

103

กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพ  
ในการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษา :  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาอโศก



มณฑา รัษฎพิทยานนท์<sup>1</sup>, สุวีมล กิตติสุวรรณ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาระบบสารสนเทศทางการบัญชี.

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 08-7802-4625, โทรสาร: 0-2259-7167, Email: montha\_ni@hotmail.com

<sup>2</sup>ภาควิชาการบัญชี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6216, โทรสาร: 0-2697-6205, Email: suweemolkit@yahoo.com

กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า  
กรณีศึกษา : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาอโศก

มณฑา รัชษ์พิทยานนท์<sup>1</sup> , สุวิมล กิตติสุวรรณ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาระบบสารสนเทศทางการบัญชี,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 08-7802-4625, โทรสาร: 0-2259-7167, Email: [montha\\_ni@hotmail.com](mailto:montha_ni@hotmail.com)

<sup>2</sup>ภาควิชาการบัญชี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6216, โทรสาร: 0-2697-6205, Email: [suweemolkit@yahoo.com](mailto:suweemolkit@yahoo.com)

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยการออกแบบสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาอโศก จำนวน 50 ราย ในช่วงกลางเดือนธันวาคม 2549 มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาหาสาเหตุของปัญหาที่ระดับคะแนนความพึงพอใจต่ำกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด เพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ได้คะแนนความพึงพอใจตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด และเพื่อหากกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า มาจากปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร ผู้ศึกษาจึงได้สรุปทางเลือกของธนาคาร คือ การกำหนดทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมาทำหน้าที่ดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการในสาขา การกำหนดหน้าที่งานนี้ขึ้นเพื่อให้ทีมงานสามารถที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องพะวงกับงานภายในด้านอื่น คอยดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยเฉพาะ ให้การต้อนรับ สอบถามถึงการมาใช้บริการ ให้คำแนะนำกับลูกค้า และเมื่อลูกค้าใช้บริการเรียบร้อยแล้ว อาจขอคำแนะนำหรือติชมจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น และจะต้องบริหารงานภายในด้านอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าด้วย

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การให้บริการลูกค้า

## 1. บทนำ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรก จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 เมื่อเริ่มแรกก่อตั้งใช้ชื่อว่า "บริษัท แแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด" และต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2482 และจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536 นับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้ร่วมมือกับบริษัท แกลล์พ จำกัด ในการพัฒนาบริการให้ได้มาตรฐานระดับโลก โดยเฉพาะในระดับสาขาเกือบ 700 แห่งทั่วประเทศ ธนาคารได้ทำการวัดระดับความพึงพอใจและการครองใจของลูกค้าในทุก ๆ ไตรมาสของทุกสาขานาธนาคาร ซึ่งสาขาโอโศก เป็นหนึ่งในสาขาทั่วประเทศ ที่จะต้องถูกวัดผลระดับความพึงพอใจและการครองใจของลูกค้าเช่นกัน ซึ่งปัญหาที่พบคือ สาขาโอโศกไม่สามารถบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจและการครองใจของลูกค้าตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดได้ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาหาสาเหตุของปัญหาที่ระดับคะแนนความพึงพอใจต่ำกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด เพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ได้คะแนนความพึงพอใจตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด และเพื่อหากกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการที่สาขานาธนาคาร ซึ่งจะส่งผลต่อการวัดผลการปฏิบัติงานของสาขาโอโศก และการประเมินความดีความชอบของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และธนาคารสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ธนาคารกำหนดได้อีกด้วย

## 2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ ได้แก่ คุณภาพของการบริการ (Service Quality) ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และปัจจัยหลักในการสร้างความพอใจ นำมาใช้เพื่ออธิบายคุณภาพการบริการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ และความจงรักภักดี

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ นำมาใช้เพื่ออธิบายลักษณะของการส่งมอบบริการที่ดีจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการหรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ

2.3 ทฤษฎี SIX SIGMA เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก ใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยพยายามค้นหาสาเหตุต่าง ๆ ที่ลูกค้าไม่พอใจแล้วมาทำการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อมูลดังนี้

วราพรรณ สันต์สนะโชค (2540) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาพญาไท กรุงเทพมหานคร จำนวน 384 ตัวอย่าง

พบว่า ด้านพนักงานและการต้อนรับมีความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านข้อมูลที่ได้รับจากการบริการ ด้านสถานที่ประกอบการ และด้านความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ

นพพร พลายวงษ์ (2544) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อส่วนบริการลูกค้า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม จำนวน 230 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25 - 35 ปี ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท และเป็นลูกค้าธนาคารนาน 5-9 ปี โดยลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านความน่าเชื่อมั่นในความรู้และอัธยาศัยไมตรีมากที่สุด

อรรถัน วรณโกมุท (2545) ศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจในการใช้บริการธนาคารทางเทคโนโลยี กรณีศึกษา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจในการใช้บริการ SCB Easy Bank จำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า บริการเงินด่วนอัตโนมัติ บริการปรับสมุดเงินฝากอัตโนมัติ และบริการรับฝากเงินอัตโนมัติเป็นบริการที่มีลูกค้าใช้บริการต่อเดือนมากที่สุด และบริการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ บริการเงินด่วนอัตโนมัติ บริการรับฝากเงินสดอัตโนมัติ และบริการธนาคารทางโทรศัพท์

### 3. วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยออกแบบสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยตนเอง ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาอโศก เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าและการครองใจของลูกค้า จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 50 ราย ในช่วงเวลากลางเดือนธันวาคม 2549 ซึ่งการออกแบบสอบถามครอบคลุมถึง ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการมาใช้บริการต่อพนักงานผู้ให้บริการ อาคารสถานที่ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร

จากนั้นจึงทำการประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ เพื่อหาระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในด้านต่าง ๆ จากการใช้บริการ แล้วจึงหาระดับความพึงพอใจโดยรวมจากการมาใช้บริการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขาอโศก ในด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร

หลังจากนั้น จึงนำผลคะแนนความพึงพอใจและการครองใจของลูกค้าที่ได้จากการออกแบบสอบถาม และจากการเก็บข้อมูลโดยบริษัท แกลลัพ จำกัด มาเปรียบเทียบตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบกับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้ามาจากปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร จากข้อมูลที่ได้จึงนำมาวิเคราะห์ในรายละเอียดแต่ละ

ด้าน ที่มีผลคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำการแก้ไขปรับปรุงในจุดนั้น ๆ และคอยดูแล  
ควบคุมให้กระบวนการนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักทฤษฎี SIX SIGMA  
เพื่อให้ผลการวัดคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

#### 4. ผลการวิเคราะห์

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคะแนนความพึงพอใจของลูกค้ามา  
จากปัจจัย 3 ด้าน คือ

4.1 ด้านพนักงานผู้ให้บริการ มาจากความสามารถในการอธิบายเงื่อนไขและ  
ข้อกำหนดต่าง ๆ ความรู้ในบริการด้านต่าง ๆ ของธนาคาร การให้บริการด้วยความถูกต้อง และ  
รวดเร็ว การให้บริการด้วยความสนใจ ไม่ทอดทิ้งกันระหว่างเคาน์เตอร์ ความสามารถในการตอบ  
คำถามที่เข้าใจง่ายของพนักงาน

4.2 ด้านอาคารสถานที่ มาจากปัจจัยเรื่องเอกสาร แผ่นพับโฆษณาแนะนำสินค้าและ  
บริการต่าง ๆ มีให้หยิบ การจัดวางแบบฟอร์ม และสลิปต่าง ๆ จำนวนเคาน์เตอร์ที่เปิดให้บริการมี  
ความเหมาะสมอย่างเพียงพอ

4.3 ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร มาจากด้านการแนะนำธนาคารให้กับเพื่อนร่วมงาน  
หรือญาติพี่น้อง ปัจจัยด้านการไม่มีธนาคารใดแทนได้เลย การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเท่าเทียม  
กัน ดีที่สุดสำหรับคนแบบฉัน

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาระดับความพึงพอใจ  
ของลูกค้า เป็น 3 ทางเลือก ดังนี้

ทางเลือกที่ 1 กำหนดทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมา เพื่อคอยบริหารจัดการปัจจัยด้าน  
ความพึงพอใจของลูกค้าโดยเฉพาะ เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และดูแลปรับปรุง  
ด้านนั้น ๆ ให้ดีขึ้น

ทางเลือกที่ 2 ให้นำพนักงานทั้งสาขามีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุ  
ของปัญหา และช่วยกันแก้ไขปรับปรุง ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหา  
แนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้งระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ทางเลือกที่ 3 แบ่งโซนการให้บริการแล้วจัดเป็นทีมแข่งขันเป็นทีมเคาน์เตอร์สูงกับทีม  
เคาน์เตอร์เตี้ย และวัดผลการแข่งขันคะแนนเป็นรายไตรมาส โดยให้ผลการแข่งขันมีผลต่อการ  
วัดผลงานพนักงานตอนสิ้นปีด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อสามารถกำหนดทางเลือกได้ 3 ทางเลือก การปรับปรุง  
ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ก็ควรที่จะคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึง  
พอใจของลูกค้าทั้ง 3 ด้านด้วยกัน เพราะการแก้ปัญหาเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่สามารถที่จะ  
ปรับปรุงระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้

## 5. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาปัญหาขององค์กร โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และเพื่อหากลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการที่สาขา และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่ระดับคะแนนความพึงพอใจต่ำกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด สรุปได้ว่า กำหนดทางเลือก คือ กำหนดที่ทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมาทำหน้าที่ดูแลลูกค้าโดยเฉพาะ ตั้งแต่ลูกค้าก้าวเข้ามาในสาขา พนักงานจะต้องเข้าไปให้การต้อนรับ สอบถามถึงการมาใช้บริการ ให้คำแนะนำกับลูกค้าและตอบคำถามเมื่อลูกค้าเกิดข้อสงสัย หรือเมื่อลูกค้าใช้บริการเรียบร้อยแล้ว อาจขอคำแนะนำหรือติชมจากลูกค้าได้ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น แต่ยังคงต้องบริหารงานภายในที่เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าอีกด้วย ทั้งด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธนาคาร ทีมงานจะต้องคอยดูแลในทุก ๆ ด้านที่จะกระทบกับความพึงพอใจของลูกค้า และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และเนื่องจากทีมงานนี้จะต้องทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า และสามารถที่จะบริการให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจได้ พนักงานยังสามารถที่จะนำเสนอบริการให้ลูกค้าได้ ทำให้พนักงานได้ผลงานการขาย และโดยภาพรวมของสาขาก็ได้เป็นผลงานสาขาเช่นกัน

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิมล กิตติสุวรรณ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้การศึกษานี้สมบูรณ์ขึ้น นอกจากนี้ ขอขอบคุณลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาอโศกทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูล ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยสมบูรณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

### บรรณานุกรม

ฉัตยาพร เสมอใจ. 2547. การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซี

เอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน).

ไทยพาณิชย์. 21 กุมภาพันธ์ 2549. ข่าวสารไทยพาณิชย์. [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก :

www.scb.co.th

ไทยพาณิชย์. 21 กุมภาพันธ์ 2549. เกี่ยวกับธนาคาร. [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก :

www.scb.co.th

ไทยพาณิชย์. 4 มีนาคม 2548. ก้าวใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด.

นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. 2541. ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ. 2537. ข้าแหละ **SIX SIGMA**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท อริยชน จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด.).

รายงานข้อมูลประจำปีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). [ออนไลน์]. เข้าถึง

จาก : [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. 2548. บริการด้วยใจที่ไม่ธรรมดา. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี.พี.ไซ

เบอร์

พรินท์ จำกัด

Philip Kotler. "Marketing Managements." Elevent Edition, Northwestern University, 2003.