเชื่อ 3.6 ล้านบาท ซึ่งเคยแจ้งว่าจะไม่มีการเรียกเก็บ
- 5.17 ลูกค้ำร้องขอความเป็นธรรมกรณีขอสินเชื่อธนาคาร โดยนำโฉนด 4 แปลง มาจำนองในวงเงิน 13,295,000 บาท เพื่อขอออก L/G ต่อ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ลูกค้าได้ทำงานแล้วเสร็จพร้อมส่งต้นฉบับ L/G คืนธนาคาร แต่ธนาคารบ่ายเบี่ยงไม่คืนและแจ้งว่าได้โอน

หลักประกัน ดังกล่าวและหนี้อื่นของบริษัทไปให้บรรษัทบริหาร
สินทรัพย์ไทยแล้ว

- 5.18 ลูกค้าขอให้ธนาคารชี้แจงเกี่ยวกับการซื้อ Draft จำนวนมาก ๆ ธนาคารจะ
มีการให้ Keep Back แก่ลูกค้ารายนั้นๆ ใช่หรือไม่
- 5.19 บริษัทร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย การปรับปรุงโครงสร้างหนี้
บริษัทขอชำระเฉพาะเงินต้น 360,000 บาท เพราะได้ปฏิบัติตามเงื่อนไข
ทุกประการ ต่อมาธนาคารปฏิเสธการสนับสนุนวงเงิน Post Finance กับ
ผู้ซื้อโครงการห้องชุดธุรกิจจึงหยุดชะงัก ทำให้เกิดดอกเบี้ยค้างประมาณ
750,000 บาท
- 5.20 ลูกค้าร้องเรียนความไม่โปร่งใสในการจัดจำหน่ายพันธบัตรรัฐบาล กล่าวคือ
ลูกค้ามายืนรอคิวตั้งแต่เวลา 6.24 น. เมื่อธนาคารเปิดทำการไม่สามารถ
คีย์ข้อมูลเข้าเครื่องได้เพราะจอจอตเต็ม
- 5.21 ลูกค้าเงินฝากประจำร้องเรียนว่า ตนเป็นผู้มีสิทธิในการจองซื้อพันธบัตร
แต่เมื่อถึงวันจองจริงตนเองไม่ได้รับการจัดสรร
- 5.22 ลูกค้าร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง ความไม่ชอบธรรม
ในการจัดสรรพันธบัตรรัฐบาล กล่าวคือ ลูกค้าจองบัตรคิวที่ 5 ในวันเปิดรับจอง
แต่บัตรคิวหมายเลข 1 ก็ไม่สามารถป้อนข้อมูลเข้าระบบได้แล้ว เพราะ
จอจอตเต็มก่อนหน้าแล้ว
- 5.23 ลูกค้าแนะนำการเพิ่มเติมข้อมูลต่างๆ ลงในบัตรเอทีเอ็ม เพื่อความสะดวก
และทันสมัย
- 5.24 ลูกค้าให้ธนาคารคืนเงินในมูลหนี้เช็ค จำนวน 200,000 บาท (ซึ่งเกิดจากการ
ปลอดเช็คทำบุญ จำนวนเงิน 20,000 บาท เป็น 200,000 บาท ระยะเวลา
กว่า 10 ปีแล้ว) และขอไถ่ถอนที่ดินซึ่งเป็นหลักประกันบางแปลง
เนื่องจากได้ชำระหนี้ในส่วนที่เป็นเงินกู้ยืม และ O/D เสร็จสิ้นแล้ว
- 5.25 ลูกค้าร้องเรียนขอความเป็นธรรม กรณีที่ธนาคารสั่งให้ตนเอง(บริษัท)
ผลิตสินค้าจนเสร็จบางส่วน ต่อมาธนาคารได้สั่งยุติการผลิตโดยไม่แจ้งเหตุผล
- 5.26 ลูกค้าร้องเรียนผู้จัดการสาขากล่าวหาว่า ตนเองมีส่วนได้เสียกับการเปิด
บัญชีของชาวอำเภอแม่เมาะ จ.ลำปาง ซึ่งได้รับเงินชดเชยความเสียหาย
จาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ซึ่งขอกกล่าวหาทำให้ตนเองเสียชื่อเสียงและ
เกียรติยศ
- 5.27 ลูกค้าร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงิน
ในบัญชีธนาคารศรีนคร(เดิม) ขอให้ตรวจสอบข้อเท็จจริงด้วย

- 5.28 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอให้ธนาคารพิจารณาสินเชื่อเพื่อซื้อที่ดินเพื่อปลูกสร้างที่อยู่อาศัย
- 5.29 ขยายที่ดินบริเวณหัวมุมสี่แยกมไหสวรรค์โดยไม่แจ้งผู้เช่า และบ้ายเบียงเมื่อผู้เช่าขอซื้อที่ดิน ทั้งกำหนดราคาสูงขณะที่ยังไม่มีการโอนและสัญญาจะซื้อจะขายพ้นกำหนดแล้ว
- 5.30 พนักงานสาขามหาวิทยาลัยหัวเฉียวฯ ที่ลาออกไปแล้วร้องเรียนขอความเป็นธรรม เรื่อง Incentive
- 5.31 การพิจารณาสินเชื่อของผู้จัดการสาขาไม่โปร่งใส มีการเรียกเงินผลตอบแทนจากลูกค้า
- 5.32 เจ้าหน้าที่สาขาใช้โทรศัพท์และยานพาหนะแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
- 5.33 ร้องเรียนผ่านสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์เกี่ยวกับการชำระหนี้
- 5.34 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารปลดภาระจำนองและคืนโฉนด 4 แปลง ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีได้ส่งคืนต้นฉบับหนังสือค้ำประกัน คืนธนาคารแล้วปี 2545
- 5.35 ขอให้ธนาคารช่วยเหลือลดดอกเบี้ยเงินกู้ จำนวน 1 ล้านบาท
- 5.36 ร้องเรียนผ่านสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารช่วยเหลือปลดภาระจำนำเงินฝาก จำนวน 6.4 ล้านบาท เพื่อนำเงินดังกล่าวมาหมุนเวียนในธุรกิจต่อไป
- 5.37 ร้องเรียนผ่านสำนักงานคณะกรรมการติดตามและประสานงานฯ กระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารพิจารณาแก้ไขหนี้โดยลดดอกเบี้ยและให้คงเงินต้นเพียง 3 ล้านบาท โดยหนี้ดังกล่าวได้โอนไปอยู่ในความดูแลของ บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีแล้ว
- 5.38 กระทรวงการคลังขอให้ธนาคารตรวจสอบข้อเท็จจริง กรณีลูกค้าถูกพนักงานธนาคาร สาขาพนมสารคาม(ธนาคารศรีนคร(เดิม)) ฉ้อโกงเงินฝากในบัญชี ปัจจุบันพนักงานถูกไล่ออกและมีการฟ้องดำเนินคดีศาลชั้นต้นพิพากษาให้จำเลยมีความผิดแต่จำเลยยื่นอุทธรณ์ ขณะนี้เวลาล่วงเลยมานานแล้วยังไม่มีผลคืบหน้า
- 5.39 ลูกค้ามีหนังสือแจ้งมายังธนาคารขอยกเลิกการค้าประกันกลุ่มบริษัทในเครือบริษัท อุตสาหกรรมห้องเย็นกันตัง จำกัด เนื่องจากปัจจุบันได้ลาออกจากกลุ่มบริษัทดังกล่าวแล้ว
- 5.40 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการชำระหนี้และขอให้ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมซื้อบ้านและที่ดิน

- 5.41 ร้องเรียนผ่านสำนักนายกรัฐมนตรี ขอให้ธนาคารอนุเคราะห์ผ่อนปรนการชำระหนี้เงินกู้ เนื่องจากครอบครัวประสบปัญหาได้รับความเดือดร้อนมาก
- 5.42 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอซื้อคืนบ้านที่ธนาคารยึดด้วยราคาเป็นธรรม
- 5.43 ขอให้ธนาคารอนุเคราะห์ช่วยเหลือปัญหาหนี้สินเพราะพืชผลทางการเกษตรขายไม่ได้ราคา
- 5.44 ขอให้ระงับการยึดที่ดินของ นายภักดี ณ นคร ซึ่งติดจำนองธนาคาร และเป็นศาลเจ้าและที่ปฏิบัติธรรมของคนท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต
- 5.45 สาขาธนาคารไม่คืนบัญชีเงินฝากซึ่งจำเป็นหลักประกันการใช้ไฟฟ้า และมีการถอนเงินฝากพร้อมปิดบัญชี
- 5.46 ขอให้ธนาคารอนุเคราะห์สินเชื่อเพื่อการชำระหนี้กับสถาบันการเงินอื่นและเป็นทุนดำเนินกิจการ
- 5.47 ขอความเป็นธรรมกรณีธนาคารไม่ยินยอมให้เบิกจ่ายเงินค้างงวดตามปกติ
- 5.48 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารช่วยเหลือนางนงลักษณ์ อันลา ซึ่งมีหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบโดยให้ธนาคารให้สินเชื่อและรวมหนี้ไว้เพียงแห่งเดียว
- 5.49 ธนาคารไม่จัดสรรแบ่งเงินให้บริษัทตามสัญญา และยอมให้บริษัท ฟิสแควร์ โฮลดิ้ง เบิกเงินวงเงินจากบัญชีกระแสรายวันได้โดยลำพัง
- 5.50 ร้องเรียนผ่านกระทรวงยุติธรรม ธนาคารไม่ให้ความเป็นธรรมในการผ่อนชำระหนี้วงเงินกู้ และยังส่งเรื่องไปดำเนินคดีทางกฎหมาย ทั้งที่ไม่มีเจตนาบ่ายเบี่ยง
- 5.51 แจ้งถูกปลอมแปลงลายเซ็นสั่งจ่ายเช็ค จำนวน 78,000 บาท และได้แจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อขอให้ธนาคารรับผิดชอบค่าใช้จ่าย
- 5.52 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้ธนาคารช่วยเหลือเกี่ยวกับหนี้สินเนื่องจากพนักงานธนาคารได้มีการชี้แนะแนวทางแก้ไขหนี้ไม่สุจริต และมีการดำเนินการเกี่ยวกับหลักประกันจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- 5.53 ยินยอมให้มีการจ่ายเงินตามเช็คเงินสดที่มีลายเซ็นปลอม ขอให้ธนาคารตรวจสอบและชดเชยค่าเสียหาย
- 5.54 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าธนาคารได้นำเช็คที่สั่งจ่ายล่วงหน้าเพื่อชำระหนี้เป็นรายเดือนไปขายสดเช็คโดยไม่ได้ทำสัญญาขายลดเช็ค อีกทั้งนำมูลค่าเช็คมารวมเป็นมูลหนี้เพื่อดำเนินคดีล้มละลาย
- 5.55 ขอให้พิจารณาทบทวนดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่อาศัยและปรับสถานะให้เป็นลูกหนี้ปกติเนื่องจากตนเองไม่มีเจตนาผิดนัดชำระ

- 5.56 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย การคำนวณดอกเบี้ยค้างชำระ ไม่ถูกต้อง และระยะเวลาการจำนองในหนังสือรับรองไม่ตรงกับสัญญา จำนอง
- 5.57 ร้องเรียนผ่านกระทรวงการคลัง ขอให้พิจารณาปรับโครงสร้างหนี้
- 5.58 พนักงานปฏิบัติงานประมาท โดยให้บุคคลที่สาม เบิกเงินของตน จำนวน 880,000 บาท โดยมีได้รับมอบอำนาจ
- 5.59 ขอให้ธนาคารสอบข้อเท็จจริงการอนุมัติสินเชื่อลูกค้าราย นางศศิรักษ์ สร้างสมวงษ์ ว่ามีความถูกต้องระเบียบของธนาคารหรือไม่
- 5.60 หจก.แชมป์คาร์เซ็นเตอร์ ฟิวเจอร์กรุ๊ป ขอให้ระงับการขายที่ดินซึ่งตน ได้ใช้เป็นที่ทำธุรกิจซื้อขายรถยนต์มือสอง
- 5.61 คุณลักษณะ สันแสนดี แจ้งข้อมูลลูกค้าที่ธนาคารอนุมัติ ให้ระมัดระวัง พฤติกรรมของลูกค้ารายดังกล่าว
- 5.62 ร้องเรียนผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ขอให้ธนาคารพิจารณาลดหย่อน การชำระหนี้

ประวัติผู้ศึกษา

นางสาวมณีรัตน์ กวินรัตน์ เกิดเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2518 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป จากสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อปีการศึกษา 2547 และศึกษาต่อในระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการภาษีอากร บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในปีการศึกษา 2548

เข้าทำงานที่ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 จนถึงปัจจุบัน