

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันประเทศต่างๆในโลกเชื่อมโยงกันด้วยบุคลากร เทคโนโลยี วัฒนธรรม และการค้าระหว่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ องค์กรธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดและการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยที่ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญคือ การวัดผลการปฏิบัติงานว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นระบบที่นำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมองทั้งในส่วนของตัวเองวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินใน 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective)
2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective)
3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)
4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะต้องมีการจัดทำอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร แล้วถ่ายทอดให้เป็นการกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อทราบข้อมูลเหล่านี้แล้วจึงทำการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดว่า การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด โดยพิจารณาใน 4 มุมมองหลัก ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

ธนาคารออมสิน ก่อตั้งขึ้นในปี 2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทานเงินคงพระคลัง จำนวน 100,000 บาท เป็นทุนเริ่มแรก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้มีการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็น “ธนาคารในดวงใจของปวงชน” สาขาต่างๆของธนาคารเปรียบเสมือนหน้าด่าน ซึ่งมีการติดต่อและให้บริการแก่ลูกค้า ภาพพจน์ของธนาคารในสายตาของลูกค้า และทำไรจากผลการดำเนินงานจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานในระดับสาขา ซึ่งสาขาจะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและการแข่งขันที่รุนแรงในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน Balanced Scorecard เป็นแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมในการนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสาขา

ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา เป็นหน่วยงานภายใต้การดูแลของสำนักงานธนาคารออมสินเขต 4 ภาค 5 ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและนำแนวทางของระบบ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของสาขา โดยหวังว่าผลการศึกษารั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

- 1.1 ศึกษาแนวคิดของ Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง
- 1.2 การออกแบบ Balanced Scorecard เพื่อประยุกต์ใช้กับธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

2. วิธีการศึกษา

- 2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ : โดยการสัมภาษณ์หรือสอบถามความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ 2 กลุ่ม คือ
 - (1) บุคคลภายในองค์กร ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินสาขาเวียงสา จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

- พนักงานระดับผู้บริหาร 2 คน เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร
- พนักงานปฏิบัติการ 9 คนและพนักงานบริการ 1 คน เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร

(2) บุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินสาขาอื่น ลูกค้าของธนาคาร และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อองค์กร

- 2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ : ค้นคว้าและศึกษาจากหนังสือและเอกสารต่างๆ
- 2.3 ออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard
- 2.4 จัดทำรายงานเชิงพรรณนาจากการค้นคว้าและผลการศึกษา

3. นิยามศัพท์

- (1) การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นระบบที่นำมาใช้ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 นี้ จะทำให้ผู้บริหารเกิดดุลยภาพในการประเมินผล ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน¹
- (2) การออกแบบ เป็นการวางแผนโดยจัดทำต้นแบบหรือแผนผังของงานก่อนที่จะเริ่มต้นทำงาน เพื่อเป็นแนวทางว่าควรจะทำงานนั้นอย่างไร
- (3) ธนาคารออมสินสาขา เป็นหน่วยงานซึ่งเป็นสาขาของธนาคารออมสิน มีหน้าที่ให้บริการทางด้านธุรกิจและบริการทางการเงินตามที่ธนาคารกำหนด จัดทำบัญชีและรายงานต่าง ๆ ของธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจสินเชื่อ ติดตามและเร่งรัดหนี้สินเบื้องต้น และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

¹ดวงมณี โกมารจัต, “ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์ การประเมินสถานะการแข่งขัน”, จุฬาลงกรณ์วารสาร (2538) : 64-65.

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ได้รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา
2. เป็นแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินในระดับสาขา
3. เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธุรกิจอื่น

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University