

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารจัดการและความพึงพอใจของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการประกอบการศึกษา ไว้ดังนี้

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์

2.1.1 วิวัฒนาการและความหมายของธนาคารพาณิชย์

2.1.2 หน้าที่ธนาคารพาณิชย์

2.1.3 หลักเกณฑ์ในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

2.1.4 ความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์

2.1.5 ดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่

2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.2.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.2.2 การบริหารจัดการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.2.3 กลยุทธ์ในการดำเนินกิจการธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

2.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์

2.1.1 วิวัฒนาการ และความหมายของธนาคารพาณิชย์

จรินทร์ เทศวานิช (2544 : 111-162) ได้กล่าวไว้ว่า การค้าและการอุตสาหกรรมในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การติดต่อค้าขายเป็นไปอย่างกว้างขวาง ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การค้าขายตัวอย่างรวดเร็วก็คือ การมีสถาบันการเงินที่คอยช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องเงินและการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ สถาบันการเงินที่นับว่าสำคัญคือ ธนาคาร สถาบันการเงินที่จัดเป็นธนาคารมีอยู่หลายชนิดด้วยกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารกลาง เป็นต้น ธนาคารแต่ละชนิดจะมีลักษณะต่างกัน

ความหมายของธนาคารพาณิชย์ คำว่า “ธนาคาร” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Bank” คำในภาษาอังกฤษดังกล่าวมาจากคำภาษาอิตาเลียนว่า “Banco” ซึ่งแปลว่า “ม้านั่ง” (bench) ทั้งนี้ เนื่องจากผู้มีเงินให้แลกเปลี่ยนสมัยโบราณมักจะนั่งอยู่บนม้านั่ง คอยรับแลกเปลี่ยนเงินตามบริเวณหน้าตลาด หรือหน้าโรงนวดที่มีคนชุมนุมกันเนื่องแน่นจากศัพท์คำนี้จึงได้กลายมาเป็นคำว่า Bank ในภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตามมีผู้อ้างว่าที่จริงแล้วคำว่า “Bank” มาจากคำว่า “Banck” ในภาษาเยอรมัน ซึ่งแปลว่ากองทุนเรือนหุ้นร่วมกัน (Joint stock fund)

ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการธนาคารพาณิชย์และธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า การธนาคารพาณิชย์ คือ ธนาคารที่ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงิน ที่ต้องการจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น การให้กู้ยืม การซื้อขายหรือเก็บเงินตามตั๋วเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้ประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ อันเป็นประเพณีของธนาคารพาณิชย์ด้วยก็ได้

โดยสรุป ธนาคารพาณิชย์ คือธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ด้วย โดยมีหน้าที่ในการรับฝากเงินและบริการด้านต่าง ๆ อีกด้วย

2.1.2 บทบาทและหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทที่สำคัญต่อตลาดเงิน เพราะเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางทางการเงินได้ดีที่สุดเพราะมีลักษณะให้บริการและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อหน่วยธุรกิจที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจทั้งการระดมเงินออมและการกระจ่ายเงินออกไปสู่หน่วยเศรษฐกิจที่ต้องการเงินทุน และนอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินเดียวที่สามารถสร้างเงินฝากได้ด้วยตัวเองได้ด้วย และเงินฝากดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของปริมาณเงินที่ใช้หมุนเวียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าทำหน้าที่ที่สำคัญหลายประการในตลาดเงิน ซึ่งหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ (วิมลศักดิ์ ยงหนู. 2547 : 12)

1. หน้าที่ในการรับฝากเงิน (Deposits) หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ คือ การรับฝากเงิน ในสมัยโบราณผู้ที่นำเงินมาฝากกับธนาคารจะต้องจ่ายค่าบริการให้กับธนาคาร ในฐานะที่ธนาคารเป็นผู้ดูแลรักษาเงินให้แก่ตน ซึ่งผิดกับสมัยปัจจุบันที่ธนาคารกลับต้องเป็นผู้จ่ายดอกเบี้ยให้แก่ผู้ฝาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะกิจการธนาคารในปัจจุบันเป็นไปในลักษณะที่ธนาคารเป็นฝ่ายได้รับผลประโยชน์จากเงินฝากอย่างมาก กล่าวคือ ธนาคารสามารถนำเอาเงินไปแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งเกิดดอกเบี้ยออกผลงอกเงยขึ้นมา ซึ่งการรับฝากเงินแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

เงินฝากประเภทกระแสรายวัน (Current of demand deposits) เงินฝากประเภทประจำ (Time deposits) และเงินฝากประเภทออมทรัพย์ (Saving deposits)

2. การให้กู้เงินและการสร้างเงินฝาก การสร้างเงินฝากอาจจะเรียกได้อีกหนึ่งว่าการขายเครดิต การสร้างเงินฝากถือได้ว่าเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้เพราะ การสร้างเงินฝากนอกจากจะเป็นผลให้ระบบเศรษฐกิจมีเงินและเครดิต เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการผลิต การค้าและการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างมากแล้ว การสร้างเงินฝากยังเป็นทางหารายได้ หรือผลกำไรอันสำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์อีกด้วย การขายเครดิตของธนาคารอาจกระทำโดยการให้ลูกค้าเบิกเงินเกินบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน (Overdraft) ให้ลูกหนี้มาทำสัญญากู้ยืมอย่างธรรมดา (Loans) รับซื้อตั๋วเงิน โดยชั้ค่าส่วนลด (Discounting bill)

3. บริการด้านอื่น ๆ นอกจากการรับฝากเงิน และให้กู้แล้ว ธนาคารพาณิชย์ยังทำหน้าที่ในการให้บริการด้านอื่น ๆ อีก เช่น การให้บริการด้านเป็นตัวแทนของลูกค้า การให้การช่วยเหลือด้านการค้า การชำระเงินระหว่างประเทศ การรับฝากของมีค่า การบริการขายเช็คเดินทาง รับโอนเงินภายในและต่างประเทศบริการด้านการศึกษาต่อต่างประเทศออกหนังสือ และเอกสารต่าง ๆ หรือแจ้งข่าวสารทางการค้าและทางเศรษฐกิจแก่ลูกค้า เป็นต้น

2.1.3 หลักเกณฑ์ในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์จะต้องเป็นไปในหลักเกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ต้องดำเนินการให้ได้ผลกำไร (Profitability) ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไร เพราะผลกำไรที่ได้จะต้องจ่ายเป็นเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น และเป็นรายจ่ายในการดำเนินงาน กิจกรรมที่มีผลกำไรมากก็จะเป็นกำไรสะสม ทำให้เงินกองทุนของกิจการเพิ่มมากขึ้นเป็นหลักประกันที่ดีสำหรับผู้ฝากเงิน

2. ต้องดำรงสภาพคล่อง (Liquidity) ในการจัดการสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์จะต้องคำนึงถึงสภาพคล่องเป็นสำคัญที่สุด ถ้าธนาคารพาณิชย์ขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถจ่ายเงินให้ลูกค้าที่มาถอนได้ ความเชื่อถือที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ก็จะหมดไป อาจจะทำให้ธนาคารพาณิชย์ถึงกับต้องล้มไปได้

3. ต้องยึดหลักความปลอดภัย (Safety) ตามปกติผู้ฝากเงินจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของธนาคารพาณิชย์ ที่ได้เอาเงินไปฝากไว้เป็นอันดับแรก ดังนั้นธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องให้กู้หรือลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพื่อความปลอดภัยของผู้ฝากเป็นสำคัญ

4. ต้องยึดหลักความมั่นคงทางการเงิน (Solvency) โดยพยายามประคับประคองฐานะทางการเงินของธนาคารให้มั่นคงปลอดภัยจากการล้มละลาย ด้วยการพยายามทำให้ทรัพย์สินมี

มูลค่ามากกว่าหนี้สินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลให้เงินกองทุนเพิ่มขึ้น ฐานะของกิจการก็จะมั่นคงมากขึ้นในที่สุด

2.1.4 ความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินที่สำคัญแห่งหนึ่ง เพราะเป็นสถาบันการเงินที่สามารถสร้างเงินตราขึ้นได้ เช่นเดียวกับกระทรวงการคลังและธนาคารกลาง เงินตราที่ธนาคารพาณิชย์สร้างขึ้น เป็นเงินฝากเพื่อเรียกที่ใช้วิธีโอนสิทธิกันด้วยเช็ค ซึ่งส่วนนี้ถือกันว่าเป็นเงินตราโดยสมบูรณ์เงินตราแม้จะไม่มีภาระระบุว่าเป็นเงินที่ชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (Legal tender) เช่นเดียวกับธนบัตรก็ตาม แต่ถ้าประชาชนมีความเชื่อถือในเงินตรา ที่ธนาคารพาณิชย์สร้างขึ้นและปฏิบัติในธุรกิจอย่างแพร่หลายแล้ว ก็เท่ากับเช็คเป็นเงินตราอย่างสมบูรณ์ และเป็นเงินตราที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ

เมื่อกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นกิจการที่สามารถสร้างเงินตราได้ ความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์ย่อมจะต้องกว้างขวางกว่าธุรกิจปกติทั่วไป โดยหลักการสามัญแล้วผู้ที่ดำเนินธุรกิจธนาคาร ย่อมต้องการเห็นกิจการของตนก้าวหน้า สร้างผลกำไรอย่างมั่นคง และผู้ใช้กิจการก็ต้องได้รับเงินทุนโดยวิธีกู้ยืมอย่างมีประสิทธิภาพจากธนาคารด้วย นอกจากนั้นธนาคารยังต้องรับผิดชอบต่อเงินฝาก (ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนของธนาคาร) ต่อประชาชนผู้ฝากมากมาย และต้องรับผิดชอบต่อการสร้างเงินตราโดยวิธีให้กู้ยืม ความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์จึงมีหลักใหญ่ 2 ประการ คือ

1. ความปลอดภัยหรือมั่นคง คือการให้ความปลอดภัยแก่ผู้ฝาก โดยการใช้เงินอย่างถูกต้องและไม่เสี่ยงอันตรายจนเกินควร
2. ประสิทธิภาพที่ดี คือการแสวงหาเงินทุนจากเงินฝากให้ได้มาก และใช้เงินทุนไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจส่วนรวม การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของธนาคารจะต้องคำนึงถึงลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ประสิทธิภาพในการเสริมสร้างกำลังการผลิต (Production efficiency) กิจการธนาคารถือหลักการเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ผู้บริหารกิจการมีความมุ่งหมายที่จะขยายกำลังการผลิตของตนให้มากที่สุดแต่จะขยายได้มากเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาทุนที่เป็นเงินฝากเป็นอย่างมาก ถ้าธนาคารมีลูกค้ามากก็จะขยายกำลังการผลิตได้มาก ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จึงมีการแข่งขันกันหาลูกค้าให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้การหาทุนยังอาจจะได้มาจากเงินกู้ยืมจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ธนาคารบางแห่งถึงแม้ว่าจะมีเงินทุนน้อย แต่ก็สามารถเสริมสร้างกำลังการผลิตได้มาก โดยใช้วิธีกู้ยืมจากสถาบันการเงินอื่น เช่น สาขาธนาคารต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งไม่มีสิทธิ์เปิดสาขาในต่างจังหวัดและในกรุงเทพฯ ก็ไม่อนุญาตให้สร้างเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ก่อนทำให้มี

เงินฝักน้อยและไม่เพียงพอที่จะออกให้กู้ยืมจึงต้องอาศัยเงินยืมจากธนาคารในประเทศ และต่างประเทศเพิ่มเพื่อเสริมสร้างกำลังผลิตทำให้ธนาคารบางแห่งถึงแม้จะมีเงินฝักน้อยแต่ก็ให้กู้ยืมได้มาก เช่น ธนาคารแห่งโตเกียว จำกัด และธนาคารมิตซูบิ จำกัด สาขาประเทศไทยมีปริมาณในด้านเงินฝักต่ำกว่าธนาคารแห่งอเมริกาและธนาคารชาร์เตอร์ด์ แต่ปรากฏว่าการกู้ยืม-ซื้อลดกลับสูงล้ำหน้ากว่า

2.2 ประสิทธิภาพในการแจกแจงทรัพยากร (Efficiency in resource allocation) เกรดที่ธนาคารสร้างขึ้นจะมีผลสะท้อนต่อเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศ เพราะเครดิตนั้นจะนำไปจ่ายสร้างอำนาจซื้อและลงทุน เพื่อพัฒนาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การให้เครดิตของธนาคารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าการมุ่งหวังแต่เพียงกำไรอย่างเดียวการพิจารณาความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเด็นคือ 1) การกระจายเครดิตตามประเภทการผลิต (By production sector) แบ่งออกเป็นเครดิตเพื่อการผลิต (Production credit) กับเครดิตเพื่อการค้า (Commercial & trade credit) เครดิตเพื่อการผลิตเป็นเครดิตที่สร้างผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มขึ้นในเศรษฐกิจ ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาประเทศ แต่เครดิตเพื่อการค้าไม่จำเป็นต้องสร้างผลิตภัณฑ์ในประเทศเสมอไป อาจเป็นไปเพื่อการกักตุนสินค้ายามขาดแคลนหรือการส่งสินค้ามาจากต่างประเทศ ทำให้ดุลการค้าขาดดุล ก่อให้เกิดผลเสียต่อเสถียรภาพมากกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ 2) การกระจายเครดิตระหว่างภูมิภาค (By region) เป็นปัญหาการกระจายเครดิตที่ไม่เสมอภาคระหว่างท้องถิ่นการให้เครดิตที่จำกัดวงแต่ในส่วนกลางย่อมจะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเฉพาะส่วนกลางให้เติบโตเพิ่มช่องว่างระหว่างส่วนกลาง และท้องถิ่นอื่น ๆ มากขึ้นทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Regional disparities)

2.3 ประสิทธิภาพในการสนองนโยบาย (Efficiency in stabilization policy) ในฐานะที่ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่สร้างเงินตราขอเขตการสร้างเงินตรา จึงต้องสอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้เกิดความราบรื่นทางเศรษฐกิจประสิทธิภาพในด้านนี้จึงมีความสำคัญอีกประการหนึ่ง

สรุปได้ว่าธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ ดังนั้นหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์จึงเป็นสื่อกลางการเงินระหว่างหน่วยเศรษฐกิจที่มีเงินออมกับหน่วยเศรษฐกิจที่ต้องการลงทุน

2.1.5 การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่

ในยุคโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมโยงตลาดการเงินในประเทศต่าง ๆ ให้ติดต่อถึงกันได้รวดเร็ว ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านการค้า การเงิน และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้ระบบการเงินและสถาบันการเงินของไทย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงระบบการเงินของไทย เข้าสู่ระบบการเงินเสรี ทำให้สถาบันการเงินของไทยต้องปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมทางการเงินใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญของระบบการเงินไทย เนื่องจากภาวะของการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น งานบริการของธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่จึงต้องกว้างขวางและปรับตัวตามสภาวะของความเจริญ และพัฒนาการดังกล่าว ทำให้บทบาทของธนาคารพาณิชย์ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเป็นระบบการเงินหรือระบบการค้าต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปบทบาทของธนาคารไว้ 2 ยุคด้วยกันคือ บทบาทในอดีต และปัจจุบัน ดังนี้

1. บทบาทในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ในอดีตมีบทบาทในการให้บริการแก่ลูกค้าด้านต่าง ๆ และระบบเศรษฐกิจดังนี้

1.1 การบริการด้านรับฝากเงินและให้กู้ยืม ธนาคารพาณิชย์จัดว่าเป็นสถาบันการเงินที่เป็นผู้รับฝากและให้กู้ยืมรายใหญ่ที่สุดของประเทศโดยรับฝากและให้กู้ยืมประมาณร้อยละ 70 ของเงินรับฝากและให้กู้ยืมของสถาบันการเงินทั้งหมด รายได้ส่วนใหญ่ของธนาคารพาณิชย์จึงมาจากส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินให้กู้กับดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นส่วนใหญ่ บทบาทสำคัญของธนาคารก็คือพยายามเน้นการระดมเงินฝากซึ่งถือเป็นแหล่งที่มาของเงินทุน ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ยุคเก่าจึงมีการแข่งขันกันระดมเงินฝากโดยพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้ ทำให้การบริหารต้นทุนขาดประสิทธิภาพ

1.2 การช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์สามารถระดมเงินทุนได้มาก มีสาขาธนาคารกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีบทบาทในการดำเนินการปล่อยสินเชื่อให้แก่ผู้ต้องการลงทุนในทุกสาขาอาชีพ โดยเฉพาะมีบทบาทสำคัญในการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคช่วยส่งเสริมการค้าปลีกค้าส่งภายในประเทศ และมีส่วนช่วยสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศให้เจริญรุ่งเรือง จึงนับว่าธนาคารพาณิชย์ให้บริการและช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมาก บทบาทนี้นับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งในอดีต

1.3 บทบาทด้านการให้บริการต่าง ๆ แก่ลูกค้ากิจการธนาคารพาณิชย์เป็นผู้บุกเบิกนำเอาหลักการบริหารจัดการรวมถึงการเป็นผู้นำทางด้านกรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้บริการแก่ลูกค้า จึงกล่าวได้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทยยุคเก่าได้ทำหน้าที่ในการให้บริการธนาคารพื้นฐานแก่ธุรกิจและสาธารณชนได้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.4 การบริการตามนโยบายของรัฐบาลธนาคารพาณิชย์จะให้สินเชื่อแก่ภาคเศรษฐกิจที่รัฐบาลส่งเสริมให้เป็นไปตามนโยบายโดยการให้สินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำแก่ภาคเกษตร อุตสาหกรรมเหมืองแร่ การค้าส่งพืชผลเกษตร และสินเชื่อเพื่อการส่งออก โดยจะคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าการให้สินเชื่อปกติ และธนาคารกลางก็จะให้ประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเปิดสาขาใหม่ การขยายวงเงินรับช่วงซื้อลด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นการบิดเบือนการจัดสรรทรัพยากรบ้าง

2. บทบาทในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันภายหลังการปฏิรูปทางการเงิน ธนาคารพาณิชย์ได้เริ่มเปลี่ยนบทบาทไป จากบทบาทการเป็นคนกลางของธนาคารพาณิชย์เริ่มลดความสำคัญลง และบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกทางการเงิน (Financial facilitators) ได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้น บทบาทสำคัญของธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบัน พอสรุปได้ดังนี้

2.1 บทบาทในการขยายการบริการด้านต่าง ๆ มากขึ้น ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้ขยายการบริการมากขึ้นกว่าในอดีตซึ่งได้แก่ การเป็นนายหน้าตัวแทนจำหน่ายหลักทรัพย์รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ การให้บริการข้อมูลข่าวสารข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ และการเงินเพื่อการตัดสินใจ การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial advisor) การจัดการออกจำหน่าย และการค้าตราสารแห่งหนึ่ง การเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้มาประกัน การเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม (Trustee) การเป็นผู้พิทักษ์หลักทรัพย์ (Custodian) การเป็นตัวแทนเพื่อจำหน่าย (Selling agent) หน่วยลงทุน การบริหารกองทุนส่วนบุคคล (Private funds) การดำเนินธุรกิจแปลงสิทธิในทรัพย์สินให้เป็นตราสารเปลี่ยนมือ (Securitization)

2.2 บทบาทด้านการระดมทุนเปลี่ยนแปลงไป การลดบทบาทการเป็นคนกลางของธนาคารพาณิชย์ได้ทำให้เงินฝากของธนาคารพาณิชย์เมื่อคิดเป็นสัดส่วนของเงินออมรวมในประเทศลดลง และบทบาทการระดมเงินออมของกองทุนต่าง ๆ และตลาดหลักทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นการเข้าไปประกอบธุรกิจใหม่ ๆ เหล่านี้ทำให้ธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่พึ่งพิงรายได้จากค่าธรรมเนียมและการขายบริการ (Fee-base income) มากขึ้น เช่น รายได้จากการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินค่าธรรมเนียมจากการขายตราสารการเงิน และเครื่องมือปกป้องความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ อย่างไรก็ตามรายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ไทยยังต่ำอยู่เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศที่พัฒนาแล้ว

2.3 บทบาทของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นทางด้านการตลาดมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบันได้หันมาเน้นการให้บริการด้านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ได้แก่ บริการ ATM ตลอด 24 ชั่วโมง บริการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ณ ร้านค้า บริการธนาคารสำนักงาน บริการธนาคาร

ทางบ้าน การบริการบัญชีเงินเดือนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคล เพื่อแบ่งส่วนแบ่งลูกค้าทั่วไปและลูกค้าส่งออกและนำเข้า ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญต่อฐานรายได้ของธนาคารมากขึ้น

2.4 บทบาททางด้านการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน การเปิดเสรีทางการเงิน และเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยง ทำให้ธนาคารพาณิชย์ยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets & liabilities management) การบริหารความเสี่ยงของเงินตราต่างประเทศ (Foreign exchange risk) และอัตราดอกเบี้ย และภาวะผู้ผัน หรือค่าประกันอ่าวัด นอกงบดุลเพิ่มขึ้น ทำให้บทบาทของงานทางด้านการบริหารเงิน (Treasury function) ของธนาคารเพิ่มมากขึ้นจากในสมัยก่อนซึ่งการบริหารเงินเน้นทางด้านการบริหารคุณภาพสินเชื่อ (Credit risk) เป็นหลัก

จากบทบาทของธนาคารยุคใหม่ดังกล่าวข้างต้น นับเป็นก้าวหนึ่งของพัฒนาการทางด้านบริการของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งการจะให้บริการได้อย่างกว้างขวาง ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งควรต้องปรับกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ กล่าวคือ

1. ปรับเปลี่ยนเจตคติของผู้บริหาร และปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับความเป็นไปในตลาด
2. มุ่งแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ
3. เพิ่มบทบาททางด้านพาณิชย์ชนกิจและการให้สินเชื่อทางการค้า
4. พัฒนาและขยายหลักทรัพย์ทางการเงินมากขึ้น
5. ให้ความสำคัญต่อการประกอบการในภูมิภาคมากขึ้น
6. พัฒนาสู่การเป็นธนาคารอิเล็กทรอนิกส์
7. เน้นการให้บริการแก่บุคคลและครอบครัว ตลอดจนธุรกิจรายย่อยมากขึ้น

นอกจากนั้นในส่วนของธนาคารกลางหรือธนาคารแห่งประเทศไทยก็มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาส่งเสริมบทบาทของธนาคารพาณิชย์มากขึ้นเช่น ความพยายามในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเงินโดยการปรับปรุงการทำงานของกลไกตลาดและลดการบิดเบือนเพื่อให้กลไกตลาดทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเสริมสร้างเสถียรภาพ และความมั่นคงของระบบการเงินไทย ตลอดจนการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงินของภูมิภาค

2.2 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.2.1 ประวัติธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 มีสำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ ณ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นเมืองหลวงเก่าของประเทศไทย และเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2488 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท และภายในปีเดียวกันธนาคารได้ก่อตั้งสำนักงานกรุงเทพฯ ณ มุมถนนราชวงศ์ ในปี 2539 ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่ทำการสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพธิ์พวง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 ธนาคารได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 26 กันยายน 2520 และธนาคารได้จดทะเบียนการแปรสภาพธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในวันที่ 28 กันยายน 2536 ธนาคารได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเรียกชำระเป็น 10,000 ล้านบาท และเป็น 28,704 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2541 และเดือนสิงหาคม 2546 ตามลำดับ

ต่อมาในปี 2549 ธนาคารได้ จีอี มัชนี (GE Money) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยอาศัยจุดแข็งในการทำธุรกิจของทั้งสองฝ่าย ผสานเป็นพลังขับเคลื่อนอันยิ่งใหญ่ให้ธนาคารก้าวสู่การเป็นธนาคารชั้นนำของไทย ด้วยมาตรฐานบริการทางการเงินระดับสากล ซึ่งจีอี แคปิตอล เอเชีย แปซิฟิก (GE Capital Asia Pacific Ltd.) แจ้งการลงทุนซื้อหุ้นสามัญใหม่ของธนาคาร และจีอี แคปิตอล อินเตอร์เนชันแนล โฮลดิ้ง คอร์ปอเรชัน (GE Capital International Holdings Corporation : GECIH) เข้าถือหุ้นธนาคารครบ 2,000 ล้านหุ้นในเดือนกันยายน 2550

ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2550 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนชำระแล้วจำนวน 57,477 ล้านบาท และเมื่อรวมการใช้สิทธิแปลงสภาพใบสำคัญแสดงสิทธิ ณ สิ้นธันวาคม 2550 อีกจำนวน 14,789 ล้านหน่วย ซึ่งธนาคารได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็นทุนจดทะเบียนชำระแล้วจำนวน 57,625 ล้านบาท ตั้งแต่วันที่ 8 มกราคม 2551

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อันดับ 5 ในด้านเงินฝาก และสินทรัพย์ และเป็นอันดับ 6 ในด้านสินเชื่อ โดย ณ กันยายน 2550 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 663,963 ล้านบาท มีจำนวนพนักงาน 8,417 คน ธนาคารให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบแก่ทั้งลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้ารายย่อยทั่วไป โดยผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคาร 569 สาขาทั่วประเทศ (รวมสำนักงานใหญ่) และสาขาต่างประเทศ 3 แห่ง คือ สาขาฮ่องกง สาขาเวียงจันทน์ และสาขาหมู่เกาะเคย์แมน ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ ให้มีความทันสมัย สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อ

ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่จะมาใช้บริการของธนาคาร ได้อย่างครบวงจร (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2550 : ออนไลน์)

ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 1) บริการด้านเงินฝาก 2) บริการด้านสินเชื่อ 3) บริการธุรกิจนำเข้า 4) บริการธุรกิจส่งออก 5) บริการด้านปริวรรตเงินตราต่างประเทศ 6) บริการวิเทศธนกิจ บริการอิเล็กทรอนิกส์ และ 7) บริการเสริม แสดงรายละเอียดดังนี้

1. บริการด้านเงินฝาก
 - 1.1 เงินฝากกระแสรายวัน
 - 1.2 เงินฝากออมทรัพย์
 - 1.3 เงินฝากประจำ
 - 1.4 เงินฝากเงินตราต่างประเทศ
2. บริการด้านสินเชื่อ
 - 2.1 เงินให้กู้ยืม
 - 2.2 เบิกเงินเกินบัญชี
 - 2.3 หนังสือรับรองฐานะการเงิน
 - 2.4 รับรองหรืออ่าวัดตัวเงิน
 - 2.6 หนังสือค้ำประกัน
3. บริการธุรกิจนำเข้า
 - 3.1 เล็ตเตอร์ออฟเครดิต
 - 3.2 เรียกเก็บเงินตัวสินค้าเข้า
 - 3.3 ทริสตีรีซีท
4. บริการธุรกิจส่งออก
 - 4.1 รับซื้อตัวส่งออกตามเงื่อนไข
 - 4.2 บริการเรียกเก็บเงินตามตัวสินค้าออก
 - 4.3 บริการโอนเล็ตเตอร์ออฟเครดิต
 - 4.4 แฟ็คกิงเครดิต
 - 4.5 แฟ็คกิงเครดิต ดอลลาร์สหรัฐ
 - 4.6 บริการรับโอนสิทธิบัตรภาษี
5. บริการด้านปริวรรตเงินตราต่างประเทศ
 - 5.1 เงินโอนต่างประเทศ

- 5.2 เช็คเพื่อการเดินทาง
- 5.3 บริการซื้อ-ขายเงินตราต่างประเทศ
- 5.4 ครีฟท์ต่างประเทศ
- 6. บริการวิเทศธนกิจ บริการอิเล็กทรอนิกส์
 - 6.1 บริการ เอทีเอ็ม
 - 6.2 บริการ โอนเงินรายย่อยผ่าน เอทีเอ็ม
 - 6.3 บริการเทเลแบงกิ้ง
 - 6.4 บริการบัตรเครดิต
- 7. บริการเสริม
 - 7.1 บริการประกันชีวิตสำหรับลูกค้าทั่วไป
 - 7.2 บริการประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินลูกค้าสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
 - 7.3 บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค ค่าสินค้าและบริการต่างๆ
 - 7.4 บริการจ่ายเงินเดือนผ่านธนาคาร
 - 7.5 บริการค้ำประกัน
 - 7.6 บริการเงินโอนภายในประเทศ
 - 7.7 เช็คของขวัญ
 - 7.8 แคชเชียร์เช็ค
 - 7.9 ครีฟท์
 - 7.10 บริการรับชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล
 - 7.11 บริการนำฝากเงินเพื่อค้ำประกันภาษีมูลค่าเพิ่ม
 - 7.12 บริการรับชำระเบี้ยประกันภัยรถยนต์
 - 7.13 บริการรับชำระภาษีรถยนต์และรถจักรยานยนต์
 - 7.14 บริการประกันอุบัติเหตุ และวินาศภัย

2.2.2 การบริหารจัดการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การบริหารจัดการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์ 3) ลักษณะการประกอบกิจการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) 4) ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และ 5) พัฒนาการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีรายละเอียดดังนี้ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2550 : 22)

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

“การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการอย่างครบวงจร (Universal Bank)”

1. มุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านการให้บริการที่แตกต่างในรูปแบบที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ (High personal touch)

2. มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ร่วมกับบริษัทในเครือของธนาคารให้มีความหลากหลายครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า

ลักษณะการประกอบกิจการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

1. ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล ได้แก่ การบริการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อและการนำเงินไปลงทุน

2. ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ เช่น บริการด้านการซื้อขายปริวรรตเงินตราต่างประเทศ บริการซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน บริการเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตสำหรับลูกค้านำเข้าและส่งออก บริการด้านการโอนเงินทั้งในและต่างประเทศ บริการด้านบัตรเครดิต บริการด้านการอวัลและการค้ำประกัน บริการที่เกี่ยวกับหลักทรัพย์และบริการบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น

ในการดำเนินธุรกิจนอกจากผลิตภัณฑ์และการบริการด้านสินเชื่อและเงินฝากซึ่งเป็นบริการทางการเงินหลักของธนาคารพาณิชย์แล้ว ธนาคารได้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่ต่อเนื่องของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์ทั้งผลิตภัณฑ์ของธนาคารเองและร่วมกับบริษัทในเครือเพิ่มผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองและเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ามากขึ้น โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ออกเป็น 5 กลุ่มงานหลัก ดังนี้

1. กลุ่มงานธุรกิจ รับผิดชอบดูแลความสัมพันธ์กับผู้รับบริการกลุ่มธุรกิจ ทั้งธุรกิจขนาดใหญ่ที่มียอดขายรวมปีละ 2,000 ล้านบาทขึ้นไป ธุรกิจขนาดกลางที่มียอดขายระหว่าง 200 ล้านบาท ถึง 2,000 ล้านบาท และธุรกิจขนาดย่อมที่มียอดขายต่ำกว่า 200 ล้านบาท โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจของผู้รับบริการ ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ เงินให้สินเชื่อระยะยาว สินเชื่อโครงการ สินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่องทั้งในรูปแบบเงินเบิกเกินบัญชีและตัวสัญญาใช้เงิน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อเพื่อการค้ำประกัน อาทิ การค้ำประกันหนี้สินหรือความรับผิด หรือการปฏิบัติตามสัญญาของบุคคลอื่น การรับรองตัวเงิน การยื่นชำระหนี้ตามเช็คเตอร์ออฟเครดิตและเอกสารสำคัญทางการค้า ตลอดจนบริการด้านการจัดการการเงิน การปริวรรตเงินตราต่างประเทศและวาณิชธนกิจ

2. กลุ่มงานผู้รับบริการรายย่อย รับผิดชอบดูแลความสัมพันธ์กับกลุ่มเจ้าของกิจการประกอบธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการวงเงินสินเชื่อไม่เกิน 5 ล้านบาท และผู้รับบริการบุคคล โดย

นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินขั้นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย ผลิตภัณฑ์หลัก อาทิ สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ สินเชื่อเพื่อธุรกิจเฟรนไชน์ สินเชื่อเคหะ สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค สินเชื่อส่วนบุคคล และบริการบัตรต่างๆ ทั้งบัตรเครดิต บัตรเดบิตและบัตรเอทีเอ็มตลอดจนบริการด้านเงินฝาก ผู้บริโภค เชื่อกันว่า อาทิ เชื่อกันของขวัญ แคมเปญเชื่อกัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังดูแลงานบริหารเครือข่ายสาขาซึ่งเป็นช่องทางการจำหน่ายสำคัญสำหรับลูกค้ารายย่อยด้วย

3. กลุ่มงานธุรกิจจัดการด้านการเงิน รับผิดชอบบริหารจัดการด้านการเงินให้กับผู้รับบริการกลุ่มธุรกิจและลูกค้าบุคคล เช่นการให้บริการด้านการบริหารเงินสด บริหารสภาพคล่อง การเรียกเก็บเงิน-ชำระหนี้ การโอนเงินเดือนพนักงาน การโอนเงินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อาทิบริการรับซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ บริการรับเรียกเก็บตัวเงินตราต่างประเทศ บริการเช็คเดินทาง เป็นต้น

4. กลุ่มงานนายหน้าและตัวแทน รับผิดชอบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการที่เป็นสถาบัน กลุ่มธุรกิจและรายย่อย การบริหารงานขายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ร่วมกับบริษัทในเครือทั้งด้านธุรกิจประกันและธุรกิจหลักทรัพย์ ผลิตภัณฑ์หลักประกอบด้วยบริการด้านการประกัน บริการด้านการดูแลผลประโยชน์และเก็บรักษาทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ การรับหรือการมอบหลักทรัพย์ การรับหรือจ่ายเงินค่าหลักทรัพย์ การรับเงินปันผล การเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม ตัวแทนสนับสนุนและรับซื้อคืนตราสารหนี้และหน่วยลงทุน เป็นต้น

5. กลุ่มงานบริหารเงิน รับผิดชอบธุรกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคาร โดยการค้าเงินและตราสาร ทั้งในตลาดเงินและตลาดทุน ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อการค้าและเพื่อขายโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธนาคารได้รับผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมและเป็นไปตามนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ประกอบด้วย 1) พัฒนาการด้านการตลาด 2) พัฒนาการด้านผลิตภัณฑ์ 3) พัฒนาการด้านบุคลากร 4) พัฒนาการด้านโครงสร้างและกระบวนการ และ 5) พัฒนาการด้านข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. พัฒนาการด้านการตลาด ธนาคารได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยเพิ่มฝ่ายงานธุรกิจ (Front office) เพื่อขยายธุรกิจเดิมและเพิ่มธุรกิจใหม่ ส่วนฝ่ายงานปฏิบัติการ (Back office) มีการปรับให้กระชับยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้เพิ่มฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล เพื่อให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างกันได้ ตลอดจนการเพิ่มฝ่ายงานในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา

ระบบงานคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยสามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร รวมทั้งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจ โดยย้ายที่ตั้งสาขาไปอยู่ในพื้นที่ที่มีปริมาณธุรกิจและเปิดสาขาเพิ่มให้ครอบคลุมทุกจังหวัด ทำให้ ณ กรกฎาคม 2549 ธนาคารมีสาขาในประเทศรวมทั้งสิ้น 394 สาขาและในต่างประเทศ 1 สาขา นอกจากนี้ ยังทำการปรับปรุงรูปลักษณ์สาขาใหม่ให้มีความสะดวกสบายในการใช้บริการมีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์ ตลอดจนเพิ่มความสะดวกให้กับผู้รับบริการด้วยการติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มเพิ่มเติมตามแหล่งชุมชนอีก

2. พัฒนาการด้านผลิตภัณฑ์ ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มธุรกิจและกลุ่มรายย่อย อาทิสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อม สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ สินเชื่อเพื่อธุรกิจ เฟรนไชน์และบริการเงินกู้เงินทุนหมุนเวียนให้แก่ร้านค้าปลีกที่เป็นสมาชิกของบริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด ตลอดจนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้บริการด้านบัตรเครดิต บัตรเอทีเอ็มรวมทั้งบริการชำระเงินด้วยระบบออนไลน์ (Payment online) ให้บริการชำระค่าสินค้าและบริการของธนาคารซีทีแบงก์และรับชำระค่าเช่าซื้อเงินกู้และบัตรเครดิตของบริษัทไอออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ผ่านระบบชำระเงินผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส (Counter payment) ของธนาคาร ตลอดจนร่วมกับธนาคารพาณิชย์อื่นอีก 7 แห่ง ให้บริการชำระค่าภาษีอากรแก่กรมศุลกากรด้วยระบบการทำธุรกรรมทางการเงิน (FEDI : Financial electronic data interchange) เป็นตัวแทนจำหน่ายหน่วยลงทุนเอ็มเอฟซี สปอทสามและกองทุนวายุภักษ์ นอกจากนี้ยังร่วมกับบริษัทในเครือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ โดยเริ่มดำเนินธุรกิจเป็นนายหน้าประกันชีวิตให้กับบริษัทเอไอเอ และบริษัทยูธยาออลิอันซ์ ซี พี และประกันภัยให้กับบริษัทกรุงศรีอยุธยาประกันภัย ผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารให้บริการหัก/เพิ่ม และเงินบัญชีของลูกค้า

3. พัฒนาการด้านบุคลากร มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการขายและการให้บริการให้กับพนักงานทุกระดับ ตลอดจนได้ทำการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบผลตอบแทนและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถสะท้อนผลงานที่แท้จริง

4. พัฒนาการด้านโครงสร้างและกระบวนการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและยกระดับธนาคารให้มีการดำเนินงานในมาตรฐานที่ดี ธนาคารได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโดยเฉพาะในกลุ่มงานธุรกิจและสนับสนุนธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ ได้แก่ มาตรฐานการทำงานและเป็นเวลา (Standard work/standard time) รวมทั้งนำแนวทางของซิก ซิกม่า (Six sigma) มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ธนาคารยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของ

การมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล จึงได้มีการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการถือปฏิบัติตั้งแต่คณะกรรมการธนาคารจนถึงพนักงานทุกระดับ ตลอดจนตั้งคณะกรรมการประสานงานการกำกับดูแลกิจการที่รวมทั้งเปิดศูนย์บริการรับข้อมูล แนะนำลูกค้าและส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์

5. พัฒนาการด้านข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการรวมระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร (Core banking system) และพัฒนาระบบงานอื่นควบคู่ไปพร้อมกัน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยนำระบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานมาใช้ในการวัดผลกำไร/ขาดทุนของหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์และผู้รับบริการ พัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (CRM: Customer relationship management) เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานด้านการขายและให้บริการ พัฒนาระบบระดับความน่าเชื่อถือ (Credit rating) และการประเมินคะแนนสินเชื่อ (Credit scoring) ช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้รับบริการสินเชื่อ เพิ่มระบบข้อมูลเพื่อรองรับการคำนวณเงินกองทุนตามมาตรฐาน BIS ใหม่และอื่นๆ เช่นระบบข้อมูลสารสนเทศ คลังข้อมูล การเงิน การลงทุนและเพิ่มสะสมงาน เป็นต้น

2.2.3 กลยุทธ์ในการดำเนินกิจการธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาโดยมีเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการอย่างครบวงจร (Universal bank) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ในการทำกำไรและสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยธนาคารมีกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

ขยายฐานผู้รับบริการ โดยเน้นกลุ่มระดับกลางและรายย่อย: เพื่อเป็นแหล่งรายได้และฐานในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร (Cross selling) โดยมุ่งทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจและบริการผ่านเครือข่ายสาขา 365 แห่งทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มเป้าหมายระดับกลาง เนื่องจากตลาดของกลุ่มระดับกลางยังเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง มีจำนวนมากและมีความต้องการทางด้านสินเชื่อและบริการทางการเงินอื่นค่อนข้างสูง รวมทั้งกลุ่มรายย่อย ทั้งกลุ่มเก่าและใหม่ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ทำกำไรให้กับธนาคาร โดยใช้วิธีการสร้างความแตกต่างให้กับการบริการด้วยการเน้นการบริการที่ดี (High personal touch) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด อาทิเช่นกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นโครงการสินเชื่อบุคคลเพื่อการอุปโภคบริโภค โครงการสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งการมุ่งเน้นขยายฐานกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย ทั้งระดับกลางและรายย่อยจะส่งผลให้ฐานกลุ่มเป้าหมายของธนาคารในกลุ่มต่างๆ มีการกระจายตัวดีขึ้น

1. เพิ่มประเภทการให้บริการให้มีความหลากหลายทัดเทียมธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสอดคล้องและครอบคลุมกับความต้องการที่ต่อเนื่องในการทำธุรกิจและการอุปโภคบริโภคของผู้รับบริการ ที่ผ่านมาได้เพิ่มบริการสินเชื่อเพื่อ

ผู้ประกอบการรายใหม่ โครงการสินเชื่อบุคคลเพื่อการอุปโภคบริโภค อาทิ สินเชื่อเงินสดอนุมัติด่วน (Smile cash line) สินเชื่อผ่านระบบบัญชีเงินเดือน (Smile cash) และบริการเสริมสำหรับผู้ขอกู้เงินสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมีความประสงค์จะทำประกันชีวิต (Mortgage loan) เป็นต้น และเริ่มให้บริการธุรกิจหลักทรัพย์ การทำประกันชีวิตและประกันวินาศภัย รวมทั้งการซื้อขายหน่วยลงทุน ซึ่งเป็นบริการ โดยธนาคารและผ่านบริษัทในเครือ ได้แก่บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันวินาศภัยและบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน โดยจากการที่ธนาคารสามารถให้บริการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายครอบคลุมความต้องการที่ต่อเนื่องในการทำธุรกิจอย่างครบวงจร ส่งผลให้ธนาคารสามารถขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น ทั้งนี้ธนาคารยังมีแผนที่จะหาพันธมิตรธุรกิจที่เหมาะสมในการเพิ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในอนาคต

2. พัฒนาช่องทางการจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พัฒนาและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายต้นทุนต่ำเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคาดว่าปริมาณธุรกรรมการเงินที่ทำผ่านธนาคารในอนาคตจะอยู่ในรูปของชำระค่าบริการผ่านระบบโทรศัพท์ (ATM phone banking) และบริการอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet banking) นอกจากนี้ยังปรับปรุงรูปแบบและรูปลักษณ์ของสาขาอย่างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยกำหนดให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจในพื้นที่นั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นสาขาเต็มรูปแบบสาขาย่อย (Micro branch)

3. เสริมสร้างและให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี เน้นบริหารงานอย่างมืออาชีพด้วยความโปร่งใส มีกระบวนการกำกับดูแลและการดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักบรรษัทภิบาลและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good corporate governance) ในปี 2544 ธนาคารได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นเพื่อเป็นหลักให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานและสำนึกในความรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและเกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย รวมทั้งกำหนดจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ผู้รับบริการ ธนาคารพาณิชย์อื่นและต่อสังคม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อดูแลให้นโยบายที่กำหนดได้รับการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการจัดการและการบริหาร ความเสี่ยง ระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบด้วยการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานสากลตามแนวประเมินความพร้อมในการปฏิบัติตาม ในอนาคต (The new basel capital accord) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลงาน

4. มุ่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรของธนาคาร มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในทุกระดับ โดยสนับสนุนด้านการศึกษา การฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตัวเอง มีโครงการเตรียมความพร้อมและกระตุ้นให้พนักงาน

ต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้มีแผนเพิ่มสัดส่วนพนักงานด้านงานขาย งานวิเคราะห์และผู้เชี่ยวชาญในส่วนต่างๆ โดยมีแผนปรับปรุงระบบผลตอบแทน ภาวะแวดล้อม และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสมจริง รวมทั้งมีแผนพัฒนาทักษะความรู้ในสำนักงาน สนับสนุน เพื่อให้สามารถไปทำหน้าที่เป็นพนักงานด้านงานขาย งานวิเคราะห์และผู้เชี่ยวชาญได้

5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบบริหารงานหลักการเงินการธนาคาร (Core banking) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology : IT) และระบบบริหารงานหลักการเงินการธนาคาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลด ต้นทุนการดำเนินงาน รวมทั้งเสริมสร้างบริการให้กับผู้รับบริการ ทั้งบริการในปัจจุบันและรองรับ การพัฒนาบริการใหม่ๆในอนาคต ซึ่งการพัฒนาระบบดังกล่าวจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้สามารถพัฒนาระบบข้อมูลสนับสนุนการขาย การให้บริการและการบริหารจัดการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีแผนที่พัฒนาระบบงานย่อยและบริการใหม่ๆ บางส่วนจากภายนอก (Outsource) เพื่อลดต้นทุนและสนับสนุนการทำธุรกิจของธนาคาร

สรุปได้ว่า จากความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) มีการขยาย กิจการและบริษัทในเครือเพื่อให้บริการกับกลุ่มผู้รับบริการที่หลากหลาย โดยเฉพาะการให้ ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการระดับกลางและกลุ่มย่อย จึงสามารถทำให้ผลประกอบการของ ธนาคารอยู่ในเกณฑ์ที่มั่นคงในท้องตลาดและเป็นที่ยอมรับจนกระทั่งปัจจุบันนี้ ประกอบกับ วิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวจากสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและ รวดเร็ว จึงส่งผลให้ธนาคารมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการโดย มีการควบรวมกับจีเอ็มบี (GE Money) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ จึงส่งผลให้ปริมาณทรัพย์สินและ มูลค่าหลักทรัพย์ของกิจการเพิ่มมากขึ้น มีการให้บริการที่หลากหลายและมีช่องทางการจัดจำหน่าย ที่สะดวกต่อผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นผลจากความเคลื่อนไหวในช่วงระยะเวลาการ เปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการที่สำคัญของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหาร (Administration)

คาร์สท์ และโรเซนซ์วิก (ปราณี สุรินทร์. 2548 : 12 ; อ้างอิงจาก Kast & Rosenzweig. 1994. **Consumer Behavior**.) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือ และประสานงานกัน ระหว่างมนุษย์ และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

เดล (ปราณี สุรินทร์. 2548 : 12 ; อ้างอิงจาก Dale. 1978. **Management : Theory and practice.**) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

คูนท์ และโดเนล (ภราดร แซ่มสุน. 2547 : 22 ; อ้างอิงจาก Koontz & Donell. 2004. **Principle of Management : An Analysis of Managerial Function.**) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีปัจจัยหลายประการเป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

ไซมอน, สมิทเบิร์ก และทอมป์สัน (ภราดร แซ่มสุน. 2547 : 22 ; อ้างอิงจาก Simon, Smithburge and Thompson. 1960. **Public Administration.**) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2542 : 21) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งซึ่งเข้ามารวมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่กำหนดไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างสรรค์ การดำเนินการ เพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้น หรือการช่วยเหลือให้เกิดการกระทำควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิด การรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน ทั้งในด้านของบุคลากรและในด้านวัตถุ

สรุปการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการ (Management)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 20-44) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ กล่าวคือ เป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีความสำคัญ 3 คำ คือ ทรัพยากรการบริหาร (Input) กระบวนการ (Process) และวัตถุประสงค์ (Output) ซึ่งทรัพยากรการบริหาร (Input) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการจัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อประมวลผล

เดล (Dale. 1978 : 4) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

คุนซ์ (Koontz. 1972 : 174) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการทั้งนั้น

สมคิด บางโม (2542 : 32-33) กล่าวว่า การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปเพียงอย่างเดียวในภาวะปัจจุบันซึ่งเป็นวิทยาการก้าวหน้า การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วย มิใช่ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ คือ

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้กำไร หรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ เวลา
 2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่คาดหวังไว้ เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผล แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ หากไม่ใช่หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการ
 3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
 4. คุณค่าด้านความเป็นธรรม หมายถึง การจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการ โดยมีได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย
 5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพใจทุกสาขางานและทุกระดับ ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเองปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกพ้อง ดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นลู่ทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- สรุปการจัดการ หมายถึง เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่นำทรัพยากร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Management) มาบริหารงานใดๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการบริหารหรือการจัดการ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Management) มาดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำในการปฏิบัติตามกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญคือ ต้องมีการวางแผนในการ

ปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อจัดองค์การ ด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ละฝ่ายต้องมีการประสานงาน มีการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ และมีการควบคุมในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเพื่อความสำเร็จขององค์การ

2.3.1.1 หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management)

การจัดการเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ในการบริหาร ที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ (ธงชัย สันติวงศ์, 2546 : 33-35)

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของการบริหารจัดการ หากปราศจากการวางแผนแล้วงานในหน้าที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนในการวางแผน

- 1.1 การคำนึงถึงโอกาส
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 1.3 ข้อสมมติฐานในการวางแผน
- 1.4 การกำหนดทางเลือก
- 1.5 การเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ
- 1.6 การเลือกทางเลือก
- 1.7 การสร้างแผนสนับสนุน
- 1.8 การจัดทำงบประมาณ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การด้วยการจัดกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งโครงสร้างของงานต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนว่าใครปฏิบัติหน้าที่อย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

หลักของการจัดองค์การ

- 2.1 ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Objective)
- 2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility)
- 2.3 ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (Responsibility of supervisor)
- 2.4 สายบังคับบัญชา (Chain of command)
- 2.5 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control)
- 2.6 การร่วมประสานงาน (Co-ordination)
- 2.7 หลักการทำงานเฉพาะอย่าง (Specialization)
- 2.8 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)

3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing) ระบบการจัดบุคคลในองค์กร ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ในการจัดหาและใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาดังนี้

3.1 จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

3.2 บรรลุให้เขาทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ

3.3 พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.4 พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

4. ผู้นำ (Leading) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท หรือผู้ที่ก่อให้เกิดการผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์กรที่ตั้งไว้ให้บรรลุความสำเร็จ ผู้นำเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เป็นศิลปะอันประกอบด้วยส่วนผสมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ความสามารถในการเข้าใจมนุษย์ว่าแรงจูงใจของมนุษย์นั้น มีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

4.3 ความสามารถในการจูงใจ หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4.4 ความสามารถในการจัดบรรยากาศที่จะสามารถกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรจำสำเร็จตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนของกระบวนการควบคุม

5.1 การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

5.2 การประเมินหรือการวัดผลงาน

5.3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

5.4 การปรับปรุงแก้ไข

สรุป ผู้บริหารขององค์กร จะสามารถจัดการตามกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่กับความสามารถทางการจัดการ 3 ชนิด คือ

1. ความสามารถด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมทั่วทั้งองค์กร และความสามารถที่จะรวบรวมเอากิจกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างในองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร

2. ความสามารถด้านคน (Human skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical skill) มีความรู้ ความชำนาญ กระบวนการวิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานและความสามารถในการประยุกต์ใช้งานประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

2.3.1.2 หลักการบริหาร (Management Principle) ฟาโยล (Fayol) ได้วางหลักการพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้ (นิรมล กิตติกุล. 2545 : 29-32)

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้สมาชิกในองค์กร เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคนให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

2. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) เป็นมอบงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลใดดำเนินการ บุคคลนั้นจะต้องได้รับอำนาจเพียงพอเพื่อให้การทำงานให้หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และอำนาจที่มอบไปให้ต้องมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) การปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์เป็นกติกาให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ หากสมาชิกขององค์กรคนใดคนหนึ่งทำงานด้วยความขยันขันแข็งเป็นผลดีก็มีการให้รางวัลเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งละเลยหน้าที่หรือไม่ตั้งใจทำงานให้เกิดผลเสียก็มีระเบียบกฎเกณฑ์ลงโทษ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น หักเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือไล่ออกตามแต่กรณี

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้การสั่งงานถูกต้องแน่นอนไม่สับสน ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงานและหลายระดับ แต่ละระดับแต่ละหน่วยงานจะมีผู้บังคับบัญชาเฉพาะอยู่โดยตรงทำหน้าที่รับผิดชอบและสั่งการให้พนักงานในแผนกกระทำกรใด หัวหน้าฝ่ายจะสั่งแก่พนักงานมายังหัวหน้ากอง และหัวหน้ากองจะสั่งต่อมายังหัวหน้าแผนก และให้หัวหน้าแผนกออกคำสั่งแก่พนักงานคนนั้น หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้ากองหรือแม้จะเป็นผู้บริหารชั้นเหนือก็ไม่ควรเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรงกับพนักงานคนนั้น มิฉะนั้นจะเป็นการก้าวก่ายอำนาจ

5. เอกภาพในการสั่งการ (Unity of direction) การปฏิบัติการควรมีจุดมุ่งหมายอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการ โดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดเพียงคนเดียว (One head one plan) ซึ่งการจัดการแบบมีเอกภาพในการสั่งการย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย

เดียวกัน

6. ผลประโยชน์ขององค์การมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) ในหลักการโดยปกติ ผลประโยชน์หรือความต้องการ หรือจุดประสงค์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การจะต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การ อยู่แล้ว ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์การนั่นเอง องค์การใดที่สามารถปรับตามความต้องการขององค์การและของสมาชิกส่วนใหญ่ให้กับองค์การนั้นได้มาก ส่วนผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มใดที่สอดคล้องหรือผิดแผกไปจากผลประโยชน์ส่วนรวมก็อาจจำเป็นต้องถูกละเลย หรือไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่

7. การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกองค์การ (Remuneration of personnel) เมื่อสมาชิกเข้าปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับองค์การจำเป็นต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเป็นธรรม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายองค์การและสมาชิกเกิดความพอใจไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงานของสมาชิกแต่ละคน สวัสดิการต่าง ๆ การกำหนดผลงาน การจัดสภาพการทำงาน การให้รางวัลพิเศษ แก่ผู้ทำงานดีเด่น จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจ (Centralization) การจัดการควรจะต้องรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) การบังคับบัญชาระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไปสู่ระดับล่าง ต้องเชื่อมโยงด้วยการติดต่อสื่อสารที่สั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและรวดเร็ว

10. ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

11. ความเสมอภาค (Equity) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยุติธรรม มีความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงานตลอดจนการเรียนรู้ ต้องไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งจะทำให้ความรู้สึกรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มและการยอมรับความคิดเห็นนั้นๆ

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก่อให้เกิดความสามัคคี และผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการแบ่งพรรค แบ่งพวกในองค์การ

สรุป หน้าที่และหลักการบริหารเป็นการบริหารอย่างมีขั้นตอน และเหมาะสมกับหน่วยงาน มีการจัดแบ่งหน้าที่ เพื่อใช้ในการบริหารงานที่แตกต่างกันไปให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการทำงานขั้นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ฟาโย (ชงชัย สันติวงษ์. 2540 : 24 ; อ้างอิงจาก Fayol. 1983. **Marketing Fundamental**.)
ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารหรือการจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจผู้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การจำสำเร็จตามแผนที่วางไว้

สรุป หน้าที่ในการจัดการของฟาร์โยถือได้ว่า เป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นได้ว่างานบริหารขององค์การทุกวันนี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ฟาร์โยได้แบ่งแยกเอาไว้ในขณะที่การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบขององค์การ

2.3.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

เทย์เลอร์ (Taylor) โดยหลักการของการจัดการตามแนวความคิดของเทย์เลอร์ พอสรุปได้ดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์. 2540 : 24 ; อ้างอิงจาก Taylor. 2002. **Operation Management**.)

1. พัฒนารูปแบบการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ แทนการใช้กฎที่ไม่แน่นอน (rule of thumb)
2. ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์ คัดเลือก ฝึกหัด สอน และพัฒนา คนงานให้มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ปฏิบัติเพราะในอดีตคนงานจะทำงานของตนและแสวงหาประสบการณ์ไปเรื่อย ๆ จนพบวิธีที่ดีที่สุดด้วยตนเอง
3. มีการร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจัง เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่างานทั้งหมดได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น
4. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างการจัดการและแรงงานหรือกล่าวง่าย ๆ ว่ามีการแบ่งและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต

แกนต์ (พยอม วงศ์สารศรี. 2543 : 40 ; อ้างอิงจาก Gantt. 1994. **Marketing : Analysis, Planning, Implementation and Control.**) แกนต์ได้ร่วมงานกับเทเลอร์ที่มีสเวล สตีล เวิร์ค (Midvale Steel Works) ในปี 1887 แนวความคิดของเขาคือคล้าย ๆ กับเทเลอร์ ที่สนใจการพัฒนาเรื่อง การจัดการและคนงานของเขาแตกต่างจากเทเลอร์ ที่ให้ความสนใจในความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ของคนงานมากขึ้น เขาได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างงานและระบบการจ่ายเงิน โบนัสมาใช้ เขา มองว่าระบบการจ่ายค่าจ้างของเทเลอร์เป็นการลงโทษคนงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่ไม่สามารถเข้าไปถึงมาตรฐาน เพราะคนงานเหล่านั้นได้รับผลตอบแทนในอัตราต่ำ ทั้งนี้เพราะเทเลอร์ ยึดหลักการทำงานได้มาก ทำงานน้อยได้น้อย (Fair day's work fair day's pay) ระบบที่แกนต์ พัฒนาขึ้นเป็นการประกันค่าจ้างค่าที่สุดที่คนงานจะได้รับไม่ว่าเขาทำงานถึงมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม

แต่แกนต์มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีในเรื่องการพัฒนาวิธีการด้านกราฟที่แสดงให้เห็น แผนที่จะเป็นตัวควบคุมการจัดการได้เป็นอย่างดี เขาเน้นความสำคัญของเวลาและปัจจัยทางด้าน ต้นทุนในการวางแผนและควบคุม ซึ่งงานดังกล่าวเรารู้จักกันดีในชื่อของแกนต์ชาร์ท (Gantt chart) และบาร์ชาร์ท (Bar chart)

คูลิคและเออวิก (นิรมล กิติกุล. 2545 : 32 ; อ้างอิงจาก Gulick and Urwick. 1990. **Consumer behavior and marketing strategy.**) ได้นำหลักการจัดการของฟาร์โฆมาปรับประยุกต์กับการบริหาร 7 ประการ POSDCORB ดังนี้

การวางแผน (Planning = P) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดองค์การ (Organizing = O) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

การบริหารบุคคล (Staffing = S) หมายถึง การจัดตัวบุคคลเป็นการบริหารงานด้วยบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

การอำนวยการ (Directing = D) หมายถึง การอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

การประสานงาน (Coordinating = Co) หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การรายงาน (Report = R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ว่าก้าวหน้าไปถึงเพียงใด

งบประมาณ (Budgeting = B) หมายถึง งบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

หลักการบริหาร (Management principles) พาร์โธได้เสนอหลักการทั่วไปซึ่งผู้บริหารควรจะเอาใจใส่ไว้ 14 ข้อดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ควรมีการแบ่งงานกันทำตามพื้นฐานความรู้ ความสามารถและความถนัด
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) เป็นของคู่กัน เมื่อมีหน้าที่ก็ต้องมีความรับผิดชอบด้วย
3. วินัยจรรยา (Discipline) คนจะต้องรักษาระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัด ข้อตกลงจะต้องชัดเจนและยุติธรรม
4. เอกภาพในการสั่งการ (Unity of direction) กิจกรรมและวัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นแบบอย่างเดียวกัน
5. เอกภาพในการควบคุม (Unity of command) จะมีผู้บังคับบัญชา และสั่งการเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการสับสน
6. ถ้อยประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Subordination of individual to general interest) คนทุกคนจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้ง
7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Fair remuneration) ผลตอบแทนเหมาะสมกับงานและความสามารถอย่างยุติธรรม
8. อำนาจในการบริหารรวมอยู่ส่วนกลาง (Centralization) เพื่อสะดวกในการควบคุม แต่จะกระจายอำนาจออกไปตามความเหมาะสม

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างจะติดต่อกันตามลำดับชั้น ถ้าสายการบังคับบัญชายาวมากจะทำให้การติดต่องานช้าลงหรือผิดพลาดได้

10. คำสั่งและระเบียบข้อบังคับ (Order and regulation) ควรกำหนดไว้แน่นอน ระบุความสัมพันธ์ของงานแต่ละงานไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

11. ความเสมอภาค (Equity) ให้ความยุติธรรมเสมอต่อทุกคนเพื่อจูงใจคนงาน

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of personnel) คนงานจะได้รับหลักประกันในความมั่นคงในงานที่เขาทำอยู่

13. ความคิดริเริ่มในการทำงาน (Initiative) ให้โอกาสแก่คนงานได้แสดงความคิดริเริ่ม และได้ทดลองความคิดของเขา

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ผู้บริหารส่งเสริมให้คนงานทำงานเป็นทีมโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และฟาร์โอยังดำเนินการติดต่อสื่อสารทางการพูดคุยกันมากกว่าการติดต่อ โดยใช้เขียนหนังสือเพราะเป็นการติดต่อทางตรง

ในปี ค.ศ. 1931 มูนซีและอเลน (นิรมล กิตติกุล. 2545 : 32) บุคคลทั้งสองเป็นผู้บริหารบริษัท Onward Motors ในสหรัฐอเมริกา เขาทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออนวารด์ อินดรัสทรี (Onward industry) และต่อมา ในปี ค.ศ. 1947 ได้พิมพ์ใหม่ให้ชื่อว่า เดอะ ปริ้นซิเพิล ออร์แกไนซ์เซชัน (The principles organization) ซึ่งมูนซีและอเลนได้เสนอแนวความคิดเรื่องเทคนิคหรือศิลปะในการสั่งการเพื่อให้เกิดการประสานงานของคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ

1. การประสานงาน (Coordination) ในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่โดยมีการประสานงานและร่วมมือกัน

2. หลักสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เกี่ยวกับการจัดลำดับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา

3. กระบวนการแบ่งแยกหน้าที่ (Function process) แบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความสามารถ (Specialization)

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ

มิลเล็ท (ธนพร ชุมวรรฐายี. 2539 : 11 ; อ้างอิงจาก Millet. 1954. **Management in the Public Service : The oust for Effective Performance.**) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ (Service satisfaction) โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่า คนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติ

อย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างทันเวลา (Timely service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ จะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the right geographical location) มิฉะนั้นแล้ว ความเสมอภาคหรือการตรงเวลา จะไม่มีความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้บริการหรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพ และผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

มณีวรรณ ต้นไทย (จรรยา น้อยบัวทิพย์. 2540 : 15 ; อ้างอิงจาก มณีวรรณ ต้นไทย. 2533. พฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่กองควบคุมยาสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาต่อประชาชนผู้มาติดต่อ.) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจหลักการได้รับบริการว่าเป็นระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความสะดวกที่ได้รับ
2. ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
3. ด้านคุณภาพของบริการที่ได้รับ
4. ด้านระยะเวลาในการดำเนินการ
5. ด้านข้อมูลที่ได้รับจากการบริการ

เวอร์มา (Verma. 1994 : 45) กล่าวว่า การให้บริการที่ดีส่วนหนึ่งขึ้นกับการเข้าถึงบริการ ซึ่งเพ็นชันสกีและโทมัส (Penchansky and Thomas. 1981 : 712) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเข้าถึงการบริการดังนี้

1. ความพอเพียงของบริการที่มีอยู่ (Availability) คือ ความพอเพียงระหว่างบริการที่มีอยู่กับความต้องการของการรับบริการ

2. การเข้าถึงแหล่งบริการ ได้อย่างสะดวก โดยคำนึงถึงลักษณะที่ตั้ง การเดินทาง
3. ความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวกของแหล่งบริการ (Accommodation) ได้แก่ แหล่งบริการที่ผู้รับบริการยอมรับว่าให้ความสะดวกและมีสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความสามารถของผู้รับบริการ ในการที่จะเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบริการ
5. การยอมรับนับคุณภาพของการบริการ (Acceptability) ซึ่งในการนี้จะรวมถึงการยอมรับลักษณะของผู้ให้บริการด้วย

มอร์ (จามจู้ร์ จันทรัตนา. 2543 : 22-23 ; อ้างอิงจาก More. 1990. **Basic marketing : A Managerial Approach.**) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจต่อการให้บริการ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของบุคคลให้น้อยลงได้ และความตึงเครียดถ้ามีมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจต่อการให้บริการ ซึ่งความตึงเครียดนั้นมีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้ผู้ใช้บริการ หรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการได้

เวเบอร์ (ชนะ กล้าชิงชัย. 2541 : 9 ; อ้างอิงจาก Weber. 1987. **Fundamentals of marketing.**) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้บริการว่า การให้บริการที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด คือ การให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล หรือเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ไม่มีความชอบพอสนใจเป็นพิเศษทุกคนได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์อยู่ในภาพที่เหมือนเดิม

2.3.2.1 คุณภาพของการบริการ

คุณภาพของการบริการ เป็นผลกระทบของการนำคุณสมบัติต่างๆ มาประสานรวมกันเข้า เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามแนวคิด ดังนี้

กองสีกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2538 : 1-2) กล่าวว่า การบริการคือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้บริการและผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้โดยอาศัยปัจจัยเสริมอื่น ๆ เช่น ความสะดวกสบาย อธิยาศัยไมตรี เป็นสิ่งที่ทำให้การบริการนั้นเป็นที่ประทับใจของผู้บริการ โดยกล่าวถึงลักษณะการบริการที่ดีควรประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริการด้วยความรวดเร็ว ผู้ให้บริการควรให้บริการแก่ผู้มาขอรับบริการด้วยความรวดเร็วและตรงต่อเวลา
2. การบริการด้วยความถูกต้อง การให้ข้อมูลและการบริการใด ๆ ต้องถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้มารับบริการ และถูกต้องต่อความเป็นจริงของหน่วยงานนั้น และควรระมัดระวังการให้ข้อมูลหรือการบริการที่ผิดพลาด อันจะก่อให้เกิดความยุ่งยากซึ่งต้องมาแก้ไขในภายหลัง

3. การบริการด้วยน้ำใจ ถ้าหากเป็นงานในหน้าที่โดยตรงจะต้องช่วยเหลือผู้ที่เข้ามาติดต่อด้วยความเต็มใจ แต่หากไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนก็ควรจะแจ้งให้ทราบว่าต้องติดต่อได้ที่ไหนและต้องบริการด้วยความเอาใจใส่ อหฺยาศยฺตี และมารยาทงาม

4. การบริการต่อทุกคนโดยเท่าเทียมกัน เนื่องจาก ทุกคนล้วนอยากให้ตนเองได้รับการบริการที่มากที่สุดและดีที่สุด แต่ไม่ยอมยกให้ตนเองต้องประสบกับการบริการที่ไม่ยุติธรรม ดังนั้นจะทําอย่างไรให้ผู้ที่มาติดต่อทุกคนได้รับการบริการที่ยุติธรรมทั้งคุณภาพและปริมาณที่เฉลี่ยเท่าเทียมกัน แต่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถรู้สึกได้ว่าได้รับการปฏิบัติที่ดีเหมือนคนอื่น

แนวทางในการตรวจสอบว่าพนักงานบริการลูกค้าพอหรือยัง ดังนี้

1. การบริการมีคุณภาพหรือไม่ (Quality)
2. การบริการทันท่วงที ไม่ทําให้ลูกค้ารอ (Speed)
3. ถามตัวเองเสมอว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือยัง (Attitude)
4. สร้างความรู้สึกให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าที่มารับบริการเรา (Value)
5. ให้ความสะดวกแก่ลูกค้า (Convenience)
6. ลูกค้ามีความรู้สึกปลอดภัย (Security)
7. เราพร้อมที่จะช่วยเหลือลูกค้าหรือไม่ (support หรือ Help)
8. ถามตัวเองว่าเป็นผู้ชำนาญในงานที่ทําหรือไม่ (Expertise)
9. พยายามสร้างความรู้สึกห่วงใยลูกค้า (Personal touch)
10. สื่อสาร ชัดแจ้งให้ลูกค้าเข้าใจและไม่ให้ลูกค้ารู้สึกผิดเมื่อตัวเองทําผิด (Information)
11. ไม่แสดงท่าทียิ่งยโสกับลูกค้า (Courtesy)
12. มีความพร้อมตลอดเวลาในการบริการ (Readiness)
13. มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness)

ปรัชญา เวสารัชช (2540 : 6) ได้กล่าวถึงการให้บริการโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมและวิธีการบริการของเจ้าหน้าที่บริการมีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างควมประทับใจในการบริการประชาชน ทั้งนี้เพราะประชาชนได้รับประสบการณ์โดยตรงจากสัมผัสกับเจ้าหน้าที่บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยซึ่งยังมีได้พัฒนาเทคโนโลยีบริการ ซึ่งลดโอกาสสัมผัสติดต่อโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่บริการกับประชาชน เรื่องที่จะทําให้ประชาชนเกิดการประทับใจที่ดีหรืออาจเกลียดชังประทับใจดถ้าได้รับบริการที่ไม่ดี ขึ้นกับปัจจัย ดังนี้

1. บุคลิกภาพและการปรากฏตัวของเจ้าหน้าที่บริการ โดยแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ

คือ

1.1 รูปร่างหน้าตา สีหน้าและการแสดงออกนั้นเป็นลักษณะที่เจ้าหน้าที่บริการ แสดงให้ปรากฏต่อผู้พบเห็นนอกจากรูปร่างหน้าตา

1.2 เสื้อผ้าเครื่องประดับ เจ้าหน้าที่ควรแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าที่เรียบร้อยไม่ดูรูดรามาตามแฟชั่น หากเป็นหญิงก็ไม่ควรให้ดูโป้ โดยทั่วไปควรแต่งตัวให้ดูเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการคือควรมีความเรียบร้อย ดูแล้วสะอาดตา

1.3 การแต่งเนื้อแต่งตัว การแต่งหน้า แต่งเล็บ ทำผม และการประเทืองร่างกาย ควรแต่งหน้าเพียงบาง ๆ ใช้สีสันทันที่ไม่ฉูดฉาด ผสมผสานไม่รุ่งรัง ไม่เป็นทรงที่ดูสะดุดตาทรมานใจคนดู นอกจากนี้ก็ไม่ควรชโลมน้ำหอมเสียนุ่ง

2. การพูดจาตอบคำถาม ในกรณีการบริการเป็นลักษณะกึ่งอัตโนมัติ ซึ่งผู้รับบริการรู้หน้าที่และไม่ต้องการซักถามรวมทั้งผู้ให้บริการก็ไม่จำเป็นต้องซักถาม ความจำเป็นต้องพัฒนาการพูดจาและการตอบคำถามก็ไม่มี กรณีดังกล่าวนี้ทำได้ยากมากและหากเป็นเช่นนั้นหน่วยงานบริการก็ควรหาเครื่องจักรมาแทนคนได้ แต่บริการเป็นเรื่องเลียงไม่ได้ในการพบปะและการสื่อสาร ผู้รับบริการจะประทับใจในประเด็นต่อไปนี้ มีการยิ้มแย้มแจ่มใสและทักทาย มีการซักถามความต้องการ การอธิบาย วิธีการพูดที่สุภาพ

สุกชัย คามวัลย์ (2544 : 12-16) ได้เสนอหลักการให้บริการแบบครบวงจร หรือการพัฒนาการให้บริการในเชิงรุกว่า จะต้องเป็นไปตามหลักการซึ่งอาจเรียกง่าย ๆ ว่าหลัก Package service ยึดการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชนเป็นเป้าหมายการบริการของรัฐ ในเชิงรับจะเน้นให้บริการตามระเบียบแบบแผน และมีลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการดังนี้

1. ข้าราชการมีทัศนคติว่า การให้บริการจะเริ่มต้นก็ต่อเมื่อมีผู้มาติดต่อขอรับบริการมากกว่าที่จะมองว่า คนมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการบริการให้แก่ราษฎรตามสิทธิประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติและการใช้ดุลพินิจของข้าราชการ มักเป็นไปเพื่อสงวนอำนาจในการใช้ดุลพินิจของหน่วยงาน หรือปกป้องตัวข้าราชการเอง มีลักษณะที่เน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริม การติดต่อราชการจึงต้องใช้เอกสารหลักฐานต่าง ๆ เป็นจำนวนมากและต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน ซึ่งบางครั้งเกินกว่าความจำเป็น

3. จากการศึกษาที่ข้าราชการมองว่าตนมีอำนาจในการใช้ดุลพินิจและมีกฎระเบียบเป็นเครื่องมือที่จะปกป้องการใช้ดุลพินิจของตน ทำให้ข้าราชการจำนวนไม่น้อยมีทัศนคติในลักษณะเจ้าขุนมูลนาย ในฐานะที่ตนมีอำนาจที่จะบันดาลผลได้ผลเสียแก่ประชาชน การดำเนินความสัมพันธ์จึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่เท่าเทียมกัน และนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ เช่น ความไม่เต็มใจจะให้บริการ รู้สึกไม่พอใจเมื่อราษฎรแสดงความเห็นโต้แย้ง เป็นต้น

ดังนั้นเป้าหมายแรกของการจัดบริการแบบครบวงจรก็คือ การมุ่งประโยชน์ประชาชน ผู้รับบริการทั้งผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ และผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ข้าราชการจะต้องถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการให้ครอบคลุมผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน

2. การกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติและการใช้ดุลพินิจจะต้องคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก โดยพยายามให้ผู้รับบริการได้สิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับอย่างสะดวกและรวดเร็ว

3. ข้าราชการจะต้องมองผู้รับบริการว่า มีฐานะและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับตน มีสิทธิที่จะรับรู้ให้ความเห็น หรือโต้แย้งด้วยเหตุผลได้อย่างเต็มที่

4. ความรวดเร็วในการให้บริการสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกับสังคมอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ปัญหาพื้นฐานของระบบราชการคือความล่าช้า ซึ่งในด้านหนึ่งเป็นความล่าช้าที่เกิดจากความจำเป็นตามลักษณะของการบริการข้าราชการ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมแห่งรัฐ แต่ในหลายส่วนความล่าช้าของระบบราชการเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขได้ เช่น ความล่าช้าที่เกิดจากการปิดกั้นในการตัดสินใจ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นเพราะขาดการพัฒนางานหรือนำเทคโนโลยีเหมาะสมมาใช้ เป็นต้น ปัญหาที่ตามมาก็คือ ระบบราชการถูกมองว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้า และเป็นตัวถ่วงในระบบการแข่งขันเสรี ดังนั้น ระบบราชการจำเป็นที่จะต้องตั้งเป้าหมายในอนาคตที่จะพัฒนาการให้บริการให้มีความรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งอาจจะกระทำได้ใน 3 ลักษณะคือ

4.1 การพัฒนาข้าราชการ ให้มีทัศนคติ มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน มีความกระตือรือร้นและกล้าตัดสินใจในเรื่องที่อยู่ในอำนาจของตน

4.2 การกระจายอำนาจ หรือ มอบอำนาจให้มากขึ้น และปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้มีขั้นตอน และใช้เวลาในการให้บริการให้เหลือน้อยที่สุด

4.3 การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถให้บริการได้เร็วขึ้น

5. การให้บริการจะต้องเสร็จสมบูรณ์ เป้าหมายของการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจรอีกประการหนึ่งก็คือความสำเร็จสมบูรณ์ของการให้บริการ ซึ่งหมายถึง การเสร็จสมบูรณ์ตามสิทธิประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะต้องได้รับ โดยที่ผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องมาติดต่อบ่อยครั้งนัก ซึ่งลักษณะที่ดีของการให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์ก็คือ การบริการที่แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียวหรือไม่เกิน 2 ครั้ง

6. ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ เป็นเป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก ทั้งนี้เนื่องจากประชาชนบางส่วนยังมีความรู้สึกว่าการติดต่อขอรับบริการจากทางราชการเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และเจ้าหน้าที่ไม่ค่อยเต็มใจที่จะให้บริการ ดังนั้น จึงมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริการของรัฐและต่อเจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการพยายามให้บริการด้วยความกระตือรือร้นแล้ว ก็จะทำให้ผู้มารับบริการเกิดทัศนคติที่ดี ยอมรับฟังเหตุผล คำแนะนำต่าง ๆ มากขึ้น และเต็มใจที่จะมารับบริการในเรื่องอื่น ๆ อีก นอกจากนี้ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริการนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีความสมบูรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือศรัทธาของประชาชนในที่สุด

7. การให้บริการด้วยความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจรนั้น ไม่เพียงแต่จะต้องให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์เท่านั้น แต่จะต้องมีความถูกต้องชอบธรรม ทั้งในแง่ของนโยบายและระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นสำคัญ

8. ความสุภาพอ่อนน้อม เป้าหมายอีกประการหนึ่งของการพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจร คือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งจะทำให้ผู้มารับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการและการติดต่อกับทางราชการ อันจะส่งผลให้การสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกันเป็นไปได้อย่างยิ่งขึ้น

9. ความเสมอภาค การให้บริการแบบครบวงจร จะต้องถือว่าข้าราชการมีหน้าที่ที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนโดยเสมอภาคกัน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังนี้ 1) ให้บริการจะต้องเป็นไปภายใต้ระเบียบแบบแผนเดียวกัน และได้รับผลที่สมบูรณ์ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผู้รับบริการจะเป็นใครก็ตาม หรือเรียกว่า ความเสมอภาคในการให้บริการ 2) การให้บริการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ในโอกาสที่จะได้รับบริการด้วย ทั้งนี้เพราะประชาชนบางส่วนของประเทศเป็นกลุ่มบุคคลที่มีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการติดต่อขอรับบริการจากรัฐ เช่นมีรายได้น้อย ขาดความรู้ความเข้าใจ หรือข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, 432 - 433) กล่าวว่า การบริการมีลักษณะที่สำคัญ 4 ลักษณะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดังนี้

1. การบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถมองเห็น ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ใช้บริการ ผู้ใช้บริการต้องพยายามวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์จากบริการที่จะได้รับ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการ ในแง่ของสถานที่ ตัวบุคคล เครื่องมือ วัสดุที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ขายบริการจะต้องจัดหาเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจซื้อได้เร็วขึ้น

1.1 สถานที่ต้องสามารถสร้างความเชื่อถือและความสะดวกให้กับผู้ที่มาติดต่อ เช่น ความใหญ่โตโอโง่ง การออกแบบให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อ มีที่นั่งเพียงพอ มีบรรยากาศที่สร้างความรู้สึกที่โดยรวมทั้งให้เสียงดนตรีเบา ๆ

1.2 บุคคลผู้ให้บริการต้องมีการแต่งกายอย่างเหมาะสม มีบุคลิกดี หน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเกิดความเชื่อมั่นกับบริการที่ได้รับนั้นจะดีด้วย

1.3 เครื่องมือ อุปกรณ์ภายในสำนักงานต้องทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีการให้บริการที่รวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

1.4 วัสดุสื่อสาร สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของบริการที่เสนอขาย และลักษณะของผู้ให้บริการ

1.5 สัญลักษณ์ หมายถึง ชื่อตราสินค้า หรือเครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในกาให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าผู้ใช้บริการเรียกชื่อ ได้ถูกต้องควรมีลักษณะสื่อความหมายที่ดีเกี่ยวกับการบริการที่เสนอขาย

1.6 การบริการที่ไม่สามารถแบ่งแยกได้ คือ การให้บริการเป็นการผลิตและการบริโภค ในขณะเดียวกันกล่าวคือ ผู้ให้บริการหนึ่งรายสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการในขณะนั้นได้หนึ่งราย เนื่องจากผู้ให้บริการแต่ละรายมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้ เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ทำให้การขายบริการอยู่ในวงจำกัดในเรื่องของเวลาดังนั้น กลยุทธ์การให้บริการเพื่อแก้ปัญหาเรื่องข้อจำกัดด้านเวลา โดยกำหนดมาตรฐานด้านเวลาการให้บริการที่รวดเร็ว เพื่อที่จะให้บริการได้มากขึ้น หรือจัดกลุ่มผู้ใช้บริการในรูปกลุ่มเล็กแทนการให้บริการเดี่ยว หรือใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้าช่วย

3. การบริการไม่แน่นอน คือ การบริการขึ้นอยู่กับว่าผู้บริการเป็นใคร จะให้บริการเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร เช่น หมอผ่าตัดหัวใจคุณภาพในการผ่าตัดขึ้นอยู่กับว่าสภาพจิตใจและความพร้อมในการผ่าตัดแต่ละรอบ ดังนั้นผู้ใช้บริการจะต้องรู้ถึงความไม่แน่นอนในบริการ และสอบถามผู้อื่นก่อนที่จะเลือกรับบริการ

4. การบริการไม่สามารถเก็บไว้ได้ คือการบริการไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้เหมือนสินค้าอื่น ถ้าต้องการความมีสมาธิเสมอ การให้บริการก็จะมีปัญหา แต่ถ้าลักษณะความต้องการไม่แน่นอน จะทำให้เกิดปัญหาคือ การบริการไม่ทันหรือไม่มีผู้ใช้บริการ

คือคอตเลอร์ (Kotler, 2000 : 424-435) กล่าวว่า ธุรกิจบริการ มีความหลากหลายอย่างมาก เช่น หน่วยงานราชการ อาจเป็นงานบริการได้หลายแบบ อาทิ ศาล โรงพยาบาล กองทุนความมั่นคง ตำรวจ ไปรษณีย์ เป็นต้น สำหรับในภาคธุรกิจบริการ ได้แก่ สายการบิน ธนาคาร โรงพยาบาล บริษัทประกันชีวิต สำนักงานกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านการจัดการ เป็นต้น ในภาคการผลิตเองก็จะมีส่วนบริการในการส่งเสริมการขายด้วยเช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจร หรือ Package service เป็นการพัฒนาการให้บริการที่มีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนได้รับบริการที่ควรจะได้รับอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ มุ่งที่จะให้บริการในเชิงส่งเสริมและสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนเป็นการให้บริการที่มีความถูกต้องชอบธรรมสามารถตรวจสอบได้และสร้างความเสมอภาคทั้งในการให้บริการและในการที่จะได้รับบริการจากรัฐ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริการ จึงสรุปได้ว่า การบริการหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งคือลูกค้า และอีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ให้บริการ ซึ่งผู้ให้บริการต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเต็มใจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

ประเภทของการบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546 : 431) ได้จัดประเภทของธุรกิจบริการออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ผู้ซื้อเป็นเจ้าของสินค้า และนำสินค้าไปขอรับบริการจากผู้ขาย เช่น บริการซ่อมรถยนต์
2. ผู้ขายเป็นเจ้าของสินค้า และขายบริการให้ผู้ซื้อ เช่น บริการเครื่องถ่ายเอกสาร
3. เป็นการซื้อบริการที่มีสินค้าควบมาด้วย เช่น ร้านอาหาร
4. เป็นการซื้อบริการโดยไม่มีตัวสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น สถาบันลดน้ำหนัก คลินิกทำฟัน ธนาคาร เป็นต้น

องค์ประกอบของการบริการ

ชัยสมพล ชาวประเสริ (2546 : 26-27) ผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบริการประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. ผู้ให้บริการ ได้แก่ ธุรกิจที่ดำเนินการในรูปแบบของบริษัทหรือห้างร้านในการให้บริการ จะรวมถึงตั้งแต่เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคน และทุกระดับรวมทั้งแม่บ้าน

หน้าที่ของผู้ให้บริการ คือ การส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องให้บริการหรือพบปะกับลูกค้าจะมีส่วนสำคัญมากในการส่งมอบบริการที่ดีแต่อย่างไรก็ตาม การบริการที่ดีจะต้องมาจากทุกคนที่อยู่ในบริษัท ตั้งแต่ผู้บริหารที่จะต้องกำหนดนโยบายที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการบริการ แผนกต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงานหรือส่งต่องานให้บริการอย่างดี

2. ผู้รับบริการ ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ก่อนซื้อ (ก่อนการเป็นลูกค้า) ขณะที่เกิดการซื้อ

(ขณะที่ให้บริการ) และหลังจากการซื้อ (เป็นลูกค้าแล้ว) และหน้าที่ของผู้บริการรับบริการ คือ การสร้างรายได้ให้กับธุรกิจที่ให้บริการนั้น ๆ ความสำคัญของผู้รับบริการหรือลูกค้าในปัจจุบันนี้ กล่าวได้ว่า ลูกค้าคือผู้กำหนดทิศทางและความอยู่รอดของธุรกิจ

องค์ประกอบของคุณภาพในการบริการ

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2547 : 171) องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการประเมินคุณภาพของบริการมี 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. สิ่งที่มองเห็นในการบริการ คือ ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงานและวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องหรือมองเห็นได้ เช่น ความสะอาดและความสบายของสถานที่ ความกระตือรือร้นและการแต่งกายของพนักงานในการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเชื่อถือได้ คือ ศักยภาพและความสามารถในการให้บริการได้ตามที่ให้คำมั่นสัญญาไว้กับลูกค้าอย่างน่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ และสม่ำเสมอ โดยมีต้องมีผู้ใดช่วยเหลือ

3. การตอบสนองต่อลูกค้า คือ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า การเตรียมความพร้อมในการให้บริการและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การเตรียมความพร้อมความเร็วและความพร้อมของบริษัทในมุมมองของลูกค้าอาจมากกว่าที่บริษัทวางไว้

4. การรับประกันหรือความมั่นใจ คือ ผู้บริโภคอาจรู้สึกไม่มั่นใจจากสิ่งต่าง ๆ ในการบริการหรือความรู้ความสามารถของพนักงาน ในการสร้างความมั่นใจต้องคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้ากังวล และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจเหล่านั้น พนักงานให้บริการต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ มีความสุภาพ เป็นมิตร และมีสัมมาคารวะ ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

5. การเอาใจใส่ คือ ลูกค้าแต่ละรายมีความเป็นเอกลักษณ์ และมีความเฉพาะของตนเอง แต่ละบุคคลต้องการเอาใจใส่ ให้การดูแล และให้บริการเฉพาะที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ธุรกิจสามารถใช้ในการแข่งขันได้ ความพยายามที่จะทำความรู้จักและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า โดยการรับฟังลูกค้า ดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนใจและให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกค้า โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าสามารถเข้าใจได้ สามารถเข้าถึง

จากความหมายการบริการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้พบว่า การบริการ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำควบคู่กันไปกับการเสนอขายสินค้า ได้แก่ ระยะเวลาการส่งมอบงาน การเอาใจใส่ของพนักงาน การตรงต่อเวลา การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้า รวมถึงการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับลูกค้าซึ่งให้ผลตอบแทนในรูปของผลประโยชน์และความพึงพอใจของลูกค้า

2.3.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

หลักการให้บริการ ได้แก่ (กุลชน ธนาพงศธร. 2538 : 15)

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้ต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2. หลักความสม่ำเสมอ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ใช่ทำตามความพอใจของผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติงาน

3. หลักความเสมอภาค บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มารับบริการทุกคนอย่างเสมอหน้า และเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดในลักษณะแตกต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างชัดเจน

4. หลักความประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการบริการ ต้องไม่มากเกินไปกว่าผลที่จะได้รับ

5. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการต้องเป็นลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สั้นเปลื้องทรัพยากรน้อย ไม่สร้างความยุ่งยากแก่ผู้ให้ หรือรับบริการมากเกินไป

จากหลักการให้บริการทั้ง 5 ประการ หน่วยงานผู้ให้บริการจำเป็นต้องสร้างคุณภาพให้เกิดกับการบริการในลักษณะ 1) การเข้าถึงผู้รับบริการ (Access) ต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่แก่ผู้รับบริการ คือไม่ให้ผู้รับบริการคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย 3) ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในการทำงาน 4) ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองและมีวิจารณ์ 5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) องค์กรและบุคลากรต้องมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้รับบริการ 6) ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้ต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง 7) การตอบสนอง (Responsiveness) พนักงานต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วตามที่ผู้รับบริการต้องการ 8) ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ผู้รับบริการได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้ 10) การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding/knowing customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการและให้ความสนใจตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ (Managing productivity) ธุรกิจให้บริการสามารถทำได้ 6 วิธี คือ 1) การให้พนักงานทำงานมากขึ้น หรือมีความชำนาญสูงขึ้นโดยจ่ายค่าจ้างเหมาเท่าเดิม 2) เพิ่มปริมาณการให้บริการโดยยอมสูญเสียคุณภาพบางส่วนลง 3) เปลี่ยนบริการให้เป็นแบบอุตสาหกรรมโดยเพิ่มเครื่องมือเข้ามาช่วยและสร้างมาตรฐานการให้บริการ 4) ลดขั้นตอนการให้บริการ หรือสินค้า 5) ออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) ให้สิ่งจูงใจแก่ผู้รับบริการ โดยธุรกิจที่ให้บริการที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดภาพลักษณ์ในแง่การลดคุณภาพ รวมทั้งรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจให้บริการ ธุรกิจให้บริการจะใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลិតภัณฑ์ 2) ราคา 3) ช่องทางการจำหน่าย 4) การส่งเสริมการตลาดและนอกจากนั้นแล้วยังต้องอาศัยการเครื่องมืออื่นๆ เพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วย 5) บุคคล หรือพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถสร้างค่านิยมให้กับบริษัท 6) ต้องมีการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม (Total quality management) 7) มีกระบวนการเพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับผู้รับบริการได้รวดเร็วประทับใจ (Customer satisfaction) ดังนั้นงานการตลาดต้องทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถทำได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 344)

1. คุณภาพการให้บริการ (Service quality) โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามลูกค้าคาดหวัง ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ซึ่งมักได้จากประสบการณ์ในอดีต การพูดปากต่อปากและการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่ต้องการ (What) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่ต้องการ (Where) และในรูปแบบที่ต้องการ (How) โดยนักธุรกิจต้องทำการศึกษาถึงเกณฑ์การตัดสินใจรับบริการ

2. บริการที่นำเสนอ (Offer) โดยพิจารณาจากความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วยกัน 2 ประการคือ 1) การให้บริการพื้นฐานเป็นชุด (Primary service package) ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ผู้รับบริการคาดว่าจะได้รับจากกิจการ เช่นบริการพื้นฐานของโรงแรม ได้แก่ ความสะอาด ความสุขสบายในการเข้าพัก ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไปที่โรงแรมควรมีให้แก่ผู้พัก 2) ลักษณะการให้บริการเสริม (Secondary service features) ได้แก่บริการที่กิจการมีเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากบริการพื้นฐานทั่วไป เช่น โรงแรมมีสวนหย่อม สระว่ายน้ำ ห้องอาหาร บริการให้เช่าวิดีโอ เป็นต้น

3. การส่งมอบบริการ (Delivery) ที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น โดยการตอบสนองความคาดหวังในคุณภาพการให้บริการของผู้บริโภค ความคาดหวังเกิดจากประสบการณ์ในอดีต คำพูดและการโฆษณา โดยผู้รับบริการเลือกธุรกิจให้บริการด้วยการเปรียบเทียบบริการที่รับรู้กับการที่คาดหวัง ถ้าบริการที่รับรู้ต่ำกว่าบริการที่คาดหวังไว้ ผู้รับบริการจะไม่สนใจ ถ้าบริการที่รับรู้สูงกว่าความคาดหวัง ผู้รับบริการจะใช้บริการนั้นซ้ำ โดยธุรกิจต้องดำเนินการดังนี้

3.1 ภาพลักษณ์ (Image) การสร้างภาพลักษณ์สำหรับบริษัทที่ให้บริการโดยอาศัยสัญลักษณ์ (Symbols) ตราสินค้า (Brand) โดยอาศัยเครื่องมือการโฆษณาและการประสานสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาดอื่นๆ

3.2 ลักษณะด้านนวัตกรรม (Innovative features) เป็นการเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวความคิดริเริ่มแตกต่างจากบริการของคู่แข่งชั้นทั่วไป นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์จากสัญลักษณ์และตราสินค้า

3.3 โมเดลคุณภาพของบริการ (Service-quality model) โดยเน้นการส่งมอบคุณภาพการให้บริการที่คาดหวัง โดยช่องว่างที่อาจเป็นสาเหตุให้การส่งมอบบริการไม่ประสบความสำเร็จ มี 5 ประการดังนี้ 1) ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้บริโภคและการรับรู้ในการจัดการของผู้บริโภคและผู้รับที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ ก็จะเกิดช่องว่างนี้ขึ้น 2) ช่องว่างระหว่างการรับรู้จากการจัดการ และลักษณะคุณภาพการให้บริการฝ่ายจัดการอาจจะแก้ไขความต้องการของผู้รับบริการที่รับรู้ แต่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะอย่าง 3) ช่องว่างระหว่างลักษณะคุณภาพการให้บริการและการส่งมอบบริการพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมจะไม่สามารถทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานทำให้เกิดความขัดแย้งกับมาตรฐาน 4) ช่องว่างระหว่างการส่งมอบบริการและการติดต่อสื่อสารภายนอก ความคาดหวังของผู้บริโภคที่ได้รับผลกระทบจากตัวแทนและการโฆษณา 5) ช่องว่างระหว่างบริการที่รับรู้และบริการที่คาดหวัง ช่องว่างนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคได้วัดการทำงานของบริษัท และไม่เป็นที่ไปตามความคาดหวัง

2.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

โดยทั่วไปการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจมักนิยมศึกษากันในสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Job satisfaction) และความพึงพอใจในการรับบริการ (Service satisfaction) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพียงมิติเดียวเพื่อจะประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงแนวคิดนี้ไว้จำนวนมากในลักษณะใกล้เคียง

ทฤษฎี โพรซันนะพันธ์ (2542 : 12) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกทางบวกต่อสิ่งที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของมนุษย์

นภวรรณ คณานุรักษ์ (2549 : 8-9) ความพึงพอใจของลูกค้า คือ การเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบโดยพิจารณาจากผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคคาดหวังไว้ก่อนจะตัดสินใจซื้อและผลประโยชน์จริงที่ได้รับหลังจากที่ได้ใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้ว ดังนั้นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับความพึงพอใจจากการใช้ผลิตภัณฑ์ และลักษณะของการประเมินความพึงพอใจ สามารถประเมินได้ 3 ลักษณะดังนี้

1. ความไม่พึงพอใจ เกิดจากผลประโยชน์จริงที่ผู้บริโภคได้รับหลังจากที่ได้ใช้ผลิตภัณฑ์แล้วต่ำกว่าผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคคาดหวังไว้ก่อนการตัดสินใจซื้อ
2. ความพึงพอใจ เกิดจากผลประโยชน์จริงที่ผู้บริโภคได้รับหลังจากที่ได้ใช้ผลิตภัณฑ์ตรงกับผลประโยชน์ที่ลูกค้าคาดหวังไว้
3. ความประทับใจ เกิดจากลูกค้าได้รับผลประโยชน์จริงมากกว่าผลประโยชน์ที่ ลูกค้าคาดหวังไว้ก่อนการตัดสินใจซื้อ ดังนั้นนักการตลาดต้องการให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจและความประทับใจ เพราะความพึงพอใจและความประทับใจนี้ทำให้ผู้บริโภคอาจเกิดการซื้อซ้ำและมีการบอกต่อถึงประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้ผู้อื่นทราบ

คอตเลอร์ (Kotler. 2003 : 61) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกหลังการซื้อสินค้าของบุคคลหรือลูกค้า ซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการ หรือประสิทธิภาพของสินค้ากับการให้บริการที่ลูกค้าคาดหวังโดยถ้าผลที่ได้รับจากสินค้า หรือบริการต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าระดับของผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการตรงกับความคาดหวังของลูกค้า จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการสูงกว่าความคาดหวังที่ลูกค้าตั้งไว้ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ดังนั้น ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจะเกิดความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์หรือบริการ และความคาดหวังของบุคคล โดยผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์หรือผู้ให้บริการ เกิดจากนักการตลาดและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการสร้างคุณค่าเพิ่ม ซึ่งเกิดจากการผลิตและการตลาด รวมทั้งการทำงานร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดหลักการสร้างคุณภาพโดยรวม การคาดหวังของลูกค้าเกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของลูกค้า เช่น จากเพื่อน นักการตลาด และข้อมูลจากคู่แข่ง ซึ่งถ้านักการตลาดส่งเสริมผลิตภัณฑ์หรือบริการสูงเกินจริงจะทำให้ผู้บริโภคผิดหวัง เมื่อบริษัทไม่สามารถส่งมอบคุณค่าได้ตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จก็คือ การเสนอผลิตภัณฑ์หรือผู้ให้บริการที่สอดคล้องกับการคาดหวังของลูกค้า โดยยึดหลักการสร้างความ

พึงพอใจแก่ลูกค้าโดยส่วนรวม สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ นักการตลาดจะต้องค้นหาและวัดผล ความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

โรเจอร์ส (บิงอร์ ปรัชญกุล. 2547 : 17 ; อ้างอิงจาก Rokeach. 1970. **Attitude and Value.**) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือเป็น ความรู้สึกขั้นสุดท้าย ที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

บิงอร์ ปรัชญกุล (2547 : 17) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของความต้องการหรือแรงจูงใจของตน ได้รับการตอบสนอง

ฉัตรชัย นันทมงคล (2544 : 11) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้ เกิดความสุข ความสุขนี้สามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก แต่ ความรู้สึกทางลบจะให้ผลตรงกันข้าม

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (2549 : 189) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นสภาพความรู้สึกที่ มีความสุขสดชื่นต่อบุคคล สิ่งของและบริการ เป็นภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่บุคคลแสดงออกเมื่อ ได้รับผลสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพตามจุดมุ่งหมาย ตามความต้องการ ความพึงพอใจจึงเป็นผล ของความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง

อาภาภรณ์ โชติกเสถียร (2545 : 31) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง การแสดงออก ของผู้รับบริการถึงความรู้สึกที่มีต่อการให้บริการที่ได้รับ ที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้รับบริการเข้าไป ในสถานที่นั้น ๆ

สมิธ (ชมานันท์ เพ็ชร โปรี. 2541 : 9 ; อ้างอิงจาก Smith. 1955. **Psychology of Industrial Behavior.**) กล่าวว่า ในการทำงานของมนุษย์นั้น หากได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับความ ต้องการก็จะทำให้มนุษย์รู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ ความต้องการนั้นได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการทางสังคม

ออสแคมป์ส (นันทชัย ปัญญาสุรฤทธิ์. 2541 : 21 ; อ้างอิงจาก Oskamps. 1984. **Satisfaction in the White Collar.**) กล่าวถึง ความพึงพอใจว่ามีความหมาย 3 นัย คือ

1. สภาพการณ์ที่ผลการปฏิบัติจริงเป็นไปตามที่บุคคลได้คาดหวังไว้
2. ระดับของความสำเร็จที่เป็นไปตามความต้องการ
3. การที่ได้งานเป็นไปตามหรือตอบสนองต่อคุณค่าของบุคคล

อเดย์และแอนเดอร์สัน (Aday and Anderson, 1975 : 58-80) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของผู้รับบริการว่าเป็นความรู้สึก หรือความคิดที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้รับบริการเข้าไปใช้บริการในสถานที่ให้บริการนั้น และประสบการณ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังเพียงใดขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

เนื่องจาก อเดย์ และ แอนเดอร์สัน เป็นนักวิจัยทางพฤติกรรมสุขภาพจึงชี้ให้เห็นความสำคัญพื้นฐาน 6 ประเภท ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจต่อการบริการรักษาพยาบาลเพื่อช่วยประเมินระบบบริการทางการแพทย์ และการสาธารณสุขว่าสามารถเข้าถึงประชาชนได้หรือไม่ ซึ่งจะขอยกมากล่าวในที่นี้ด้วย เนื่องจากเป็นงานบริการเช่นเดียวกัน ลักษณะความพึงพอใจทั้ง 6 ประเภทได้แก่

1. ความพึงพอใจต่อความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ ซึ่งแยกออกเป็น 1) การใช้เวลารอคอยในสถานบริการ 2) การได้รับการรักษาดูแลเมื่อมีความต้องการ 3) ความสะดวกสบายที่ได้รับในสถานบริการ

2. ความพึงพอใจต่อการประสานงานของบริการซึ่งแยกออกเป็น 1) การได้รับบริการทุกประเภทในสถานที่หนึ่ง คือ ผู้มารับบริการหรือผู้ป่วยสามารถขอรับบริการทุกประเภทความต้องการของผู้ป่วย 2) แพทย์ให้ความสนใจสุขภาพทั้งหมดของผู้ป่วย ได้แก่ ทางด้านร่างกายและจิตใจ 3) แพทย์ได้มีการติดตามผลรักษา

3. ความพึงพอใจต่ออรรถาศัย ความสนใจของผู้ให้บริการ ได้แก่ การแสดงอรรถาศัยท่าทางที่ดี เป็นกันเองของผู้ให้บริการ และการแสดงความสนใจ ห่วงใยต่อผู้ป่วย

4. ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่รับจากบริการ แยกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุการเจ็บป่วย 2) ข้อมูลเกี่ยวกับการให้การรักษาแก่ผู้ป่วย เช่น การปฏิบัติตนของผู้ป่วย การใช้จ่าย รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้วย

5. ความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการ ได้แก่ คุณภาพของการดูแลทั้งหมด ที่ผู้ป่วยได้รับในทัศนะของผู้ป่วยที่มีต่อบริการของหน่วยบริการนั้น

6. ความพึงพอใจต่อค่าใช้จ่าย เมื่อใช้บริการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ป่วยจ่ายไปกับการรักษาความเจ็บป่วย

มิลเลท (Millet. 1954 : 397) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของงานบริการคือ การสร้างความพอใจในการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีหลักหรือแนวทาง คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติ

อย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely service) หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม ความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพหรือผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

คือทเลอร์ (อคุลย์ จาตุรงค์กุล. 2543 : 37 ; อ้างอิงจาก Kotler. 2000. **Marketing Management.**) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือความรู้สึกพึงพอใจหรือผิดหวังอันเกิดจากการเปรียบเทียบผลหรือการปฏิบัติงานของผลิตภัณฑ์กับความหมายของเขา จะเห็นได้ว่าจุดสำคัญคือการปฏิบัติงานของผลิตภัณฑ์กับความคาดหวัง ถ้าการปฏิบัติงานไม่ถึงความคาดหวังของลูกค้าจะไม่พอใจ ถ้าการปฏิบัติงานเท่ากับความหมายของลูกค้าก็พอใจ ถ้าการปฏิบัติงานสูงเกินความคาดหวัง ลูกค้าก็จะพอใจหรือปิติยินดีเป็นอย่างยิ่ง

ขงยุทธ์ พุพงษ์ศิริพันธ์ และคณะ (2547. 82-83) ความพึงพอใจหลังจากการซื้อของลูกค้าขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามความคาดหวัง โดยทั่วไปแล้วความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงความยินดีหรือผิดหวังอันเป็นมาจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้สินค้าหรือบริการกับความคาดหวัง ถ้าผลจากการใช้สินค้าหรือบริการต่ำกว่าความหวังลูกค้าก็จะไม่พอใจ ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวังลูกค้าก็พอใจ และถ้าผลลัพธ์เกินความหวังลูกค้าก็เกิดความประทับใจ

คือทเลอร์ (Kotler. 2000 : 34-37) กล่าวว่าในอดีตสิ่งที่บริษัทใด ๆ จะต้องทำเป็นสิ่งแรกก็คือ การสร้างลูกค้า แต่ในปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์หลากหลายตราสินค้า ราคา และผู้ขายซึ่งผู้บริโภคจะประสึนว่าสิ่งที่เลือกซื้อนั้นให้คุณค่าสูงสุดภายใต้ขอบเขตของต้นทุน ความรู้ รายได้ และการ

เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริโภคเกิดความคาดหวังต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจจากการซื้อและการซื้อซ้ำอีกในอนาคต คุณค่าที่ลูกค้าได้รับเป็นผลต่างระหว่างคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งเป็นผลรวมของผลประโยชน์ที่ลูกค้าคาดหวังจากสินค้าหรือบริการที่ได้รับเทียบกับต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าจ่าย ซึ่งเป็นผลรวมของต้นทุนที่ลูกค้าคาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งในการเลือกซื้อ การซื้อ และการใช้ ตลอดจนการเลิกใช้สินค้าหรือบริการนั้น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจะแสดงอยู่ในรูปสัดส่วนระหว่างคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้าได้รับต่อต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าจ่าย โดยอาจแสดงในรูปอัตราส่วนระหว่างคุณค่าต่อราคา ทั้งนี้หากต้องการให้ผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จในด้านยอดขายจะต้องนำเสนอคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้าได้รับ หรือการลดต้นทุนทั้งที่ลูกค้าจ่าย ได้แก่ ด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ เช่น การกำหนดราคาให้ต่ำลงจะเป็นการกระตุ้นในการซื้อของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามลูกค้าอาจจะไม่เลือกซื้อสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าที่ลูกค้าได้รับสูงสุดก็ได้อันเนื่องมาจาก

1. ลูกค้าอาจจะมีข้อจำกัดที่ต้องซื้อในราคาต่ำที่สุด
2. ลูกค้าอาจพิจารณาผลประโยชน์ที่ได้รับในระยะสั้น
3. ลูกค้าอาจพิจารณาจากความพอใจในด้านอื่น ๆ เช่น การใส่ใจและความสัมพันธ์ที่มีต่อ

ลูกค้า

จากความหมายและแนวคิดความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มีความเห็นคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับสิ่งที่ต้องการ โดยความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่ได้รับการตอบสนอง

องค์ประกอบของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นกระบวนการที่เกิดจากการรับรู้ การประเมินคุณภาพของการบริการอันเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับการให้บริการ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

มิลเล็ท (ปริญญา นวัตกรรมกุล. 2546 : 12 ; อ้างอิงจาก Millet. 1954. **The Management in the Public Service : The Oust for Effective Performance.**) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory service) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ให้พิจารณาองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. จัดบริการให้เพียงพอแก่ความต้องการของผู้รับบริการ (Ample service) เช่น จัดพนักงานไว้บริการอย่างเพียงพอ ที่พักขณะรอรับบริการมีเพียงพอ
2. จัดบริการได้อย่างยุติธรรม โดยลักษณะการจัดให้นั้นเป็นไปอย่างเสมอภาค และเสมอภาค (Equitable service) แก่ผู้รับบริการ เช่น การให้บริการลูกค้าตามลำดับมาก่อน-หลัง

พนักงานมีความอ่อนโยนต่อลูกค้าทุกระดับสาขาอาชีพ หรือไม่เลือกบริการลูกค้าเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะคน

3. จัดบริการให้อย่างต่อเนื่อง (Continuous service) โดยไม่มีการหยุดชะงักหรือติดขัดในการให้บริการนั้น ๆ เป็นการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

4. จัดบริการให้อย่างต่อเนื่องทันต่อเวลา (Timely service) ตามลักษณะความจำเป็นรีบด่วนในการให้บริการนั้น ๆ เป็นการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่ยึดความพึงพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การพัฒนาบริการที่จัดให้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพให้มีความเจริญก้าวหน้า (Progressive service) ตามลักษณะของการบริการนั้น ๆ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Customer service) เป็นความรู้สึกของผู้ที่มารับบริการว่าการบริการนั้นมีผลอย่างไรกับผู้มารับบริการหรือการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มีผลกับระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการสูงสุดโดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริการและความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังในการเข้ามาบริการให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจหลังจากการใช้บริการแล้วรวมถึงเจ้าหน้าที่ที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการ โดยยึดหลักการสร้างความพึงพอใจโดยส่วนร่วมแก่ผู้มารับบริการ

ความพึงพอใจต่อการให้บริการ หมายถึง ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการในลักษณะของการให้บริการอย่างเสมอภาค การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างก้าวหน้า

สรุปความพึงพอใจต่อการให้บริการ หมายถึง ความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดและความประทับใจหลังการใช้บริการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 13) ได้อธิบายถึงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริการไว้ 3 ด้านคือ

1. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ประกอบด้วย การให้บริการด้วยรอยยิ้ม สุภาพเป็นมิตร อธิยาศักดิ์ บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว กระตือรือร้น เต็มใจให้บริการและเจ้าหน้าที่ต้องให้คำแนะนำหรือตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี

2. ด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ ประกอบไปด้วย การให้บริการที่เป็นระบบ และมีขั้นตอนมีระยะเวลาในการให้บริการที่เหมาะสมไปตามลำดับก่อนหลัง มีป้ายประชาสัมพันธ์ มีแผ่นพับแจ้งข้อมูลต่าง ๆ และมีผู้รับฟังความคิดเห็นหรือแบบประเมินผลการให้บริการ รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัยในการให้บริการ

3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน การใช้ อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การควบคุมดูแล การบำรุงรักษา การพัฒนาอาคารต่าง ๆ การจัดบริเวณสถานที่ทำงานให้อยู่ในสภาพที่สวยงาม เหมาะสมกับสภาพการใช้งานอยู่เสมอ การรักษาความสะอาด ความคงทนแข็งแรง ความปลอดภัย และสามารถสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอประกอบไปด้วยสถานที่ให้บริการ รวมถึงห้องน้ำจะต้องสะอาด

2.3.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจพอสรุปได้ดังนี้

ทิวพิน และแมคคอมมิค (วราพรธณ สัสทัต โสภ. 2540 : 6 ; อ้างอิงจาก Tiffin & McCormic. 1949. **Industry Psychology.**) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจของมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน (Basic need) มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับผลสัมฤทธิ์ และสิ่งจูงใจ (Incentive) และพยายาม หลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ

กนกพร รัตนสุจีระกุล (2541 : 35) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรู้สึก ทางบวกมากกว่าทางลบ โดยความรู้สึกทางบวกเมื่อมีมากขึ้นจะก่อให้เกิดความพอใจ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจแก่มนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากร และสิ่งเร้า และความพอใจจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดก็ต่อเมื่อมีการจัดการ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีความพึงพอใจของเชลลี (Shelly. 1975 : 252-268) ตามทฤษฎีของเชลลี สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์คือ ความรู้สึกในทางบวก และทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับ ความสุขสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ แสงหาญ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม เพศ และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความแตกต่างกัน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ช่วงเงินเดือน ระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

พิศกุล ทองมา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาย่อยอุโมงค์ จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) ระดับความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้าธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาย่อยอุโมงค์ จังหวัดลำพูน วิธีการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์ข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความคาดหวังต่อการให้บริการของธนาคารทั้ง 4 ด้านนั้น ลูกค้ามีความคาดหวังในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักเฉลี่ย คือ ด้านอาคารสถานที่เป็นอันดับแรก ด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้ ด้านพนักงาน และด้านบริการตามลำดับ ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคารใน 4 ด้าน ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับมาก 3 ด้าน ของการให้บริการ คือ ด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้ ด้านอาคารสถานที่ ด้านพนักงาน และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านการบริการ สำหรับปัญหา อุปสรรคของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการ มีดังนี้ พนักงานธนาคารไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าโดยการกล่าวคำทักทาย “สวัสดีครับ” หรือ “สวัสดีค่ะ” ธนาคารไม่มีการให้ของขวัญปีใหม่อย่างเพียงพอ ธนาคารไม่ได้จัดส่งตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของลูกค้าและชุมชน ธนาคารไม่ได้จัดพนักงานคอยแนะนำช่วยเหลืออธิบายการใช้บริการ และธนาคารไม่ได้จัดกิจกรรมอื่น ๆ

ดลยา วุฒิวิวัฒน์กุล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักงานพลโยธิน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมระดับปานกลาง และ มีพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมระดับสูง ไม่พบว่า เพศที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ธนาคาร เงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพการสมรส ที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการให้บริการ

ยามากาตะ (Yamagata. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความรู้ของธุรกิจธนาคาร (Knowledge management in banking industry) โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างธนาคารของประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเคยประสบปัญหาที่เลวร้ายในยุคของธุรกิจฟองสบู่แตกคล้ายกัน โดยหลังจากธนาคารของสหรัฐอเมริกาได้มีการปรับโครงสร้างและมุ่งเน้นเฉพาะธุรกิจหลักของธนาคาร เน้นกำไร ขนาด และความมั่นคง ส่วนธนาคารของญี่ปุ่นมีการรวบกิจการหลาย ๆ ธนาคารเข้าด้วยกัน จากการศึกษาพบว่า ทรัพยากรบุคคลและความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจธนาคาร โดยการเปรียบเทียบจะเห็นว่า 1) ระบบการจ้างงานและโครงสร้างองค์กรเป็นกุญแจสำคัญทำให้รู้ว่าการบริหารจัดการด้านความรู้นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานและองค์กร 2) การบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ โดยธนาคารจะให้ความสำคัญในการทำให้ลูกค้ามีความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ทักษะความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจธนาคาร เนื่องจากความก้าวหน้าในด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรง

กรชวล หอมไกรลาศ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยทางประชากรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยใช้วิธีการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป พบว่า 1. รูปแบบการสื่อสารของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมทั้งการสื่อสาร แบบเป็นทางการ และการสื่อสารสองทาง อยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางโดยมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในงานมากที่สุด ส่วนในด้านเงินเดือนนั้น มีความพึงพอใจน้อยที่สุด 3. การสื่อสารสองทาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารแบบเป็นทางการไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ของความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน 4. พนักงานที่มีความแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการ

ทำงานและระดับเงินเดือน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ปริญญา ศรีใส (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของเกษตรกรลูกค้าที่มีต่อการให้บริการสินเชื่อของพนักงานพัฒนาธุรกิจธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสาขาแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. ต่อการให้บริการสินเชื่อของ ธ.ก.ส. สาขาแม่โจ้ และเพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาต่อการให้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ปัญหาและอุปสรรค ในการให้บริการสินเชื่อ ธ.ก.ส. สาขาแม่โจ้ โดยใช้วิธีการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการของพนักงานพัฒนาธุรกิจสาขาแม่โจ้ พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับมาก 2 ประเด็นและมีความพึงพอใจในระดับน้อย 1 ประเด็นส่วนการให้บริการเกษตรกรลูกค้า มีความพึงพอใจในระดับมาก 2 ประเด็นและมีความพึงพอใจในระดับน้อย 5 ประเด็น โดยไม่มีประเด็นใดที่เกษตรกรลูกค้าระบุว่าความไม่พึงพอใจในระดับน้อยหรือไม่พึงพอใจในระดับมากเลย

ฉัญญา การิกถีน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการธนาคารออมสินสาขาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ลูกค้ามีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร และด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นการประสานงาน ซึ่งลูกค้ามีระดับความคิดเห็นปานกลาง พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีเหตุผลที่เลือกใช้บริการ เพราะมีสาขาอยู่ใกล้บ้านและประเภทของการบริการที่ใช้คือบริการฝากเงิน ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านบุคลากรและด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นการประชาสัมพันธ์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งลูกค้ามีความพึงพอใจปานกลาง การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธนาคาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้า พบว่า ลูกค้าที่มีอายุ และรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธนาคารออมสินด้านการวางแผนแตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธนาคารออมสินด้านการประสานงาน และด้านการควบคุมแตกต่างกัน และส่วนลูกค้าที่มีอาชีพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธนาคารแตกต่างกัน การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้า พบว่า ลูกค้าที่มีอาชีพแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจด้านบุคลากรแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า พบว่า อายุ การศึกษา และอาชีพ มีความสัมพันธ์กับเหตุผลที่เลือกใช้บริการธนาคารออมสิน ส่วน การศึกษา และอาชีพมี

ความสัมพันธ์กับประเภทของการบริการธนาคารออมสิน ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการธนาคารกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจด้านบุคลากร และด้านอาคารสถานที่ ในระดับสูงถึงปานกลาง ส่วนด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงต่ำ

สรุปจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในด้านการให้บริการ และผลการวิจัยพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านของการให้บริการ คือ ด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้ ด้านอาคารสถานที่ ด้านพนักงาน โดยธนาคารต้องใช้หลักในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการในการให้บริการ ด้านเครื่องมือ/เครื่องใช้ ด้านอาคาร/สถานที่ เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจธนาคารประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี โดยในด้านของพนักงานผู้ให้บริการ ธนาคารจะต้องมีบุคลากรที่มีความรอบรู้ ความรู้ความชำนาญ มีประสบการณ์ในการทำงาน และจัดการให้บริการอย่างเพียงพอ และพนักงานทุกคนต้องมีอัธยาศัยในการต้อนรับที่ดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและรวดเร็ว สามารถให้คำแนะนำด้านการบริการได้ บริการ ด้านกระบวนการในการให้บริการ ธนาคารให้ความมั่นคง ปลอดภัย และคุ้มครองในการฝาก/ถอนเงินจำนวนมาก ๆ มีความรวดเร็วในการให้บริการ ธนาคารมีของแจก ของชำร่วยในโอกาสเทศกาลสำคัญ ธนาคารได้มีบอร์ดติดประกาศข้อมูลข่าวสารต่าง ธนาคารได้มีบอร์ดติดประกาศข้อมูลข่าวสารต่าง การจัดระบบคิวเพื่อรอรับบริการ ในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ ต้องมีความทันสมัยของเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ให้บริการ มีเทคโนโลยีใหม่ มาใช้เพื่อให้บริการอย่างเพียงพอแก่ลูกค้า มีแบบฟอร์มต่าง ๆ มีมากเพียงพอและง่ายต่อการกรอกข้อมูล การนำเครื่องฝาก/ถอน อัตโนมัติมาใช้เพื่อความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ