

การเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในธนาคารพาณิชย์

สุรศักดิ์ นานานุกูล*

ประสิทธิภาพและคุณภาพ

คำว่าเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity Improvement) นั้นในความหมายทางวิชาการ หมายถึงการเพิ่มอัตราส่วนผลผลิตต่อปัจจัยการผลิต ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้ปัจจัยเท่าเดิม หรือมีผลผลิตเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง และถ้าจะให้ดีต้องเพิ่มผลผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลงก็จะยิ่งดี

ในยุคนี้อาจได้มีการนำคำว่า การเพิ่มคุณภาพ (Quality Improvement) เข้ามาใช้แทนหรือคู่กับคำว่า การเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity Improvement) โดยที่ความหมายของคุณภาพนี้ครอบคลุมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้เพราะคุณภาพมิได้หมายถึงคุณภาพของสินค้าเท่านั้น แต่หมายถึงการทำงานทุกอย่างอย่างมีคุณภาพ ถ้าหากว่าการทำงานทุกอย่างมีคุณภาพ และทำอย่างคุ้มค่าแล้ว การเพิ่มประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้นเองอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด คำว่าคุณภาพนี้ยังมีความหมายกว้างขวางกว่าประสิทธิภาพในอีกมิติหนึ่ง เพราะประสิทธิภาพนั้นมุ่งเน้นในฐานปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่คำว่าคุณภาพนอกจากหมายถึงปริมาณที่มีประสิทธิภาพแล้วยังสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของสิ่งที่วัดได้ยากด้วย อาจจะกล่าวได้ว่าคุณภาพหมายถึงการมีประสิทธิภาพทั้งในแง่ปริมาณ ในแง่รูปธรรม และประสิทธิภาพในแง่นามธรรมด้วย

*ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

หลักการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในวงราชการ

เมื่อกล่าวถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในวงราชการ เรามักจะเริ่มต้นจากคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งได้แก่ ความรวดเร็วของบริการ การมีสถานที่ที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีการปรับอากาศให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบาย ตลอดจนการบริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นกันเอง นี่คือพื้นฐานของการบริการที่มีคุณภาพ (Quality Service) นอกจากนี้เราควรมีการทำงานอย่างมีคุณภาพ (Quality Work) ควบคู่กันไปด้วย นั่นก็คือระบบงานที่มีคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ การมีคนที่มีความรู้ และวิธีทำงานที่มีคุณภาพ

บริการที่มีคุณภาพและการทำงานที่มีคุณภาพ ควรจะนำเราไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพด้วย หากเราจะพยายามวัดคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรส่วนรวมในเชิงรูปธรรมหรือในเชิงปริมาณแล้ว ก็จะมีข้อมูลที่จะใช้วัดเช่น เงินฝากต่อคน สินเชื่อต่อคน เงินฝากต่อสาขา สินเชื่อต่อสาขา เป็นต้น ซึ่งตัววัดเหล่านี้มักจะใช้ในช่วงที่ธุรกิจการธนาคารมีการขยายตัว และจะสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานแต่ละคนหรือสาขาแต่ละสาขานั้น สามารถรับฝากเงินหรืออำนวยสินเชื่อได้มากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ดี ตัววัดเหล่านี้ได้ผสมผสานเอาการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และระดับเงินเพื่อเข้าไปด้วย ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่าประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะเงินเพื่อหรือเศรษฐกิจขยายตัว ทำให้ประชาชนมีเงินฝากในปริมาณสูงขึ้น ดังนั้นตัวเกณฑ์การวัดผลงานรวมขององค์กรอาจจะไม่ได้แสดงผลการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพได้โดยตรง

การวัดประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง ก็คือการเอาจำนวนรายการหรือ Transaction มาหารด้วยจำนวนคนหรือจำนวนสาขา ทั้งนี้เพื่อที่จะไม่นับเอาอัตราเงินเพื่อ หรือการขยายตัวของยอดเงินเข้ามาคิดคำนึง แต่ปัจจุบันนี้ก็มีใช้การวัดประสิทธิภาพที่ดีเสมอไป เพราะธนาคารพาณิชย์มีการลงทุนในเทคโนโลยีเป็นอันมาก และเทคโนโลยีเหล่านี้ก็ทำให้สาขาและพนักงานสามารถรับจำนวนรายการได้เพิ่มสูงขึ้น โดยใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่รวดเร็วและทันสมัย ไม่มีข้อผิดพลาด

ในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำและธนาคารแห่งประเทศไทยมีการควบคุมการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์มากขึ้นนั้น อัตราการขยายตัวของเงินฝากและสินเชื่อเริ่มลดลง ดังนั้นธนาคารจึงหันมาใช้กำไรต่อกอง หรือกำไรต่อสาขา เป็นตัววัดประสิทธิภาพอีกทางหนึ่ง โดยหันเหไปจากการวัดปริมาณเงินฝากหรือสินเชื่อ แต่ไม่ว่าจะใช้ตัววัดใดๆ ก็มีใช้ตัววัดที่สมบูรณ์แบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ มีอิทธิพลภายนอกหลายประการที่มากกระทบกระเทือนผลการประกอบการของธนาคาร เช่นภาวะอัตราดอกเบี้ยที่ผันผวน ภาวะอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การควบคุมการประกอบการโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และการลดการควบคุมในเรื่องของอัตราดอกเบี้ย เหล่านี้ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มกำไรตกลงมา ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพด้วยยอดกำไรก็มิได้เป็นตัววัดประสิทธิภาพที่แม่นยำอีกต่อไป

ตัววัดที่ดีที่สุดในปัจจุบัน คงจะเป็นตัววัดโดยเทียบกับคู่แข่งชั้น โดยใช้ตัววัดทุก ๆ ประเภทดังกล่าวมาแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับระหว่างธนาคารแต่ละธนาคาร เพื่อดูว่าธนาคารใดมีประสิทธิภาพสูงกว่าธนาคารอื่น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ตัววัดผลงานส่วนรวมเหล่านี้ อาจจะไม่ได้อธิบายผลการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพได้โดยตรง เพราะปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเงินมีผลกระทบสูงกว่าปัจจัยทางด้าน การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพมาก

กลยุทธ์คุณภาพ

ถึงแม้ว่าการบริหารธนาคารพาณิชย์ จะประสบปัญหาในการวัดประสิทธิภาพ เพราะไม่มีตัวเกณฑ์ที่ต้นก้ำก็ตาม แต่ทุกธนาคารก็มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแนวความคิดในภาวะปัจจุบัน ซึ่งธนาคารไม่สามารถขยายปริมาณธุรกิจได้สูงมากนัก ก็คือการพิจารณาว่า การที่จะมุ่งขยายปริมาณธุรกิจโดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิมนั้น ก็คือการรณรงค์ให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม การที่จะให้ได้ปริมาณเท่าเดิมโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง ก็คือการรณรงค์ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้ก็ล้วนเป็นแนวทางปฏิบัติของธนาคาร ถึงแม้จะค่อนข้างฝืนธรรมชาติก็ตาม แนวทางที่ 3 ที่ธนาคาร

หันมามุ่งเน้นในปัจจุบันก็คือการพยายามลดความผิดพลาด ลดงานซ้ำซ้อนต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม หรือผลผลิตเท่าเดิมแต่ทรัพยากรใช้น้อยลง ทั้งนี้โดยลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรนั่นเอง และดูเหมือนว่ากลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในภาวะการณ์ปัจจุบัน ธนาคารที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์นี้จะต้องเริ่มเน้นการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ลดความผิดพลาด ลดความสูญเสียดังกล่าว ทำกิจกรรมที่จะเพิ่มระดับคุณภาพ ทำการรณรงค์ระบบการบริหารให้มีคุณภาพ เพื่อมุ่งเข้าสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เรียกว่า *Company—Wide Quality Control* หรือ *Total Quality Control (TQC)*

แนวความคิดเกี่ยวกับ Quality Work/Quality Service

การที่จะดำเนินการให้เกิดบริการที่มีคุณภาพในวงการธนาคารนั้น หัวใจอยู่ที่การมีพนักงานที่มีคุณภาพ และทำงานอย่างมีคุณภาพด้วย องค์กรประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดขึ้นได้แก่

1. ระบบงานที่มีคุณภาพ

ธนาคารจะต้องมีระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้การทำงานทั้งหลายนี้ มีระบบระเบียบ และขั้นตอนที่ถูกต้อง และพนักงานเข้าใจขั้นตอนเหล่านั้นอย่างลึกซึ้ง

2. เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ

จำเป็นจะต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้าประกอบ เพื่อให้พนักงานสามารถบริการได้รวดเร็ว สามารถรับปริมาณงานที่สูง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ตลอดจนปรับตัวพนักงานให้มีความคล่องตัวและมีความรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้

3. การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ การมีลูกค้าที่สามารถให้ข้อมูลและแจ้งกลับมายังธนาคารให้ทราบว่า ปัจจุบันธนาคารมีข้อบกพร่องในการให้บริการต่างๆ อย่างไร

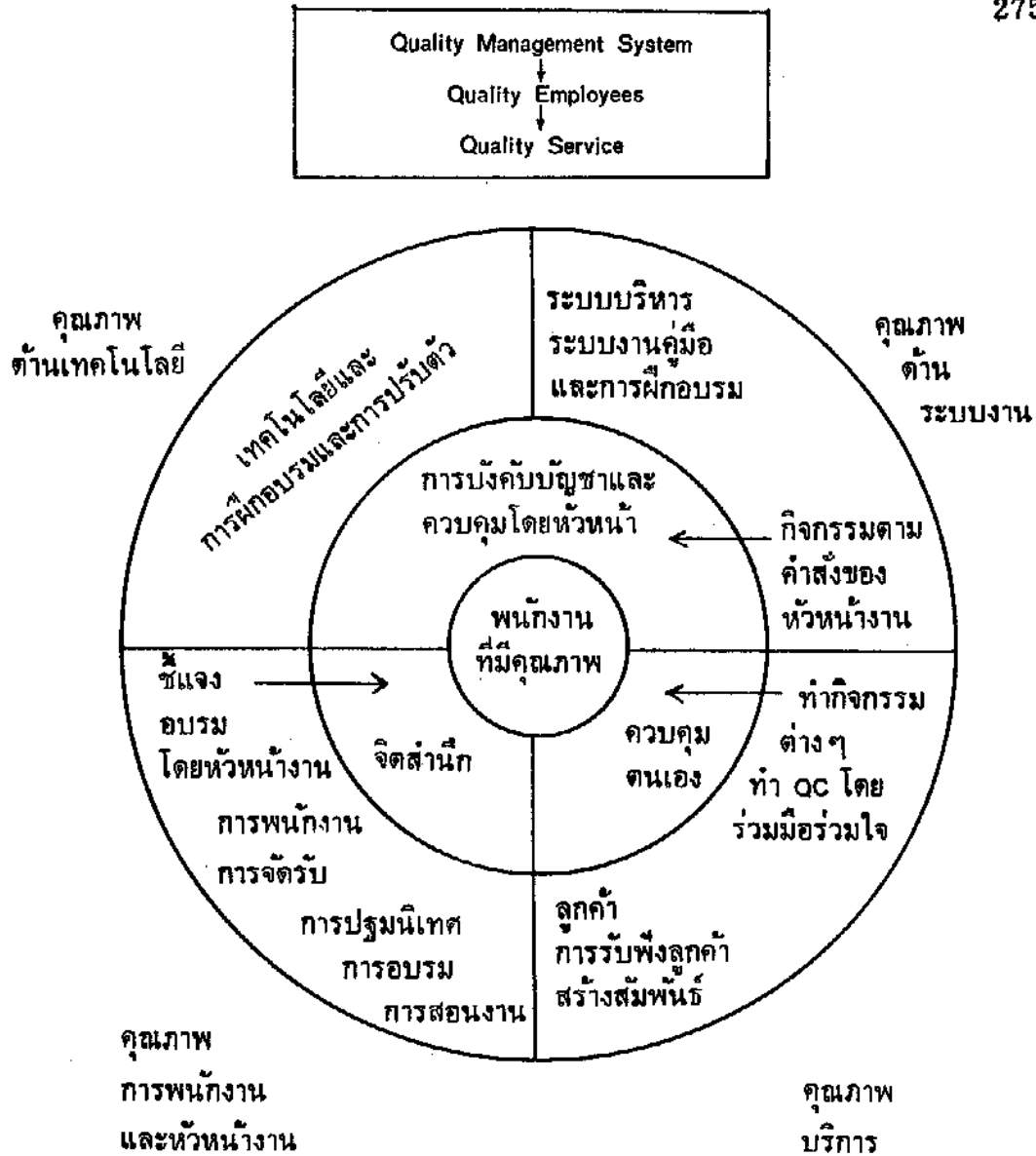
มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจกันไหน ซึ่งจะทำให้ธนาการนั้นปรับตัวไปตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ลูกค้าได้ทันทีทันใด ในกรณีจำเป็นจะต้องมีระบบการสำรวจวิจัยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และพนักงานและผู้บริหารของธนาการจะต้องมีความสัมพันธ์ ใกล้ชิดและรับฟังลูกค้าอยู่เสมอ

4. ระบบการควบคุมตนเองของพนักงาน

การที่พนักงานจะสามารถให้บริการได้อย่างดีเยี่ยม โดยใช้ระบบและเทคโนโลยี พร้อมทั้งสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้นั้น จำเป็นที่พนักงานควรจะต้องทำงานกันเป็นทีม และสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งอาจจะต้องจัดให้กลุ่มนั้นสามารถปกครองบังคับบัญชาตนเองได้ สามารถแทนงานกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหา เมื่อสมาชิกกลุ่มนั้นประสบปัญหา หรือมาทำงานไม่ได้ก็จะมีคนทำงานแทน

5. การมีหัวหน้างานที่ดี

นอกจากพนักงานจะต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อควบคุมตนเองแล้ว สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมีจิตสำนึกและห่วงใยในคุณภาพของบริการ ก็คือบทบาทของหัวหน้างาน ที่จะคอยดูแลเอาใจใส่การทำงาน of พนักงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และคอยควบคุมให้พนักงานเหล่านี้รักษามาตรฐานไว้ได้ ขณะเดียวกันหัวหน้างานก็ต้องคอยเป็นผู้กระตุ้นและเร่งเร้า สร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงาน ที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานตลอดเวลา ซึ่งเกี่ยวพันไปถึงระบบการพนักงานที่ดี ที่จะต้องพยายามคัดเลือกพนักงานที่ดี ที่มีบุคลิกและนิสัยเหมาะสมกับการให้บริการเข้ามาในกิจการ มีการปฐมนิเทศ และแนะนำสอนงานพนักงาน ให้คำปรึกษาต่างๆ ตลอดจนหัวหน้างานจะต้องทำตัวให้เป็นผู้ให้บริการที่ดีเป็นตัวอย่างแก่พนักงานด้วย



การบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพของธนาคารไทย

ตามแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นภาระหน้าที่ทางด้านการบริหารจะต้องสอดคล้องกันไปด้วยกันดังต่อไปนี้คือ

1. จะต้องมีการวางแผน และการวางระบบงานที่ดี
2. จะต้องมีการวางแผนเทคโนโลยีที่ดี

3. จะต้องมีนโยบายให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นหลัก
4. จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน และจัดกิจกรรมพนักงานให้เป็นที่มั่งงาน
อย่างดี
5. จะต้องมึระบบการบังคับบัญชาที่ดี มีหัวหน้างานที่ดี และระบบการ
พนักงานที่ดี

หากจะวิเคราะห์คู่แข่งแนวโน้มของธนาคารพาณิชย์ของไทย จะเห็นว่ามักจะเน้นการวางระบบงานและการลงทุนในเทคโนโลยีก่อน ซึ่งก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ถูกต้อง เพราะการวางระบบงานนั้นก็เป็นเทคโนโลยีประเภท software ส่วนเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เครื่องจักรนั้นก็จะเป็นประเภท hardware การลงทุนในเทคโนโลยีต้องใช้เงินทุนมากมาย แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการให้บริการและการแข่งขัน

สำหรับการวางระบบงานนั้น ธนาคารส่วนใหญ่ยังต้องพัฒนาอีกมาก แต่ก็ยังดีที่งานทางด้านนี้ใช้เงินทุนน้อย

จุดอ่อนอีกด้านหนึ่งก็คือธนาคารเกือบทั้งหมด ยังมีได้มีระบบการวางแผนที่ดี ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วง การส่งเสริมหลักการตลาดในงานธนาคาร ก็เป็นอีกจุดหนึ่งที่ธนาคารไทยยังละเลยอยู่มาก

สำหรับแนวทางที่ 4 นั้นปัจจุบันบางธนาคารก็ได้พยายามจัดกิจกรรมกลุ่มของพนักงาน เช่น QC Circles เพื่อที่จะส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมเพื่อควบคุมการให้บริการของตนเอง สร้างระเบียบวินัยของตนเอง แต่ความก้าวหน้าทางด้านนี้ก็ยังไม่ค่อยดี

สำหรับข้อ 5 นั้นการเสริมสร้างบทบาทของหัวหน้างานและการมีการบริหารบุคคลที่ดี เป็นเรื่องที่บางธนาคารได้ดำเนินการต่อเนื่องกันมา แต่ก็ยังมีหลายธนาคารที่มิได้ให้ความสำคัญแก่งานด้านนี้เลย

การบริหารธนาคารพาณิชย์หรือกิจการใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะวิวัฒนาการไปตามภาวะและตามสภาพความพร้อมของแต่ละสถาบัน หากจะถามว่า วิธีการใดที่ดีที่สุด คงจะต้องตอบว่า วิธีการที่ดีที่สุดคือการพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบ นั่นก็คือ การปรับปรุงคุณภาพในทุก ๆ ด้านอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ โดยทำการรณรงค์ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้าร่วมในการพัฒนาแนวความคิดเป็นระบบนี้ ซึ่งเป็นแนวโน้มใหม่ คือ การบริหารงานโดยมุ่งสู่คุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เรียกว่า TQC ในปัจจุบันบางธนาคารได้เริ่มใช้แนวความคิด TQC เพื่อรณรงค์ให้กิจกรรมต่าง ๆ มุ่งสู่คุณภาพอย่างกว้างขวาง คงจะเห็นได้จากตัวอย่างถัดไปในภาคผนวก

ภาคผนวก
คุณภาพถือความพอใจของลูกค้า
จากประสบการณ์ของธนาคารกรุงเทพ
 โดย
สุรศักดิ์ นานานุกูล
 กุมภาพันธ์ 2529

ความพอใจของลูกค้าในด้านการเงิน

โดยธรรมชาติของธนาคารพาณิชย์แล้ว การปฏิบัติงานด้านการเงินมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมาก ในการดูแลเงินทองของลูกค้า ธนาคารไม่สามารถที่จะทำงานผิดพลาดได้ เพราะลูกค้าสามารถตรวจเช็คจำนวนเงินหรือยอดเงินในบัญชีได้ทันที ธนาคารพาณิชย์ที่ดีจึงต้องลดความผิดพลาดให้เหลือศูนย์ เพื่อที่จะได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าของตนอย่างกว้างขวาง เพราะวันหนึ่งๆ มีลูกค้ามาติดต่อเป็นจำนวนหลายล้านราย จึงกล่าวได้ว่าธนาคารพาณิชย์มีระบบ **Zero Mistake** หรือมีความผิดพลาดเป็นศูนย์อยู่แล้ว

<p>ความพอใจของลูกค้า ด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> — ไม่มีผิดพลาด — ลูกค้าตรวจเช็คทันที — ระบบ Zero Mistake
--

วิธีการต่าง ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์ได้ใช้ตลอดมาจนสามารถรักษาความผิดพลาดทางด้านการเงินให้เหลือศูนย์ได้นั้น ได้แก่

— การฝึกอบรมด้านเงินสด ได้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับต้น ในการนับเงินให้เกิดความชำนาญและรวดเร็วโดยไม่มีผิดพลาด ในระหว่างการนับเงินยังต้องมีความสามารถในการดูเงินหรือสามารถบอกจากการสัมผัสได้ว่าฉบับใดเป็นเงินปลอม นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมให้เห็นความสำคัญของการเก็บรักษาเงินสด ซึ่งอาจจะเกิดสูญหายได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งอาจจะมีพวกมิจฉาชีพปนอยู่ด้วย เมื่อพนักงานต้องไปรับประทานอาหารหรือไปห้องน้ำต้องมีการล็อกที่เก็บรักษาเงินสดเป็นอย่างดีไม่มีการเปลอเวอ

— นอกจากการฝึกอบรมเรื่องเงินสดแล้ว ขั้นตอนการบริการ ก็จะมีการวางระบบที่รัดกุม มีการตรวจสอบมิให้เกิดความผิดพลาด

— แบบฟอร์มต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ก็ได้ออกแบบให้มีผู้มีอำนาจเช็คสอบและเซ็นกำกับ แบบฟอร์มยังมีการแยกประเภทต่าง ๆ เพื่อลดความผิดพลาดอีกด้วย

— มีการวางระเบียบและระบบงานต่าง ๆ ในการฝากถอนและโอนเงิน โดยมีขั้นตอนของการเช็คสอบและมีผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็น Checker คอยตรวจสอบมิให้เกิดความผิดพลาด สมัยก่อนนั้นการฝากถอนเงินมีขั้นตอนการทำงานมาก และมีเจ้าหน้าที่ที่ต้องช่วยกันกลั่นกรองและตรวจสอบเอกสารหลายขั้นตอนด้วยกัน ปัจจุบันนี้ได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยลดขั้นตอนการบริการลงไป เพื่อให้การบริการถูกต้องและรวดเร็วด้วย

— ธนาคารพาณิชย์ จะมีการปิดบัญชีเป็นประจำทุกวัน ทุกสาขา ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าความผิดพลาดระหว่างวัน จะต้องมีการค้นพบ และมีการแก้ไข การปิดบัญชีประจำวัน ส่งผลให้พนักงานทุก ๆ จุดจะต้องมีการเช็คยอดเงินและยอดบัญชีของตนเองเป็นระยะ ๆ ระหว่างวัน

— ธนาคารพาณิชย์มีระบบการควบคุมภายใน ซึ่งสร้างเข้าไปในเอกสารและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการสอบยันกัน หรือมีโอกาสที่บุคคลมากกว่า 1 คนในการตรวจสอบเอกสารให้ตรงกัน

— นอกเหนือจากระบบงานประจำวันแล้วงานของฝ่ายตรวจสอบของธนาคารพาณิชย์จะต้องมีความเข้มแข็งและมีความสามารถสูง สามารถตรวจสอบความผิดพลาดในกรณีที่หลงเหลือตกในการทำงานประจำวัน และย้อนหลังไปแก้ไขให้ถูกต้องได้ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบกรณีที่พนักงานหรือลูกค้าทำการทุจริตด้วย

— ในการดำเนินการต่าง ๆ นั้น ธนาคารพาณิชย์ทำงานกับข้อมูล และตัวเลข ดังนั้นจึงต้องลงทุนในอุปกรณ์เครื่องคำนวณต่าง ๆ อย่างมากมาย และเครื่องเหล่านี้ก็มีการพัฒนาตามลำดับมาเป็นเครื่องทำบัญชี จนกระทั่งมาเป็นเครื่อง Computer และในปัจจุบันเป็นระบบ Computer On-Line ซึ่งสามารถสร้างระบบการควบคุมภายในและขั้นตอนการทำงานทั้งหมดเข้าไปใน Program ทำให้เกิดความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ธนาคารพาณิชย์นับเป็นธุรกิจที่สามารถทำงานในระบบอัตโนมัติด้วยคอมพิวเตอร์ ได้มากกว่าธุรกิจใดๆ

— ประการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งยึดถืออยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์ก็คือ เมื่อมีการทำงานผิดพลาดเนื่องจากความประมาท เลินเล่อ เผลอเรอของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเงินสด ผู้ที่ผิดพลาดจะต้องทำการชดเชยเงินด้วย ซึ่งเป็นมาตรการที่รุนแรง แต่ธนาคารจำนวนมากคงจะเห็นว่าเป็นมาตรการที่ยังจำเป็นต้องรักษาไว้ มิฉะนั้นแล้วระเบียบวินัยต่างๆ ก็จะย่อหย่อนไป ในทางปฏิบัติธนาคารพาณิชย์มักจะให้ชดเชยเงินเฉพาะกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานโดยประมาทเลินเล่อ ส่วนกรณีที่สุจริตหรือมีสาเหตุมาจากเรื่องที่ควบคุมไม่ได้ก็มักจะได้รับการยกเว้นหรือลดหย่อน

สรุปแล้วในด้านการเงินนั้น ธนาคารพาณิชย์มีระบบการประกันคุณภาพ หรือ Quality Assurance ค่อนข้างจะดีเมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถทำงานด้านการเงินโดยมีความผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อพลาดแล้วก็แก้ไขโดยทันทีและยังมีความรวดเร็ว ทำให้สามารถบริการลูกค้าได้เป็นจำนวนล้านในวันหนึ่งๆ

วิธีการประกันคุณภาพด้านการเงิน

- ผูกอบรมด้าน
 - การนับเงินสด
 - การดูเงินปลอม
 - การเก็บรักษาเงินสด
- ขั้นตอนการบริการที่รัดกุม
- แบบฟอร์มโต้ตอบแบบเพื่อป้องกันความผิดพลาด
- ระเบียบและระบบการฝากถอนที่รัดกุม
- การปิดบัญชีทุกสาขา ทุกวัน
- การตรวจสอบที่เข้มแข็ง
- การลงทุนในเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์
- ปรับเงินผู้ที่ทำงานผิดพลาดโดยประมาท

ความพอใจของลูกค้าด้านการบริการ

ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ได้พัฒนาระบบงานด้านการเงินไปอย่างดีเยี่ยมแล้ว ในด้านการบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับคนและความพอใจของลูกค้าอีกด้านหนึ่งนั้นได้มีการพัฒนาติดตามมา แต่ก็ยังมีได้มีความสมบูรณ์แบบนัก ในด้านนี้มีแนวการดำเนินงานหลายทาง คือ

ตำแหน่งพนักงานบริการแนวหน้า (Teller Operator) พนักงานที่ทำหน้าที่บริการลูกค้าใกล้ชิดที่สุดคือ Teller ในระบบการทำงานด้วยมือ (หรือ Teller Operator ในระบบการทำงานด้วย Computer) ในอดีตนั้น เมื่อลูกค้ามีจำนวนไม่มากนัก ปัญหาในด้านการบริการก็มีน้อยมาก เนื่องจาก Teller มักจะได้รับการฝึกอบรมให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส อย่างไรก็ตามเมื่อ ปริมาณงานมากขึ้น อีกทั้งเมื่อมีการนำ Computer มาบริการแล้ว ทำให้บริการรวดเร็วขึ้นมาก ลูกค้าก็ยังเพิ่มจำนวนมากขึ้น งานของ Teller ก็หนักขึ้นเรื่อยๆ จึงเกิดปัญหาต่างๆ เช่น

— ระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงานเริ่มจะย่อห้อยลง เนื่องจากความมกตคั้นของลูกค้าจำนวนมาก และความพะวงกับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น

— ขณะเดียวกัน ระเบียบวินัยของผู้บังคับบัญชาในจุดบริการก็ย่อห้อยไปเช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชามีได้เอาใจใส่ดูแลหน่วยงานบริการ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปทำงานบ้านอื่น หรือติดต่อลูกค้าภายนอก

— นอกจากนี้ระบบงานของธนาคารในอดีตอาจจะมีข้อบกพร่อง อาทิ ผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงาน Teller Operator ซึ่งมีความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่า Teller ธรรมดา และมีความเสี่ยงสูงขึ้น เนื่องจาก Teller Operator นั้นให้บริการลูกค้าเบ็ดเสร็จในชั้นตอนเดียว และเป็นบุคคลที่มีอำนาจดำเนินการได้เองด้วย โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีมากขึ้น เนื่องจากตรวจสอบโดยคน ๆ เดียวแต่ ผลตอบแทนที่ให้แก่ Teller Operator ในอดีตก็อาจไม่ได้ปรับให้สูงขึ้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ในขณะที่เดียวกันปริมาณงานที่ Teller Operator ต้องรับผิดชอบก็สูงขึ้นมากด้วย

— นอกเหนือจากนั้น ระบบ Computer ในสมัยแรก ๆ ก็มักจะมี ความผิดพลาด เช่น เครื่องเสียบ่อย สายโทรศัพท์เสียเป็นประจำ ซึ่งสร้างปัญหาหนักใจเพราะลูกค้ามาถึงที่แล้วไม่สามารถบริการได้ ลูกค้าก็จะประสบความผิดหวัง และไม่ทราบว่าจะต้องรอคอยนานเท่าไร เครื่องจึงจะดี ลูกค้าบางรายจะต้องเดินทางไปใช้บริการที่สาขาอื่น เท่ากับเป็นการสร้างสถานการณ์กดดันให้กับ Teller เพิ่มขึ้น

ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้มีสาเหตุมาจาก นโยบายเดิมที่ละเลยปัจจัยมนุษยสัมพันธ์ ทำให้การพัฒนาเจ้าหน้าที่ Teller มุ่งไปในลักษณะที่ไปร่วมทำงานกับ Computer เป็นระบบเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง บริการเร็ว แต่ความพอใจของลูกค้าในด้านบริการก็เริ่มเสื่อมลง เพราะความพอใจของลูกค้า นั้น มิใช่ต้องการให้มีเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงหรือทำงานโดยไม่มีผิดพลาดและรวดเร็วเท่านั้น แต่ต้องการบริการที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองด้วย

ความพอใจของลูกค้าด้านบริการ
ตำแหน่ง พนักงานบริการแนวหน้า
(Teller Operator)

- ปัญหา — ปริมาณงานสูง
— ระเบียบวินัยในงานย่อหย่อน
— วินัยของผู้บังคับบัญชาในการบริการ
— ผลตอบแทนไม่เหมาะสม
— คอมพิวเตอร์เสียบ่อย

วิธีการที่ธนาคารพาณิชย์ได้ใช้เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังนี้ ในช่วงปัจจุบัน มีเช่น

— **การประกวด Teller Operator** ที่ดีเด่น ธนาคารได้เริ่มคัดเลือกพนักงานที่สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพและยังเป็นที่พอใจของลูกค้าด้วย ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานเองมีจิตสำนึกที่ดี มีความพยายามเป็นพิเศษ ทำให้สามารถทำงานภายใต้ภาวะการกดดันได้เป็นอย่างดี การประกวด Teller ที่ดีเด่นจึงเป็นการให้กำลังใจบุคคลที่ได้เสียสละ ทำงานตามวิชาชีพของตนเอง มีการแจกรางวัล แจกเข็มเกียรติยศและมีการจัดงานให้เกียรติเป็นต้น

— **การฝึกอบรม Teller Operator** และหัวหน้างานทางด้านบริการ ให้เกิดความเข้าใจ ความพอใจของลูกค้าอันมิได้อยู่ที่ความถูกต้องรวดเร็วเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับอัธยาศัยไมตรี การพูดจา ความยิ้มแย้มแจ่มใสของพนักงาน หรือการทักทายลูกค้าด้วย

— ได้มีการแก้ปัญหาระบบงานต่าง ๆ ซึ่งซับซ้อน เช่น ระบบการตอบแทน ได้มีการปรับปรุงให้ Teller Operator มีผลตอบแทนที่สูงขึ้นคุ้มกับตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งมีเงินช่วยเหลือในค่านความเสี่ยงในกรณีที่ Teller อาจจะทำความผิดพลาดได้

— ได้มีการปรับปรุง **Work Load** ให้มีพนักงานเข้ามาเสริมในช่วงที่มียานหนัก มีอุปกรณ์ Computer เพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณงานอ่อนคลายลง ได้มีการแก้ปัญหา **Computer** เสีย ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับการใช้งานของ Computer ให้สูงกว่า 99.5%

— ได้มีการอบรมในหัวข้อ “จิตวิญญาณของผู้ให้บริการ” เพื่อที่จะเน้นทัศนคติของ Teller ให้มุ่งมาที่ Human Touch หรือการแสดงออกด้วยมนุษยสัมพันธ์ ในการนี้จำเป็นต้องชี้แจงหลักพื้นฐานของสำคัญของลูกค้า ให้เกิดความเข้าใจว่าลูกค้ามิใช่บุคคลที่มารบกวนการปฏิบัติงาน หรือมาสร้างปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงาน แต่ ผู้บริการจะต้องมีจิตสำนึกในสำคัญของลูกค้าในระดับต่าง ๆ เช่น สำนึกถึงบุญคุณของลูกค้า ที่ได้ นำบริการ รายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ เข้ามาให้กับธนาคารถึงที่ จึงเป็นบุคคลที่ควรจะได้รับ การตอบแทน ด้วยความเคารพ เพราะลูกค้า นั้นทำประโยชน์ให้กับธนาคาร และพนักงานโดยตรง มีความสำคัญเสมอกับหัวหน้างาน ซึ่งพนักงานควรจะต้องรับฟังและไม่โต้เถียง คำกล่าวที่ว่าลูกค้าคือพระเจ้า นั้นก็มีการฝึกอบรมให้เห็นว่า พนักงานควรมีศรัทธาต่อลูกค้า เสมือนมีศรัทธาต่อพระเจ้า ซึ่งปกติแล้วพระเจ้าที่พนักงานศรัทธานั้น ก็มีได้ทำประโยชน์อะไรให้กับพนักงาน อย่างจริงจังและเด่นชัดเท่ากับลูกค้าซึ่งเดินเข้ามา และนำผลประโยชน์มาให้โดยตรง จึงควรจะได้รับ ความเคารพนับถือมากกว่าพระเจ้าเสียอีก เป็นต้น นอกเหนือจากการสร้างจิตสำนึกหรือความเข้าใจในความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นพิเศษแล้ว จะมีการฝึกอบรมหลักพื้นฐานของการให้บริการที่ดี ได้แก่

1. การยิ้ม หรือ อธิษาศัยที่จำเป็นจะต้องแสดงกับลูกค้าทุกคน
2. การแสดงออกถึง Recognition หรือ ความสำคัญของลูกค้า
3. การแสดง ความจริงใจต่อลูกค้า

พนักงานทุกคนจะต้องมีสำนึกว่าเมื่อเราเปิดที่ทำการแล้ว ทุกคนเข้าประจำที่ และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เสมือนเป็นนักแสดงซึ่งมีบทบาทที่จะต้องแสดงให้สมบทบาท การทำหน้าที่ให้บริการนั้น ก็เหมือนก้าวขึ้นสู่เวทีการแสดง เมื่อเปิดฉากแล้วทุกคนก็ทำตามบทบาท ไม่มีสิทธิ์ที่จะแสดงนอกบทบาทหรือใช้อารมณ์ของตนเอง ดังนั้น

จึงเป็นการย้ำให้พนักงานเข้าใจว่า เมื่อเข้าปฏิบัติหน้าที่แล้ว เราก็ก้าวเข้าสู่เวทีการแสดง หรือ **You are on Stage** ดังนั้นการยิ้มหรือการแสดงออกถึงการยอมรับ หรือรู้จักลูกค้าจึงเป็นหน้าที่ ๆ จะต้องปฏิบัติสม่ำเสมอกับลูกค้าทุกคน ไม่ว่าพนักงานจะมีความรู้สึกอย่างไรก็ตาม ก็จำเป็นต้องแสดงออกสม่ำเสมอ พนักงานต้องมีความจริงใจต่อลูกค้าด้วย ซึ่งจะยิ่งทำให้ความพอใจของลูกค้านั้นสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

— การพัฒนาอีกด้านหนึ่งก็คือ การจัดกิจกรรม **QC Circles** ซึ่งเป็นการให้พนักงานได้ร่วมพลังกันแก้ไขปัญหาในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ด้านการบริการ การสร้างบรรยากาศในสถานที่ต้อนรับลูกค้า และการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะดวกสบายต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

มาตรการ

สร้างความพอใจของลูกค้าด้านบริการ

- การประกวด Teller ดีเด่น
- การฝึกอบรม Teller ในด้านมนุษยสัมพันธ์
- การแก้ไขระบบผลตอบแทน
- การเพิ่มอุปกรณ์เครื่องใช้ให้
- การอบรมจิตและวิญญาณของผู้ให้บริการ
 - ลูกค้าคือผู้มีพระคุณ
 - การยิ้มและอภัยที่ยิ้มที่ดี
 - การแสดงให้เห็นความสำคัญของลูกค้า
 - การแสดงความจริงใจต่อลูกค้า
 - **You are on Stage** การบริการที่ดีเหมือนก้าวเข้าสู่เวทีการแสดง
- การจัดกิจกรรม **QC Circles**

การปรับปรุงบริการของตำแหน่งงานแนวหน้าทุกตำแหน่ง

นอกจาก Teller Operator ซึ่งเป็นพนักงานที่สัมผัสกับลูกค้ามากที่สุดแล้ว ยังมีอีกตำแหน่งงานอื่น ๆ ที่อยู่ในแนวหน้าและมีบทบาทให้บริการแก่ลูกค้าด้วย ธนาคารได้จัดให้มีการแข่งขัน Quality Service ของตำแหน่งงานบริการต่าง ๆ คือ พนักงานพัฒนา พนักงานโอนเงิน พนักงานทำความสะอาด และพนักงานขับรถ โดยจัดให้มีการประกวดพนักงานดีเด่นขึ้น คล้าย ๆ กับกรณีของ Teller Operator

<p>การปรับปรุงบริการของ ตำแหน่งงานแนวหน้าทุกตำแหน่งงาน</p> <p>การประกวดพนักงานดีเด่น</p> <ul style="list-style-type: none"> — พนักงานพัฒนา — พนักงานโอนเงิน — พนักงานต้อนรับ — พนักงานรับโทรศัพท์ — พนักงานรักษาความปลอดภัย — พนักงานทำความสะอาด — พนักงานขับรถ

การปรับปรุงบริการโดยปรับปรุงผลงานทั้งสาขา

ได้มีการจัดแข่งขัน Quality Branch ซึ่งประกอบด้วยการแข่งขันความสะอาด การตกแต่งสถานที่ ผลงานด้านเงินฝาก ผลงานด้านสินเชื่อ ผลงานด้านกำไร การจัดทำรายงาน และการบริหารต่าง ๆ ของสาขา

**การปรับปรุงบริการ
โดยปรับปรุงผลงานทั้งสาขา
สาขาคุณภาพ (Quality Branch)**

- ความสะอาด
- การตกแต่งสถานที่
- ผลงานด้านเงินฝาก
- ผลงานด้านสินเชื่อ
- ผลงานด้านกำไร
- การจัดทำรายงาน
- การบริหาร

การฉลองเพื่อแจกรางวัลในงานมหกรรมแห่งคุณภาพ

หลังจากการรณรงค์เพื่อปรับปรุงผลงานการให้บริการของสาขาทงเกล้าแล้ว ได้จัดให้มีการจัดงาน Quality Festival เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2528 เพื่อฉลองการแจกรางวัล นอกเหนือจากการแจกรางวัลแล้ว ยังได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีขึ้น โดยการจัดขบวนพาเหรด และกองเชียร์ต่าง ๆ มีการเล่นกีฬาในงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและการรวมพลัง และจัดพิธีการต่าง ๆ เพื่อเน้นความรักและความสามัคคีระหว่างพนักงาน ในงานดังกล่าวนี้กลุ่ม QC Circles ที่มีผลงานดีเด่นในตำแหน่งบริการและในด้านคุณภาพงานก็ได้เข้าร่วมรับรางวัลด้วย

<p style="text-align: center;">การจัดงานมหกรรมแห่งคุณภาพ (Quality Festival)</p> <ul style="list-style-type: none"> — แจกรางวัลผลงานค้ำบริการที่มีคุณภาพ — แจกรางวัลผลงานสาขาที่มีคุณภาพ — แจกรางวัลพนักงานที่เสนอความคิดริเริ่ม — แจกรางวัลกลุ่ม QC ที่ดีเด่น — กิจกรรมเพื่อความสามัคคี <ul style="list-style-type: none"> — ขบวนพาเหรด — กองเชียร์ — กีฬาสี — พิธีการเพื่อเน้นความรักและความสามัคคี
--

การมีส่วนร่วมจากพนักงานและผู้บริหารตามแนว TQC

ในขณะที่มีกรดำเนินการในด้านการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้านั้น ระบบบริหารของธนาคารก็ได้เริ่มเน้นหลักการของ TQC (Total Quality Control) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ในหมู่ผู้บริหารระดับสูง จะเน้นความสำคัญของคุณภาพ หรือ Quality Concept เพื่อให้ทั้งองค์กรเห็นความสำคัญของคุณภาพ โดยประกาศเป็นนโยบายของธนาคาร

2. การบริหารในระดับกลางถึงระดับสูงนั้น มีการปรับปรุงระบบการวางแผนให้รัดกุม ซึ่งได้แก่การปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ และระบบการบริหารโดยร่วมกำหนดเป้าหมาย หรือ MBO การเน้นลดความสูญเปล่าหรือความผิดพลาดต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายแห่งคุณภาพ การเน้นระบบบริหารที่รัดกุมเพื่อกำจัดปัญหาและความสูญเปล่าต่าง ๆ และป้องกันมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีก การรณรงค์ให้ทุก ๆ จุดได้ ค้นหาปัญหา

ของตนเอง และนำเอามาแก้ไข และการประสานงานระหว่างฝ่าย เพื่อลดความขัดแย้ง ความผิดพลาด และการทำงานซ้ำซ้อนต่าง ๆ

3. ทั้งระดับบริหารและพนักงานจะมีการเน้นการวิเคราะห์ด้วยข้อมูล เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจให้มีหลักการ ให้มีการใช้ข้อมูลและการสังเกตการณ์ ให้มาก เพื่อให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น

4. การสร้างการมีส่วนร่วมขึ้นในทุกๆระดับ เพื่อให้พนักงานระดับล่าง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงต่างก็มีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังมุ่งให้ทุก ๆ ฝ่าย ทุก ๆ หน้าที่การงานเข้ามีส่วนร่วมด้วย

การดำเนินการดังกล่าวนี้ จะทำต่อเนื่องไปเป็นแผนระยะยาว

การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

ตามแนว TQC

1. ผู้บริหารระดับสูง เน้นนโยบายคุณภาพ
2. ผู้บริหารปรับปรุงระบบการวางแผนกลยุทธ์/ระบบMBO/ การลดความสูญเปล่า/การบริหารที่รัดกุมเพื่อป้องกันปัญหา/การกันหาปัญหา/การประสานงานระหว่างฝ่าย
3. การเน้นการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลและการสังเกตการณ์
4. การสร้างการมีส่วนร่วมทุกระดับ

การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับล่าง

ในพนักงานระดับล่าง ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร ได้มีการกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ได้แก่

- โครงการ QC Circles สำหรับพนักงานทั่วไป
- โครงการ QC Team สำหรับผู้บริหาร

—โครงการ Small Group Activity สำหรับพนักงานทั่วไป

— และโครงการคลังสมอง หรือ Suggestion Plan สำหรับพนักงานทั่วไป

ผลของการดำเนินการในด้านต่างๆ เหล่านี้ประเมินได้จากผลสำรวจพนักงาน และผู้บริหาร 1,621 คน เกี่ยวกับกิจกรรม QC และพบว่า

1. พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจหลักการของ QC ดี
2. พนักงานและผู้บริหารต่างเห็นด้วยกับหลักการของโครงการ QC
3. ในระหว่างทำกิจกรรม QC พนักงานทำ QC ด้วยความยากลำบาก และผู้บริหารยังมิได้ แสดงการสนับสนุนอย่างชัดเจน
4. หลังจากการทำกิจกรรม QC พนักงานและผู้บริหารต่างเห็นประโยชน์ จากกิจกรรม QC อย่างชัดเจน

จากผลการสำรวจดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมบทบาทของ หัวหน้างานให้มีส่วนสนับสนุนกิจกรรม QC ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะแสดงการสนับสนุนอย่างชัดเจนแล้ว ยังเป็นการช่วยลดความยากลำบากของพนักงานในการเรียกประชุม หรือขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานด้วย

การมีส่วนร่วมของพนักงาน

- โครงการ QC Circles
- โครงการ QC Teams
- โครงการ Small Group Activities
- โครงการคลังสมอง (Suggestion Plan)

โครงการต่อเนื่องในอนาคต

การที่จะสร้างคุณภาพ และเพิ่มความพอใจของลูกค้าให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปนั้น จำเป็นต้องดำเนินโครงการต่างๆ ต่อเนื่องไปในอนาคต เช่น

1. การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยการรณรงค์ขยายกิจกรรม QC กิจกรรมกลุ่มย่อย และโครงการคลังสมอง (Suggestion Program) เพื่อให้พนักงานได้เข้าร่วมทำกิจกรรมเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยการรณรงค์ขยายกิจกรรม QC Team กิจกรรมกลุ่มย่อย และการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างเพื่อแก้ปัญหาของส่วนรวม
3. การสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร โดยการจัดประชุมผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย เพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารแต่ละด้านในรูปแบบของ Strategic Team Planning ทำให้ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ได้ร่วมกันศึกษาข้อมูล ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกันเสนอแนะวิธีแก้ไขในเชิงนโยบาย
4. การฝึกอบรมเทคนิคและศิลป์ในการให้บริการที่ดี อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานผู้ให้บริการ และ ผู้บังคับบัญชาในจุดที่ให้บริการ เพื่อเน้นบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการบริหารให้มีบริการที่มีคุณภาพ
5. รณรงค์ในด้านการจัดประกวด Quality Work, Quality Service และ Quality Branch อย่างต่อเนื่อง
6. การพัฒนา Work Standards จากผลงานของกลุ่ม QC จากผลงานของกลุ่ม QC จำนวนหนึ่งปรับปรุงทางด้านบริการพบว่า มาตรฐานที่กลุ่ม QC กำหนดนั้น ควรจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการควบคุมคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น เช่น มีแนวความคิดที่จะพัฒนาคู่มือในการให้บริการ ในลักษณะของการพุดจาโต้ตอบกับลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่ง

เป็นการแนะแนววิธีให้บริการอย่างละเอียด และเป็นที่พอใจของลูกค้า นอกจากนี้จะมีการพัฒนา **คู่มือการทำงานประจำวัน** ซึ่งละเอียดกว่าคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบของธนาคารอยู่ เป็นการให้รายละเอียดของการทำงานประจำวันของพนักงาน ตลอดจนให้รายละเอียดความรับผิดชอบของหัวหน้างานระดับต้นในงานประจำวัน ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นสิ่งควบคุมคุณภาพของการให้บริการให้สม่ำเสมอ ไม่มีผิดพลาด ขณะเดียวกันก็ต้องมี **การย้ายทัศนคติและวิธีให้บริการที่มีมนุษยสัมพันธ์** และย้ำให้พนักงานให้บริการเสมือนกับธนาคารเป็นเวทีการแสดงที่ทุกคนจะต้องทำสมบทบาทที่ถูกต้อง

7. การลงทุนในด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บริการของธนาคารถูกต้อง รวดเร็ว ลดงานหนักที่จุดบริการให้เบาลง และ **ให้จุดบริการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น** ได้แก่การนำงานบริการลูกค้า งานบัญชี และงานทำรายงานเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ในระบบ On—Line ทุกสาขา ทำให้มีการพิมพ์ตัวเลขและข้อมูลต่างๆ เพียงครั้งเดียว หลังจากนั้นคอมพิวเตอร์จะลงบัญชี และจัดทำรายงานให้โดยอัตโนมัติ ในขณะเดียวกันก็เริ่มให้บริการ ATM, POS และ BCR ซึ่งเป็นบริการธนาคารคอมพิวเตอร์แบบช่วยตัวเอง (Self—Service) โดยลูกค้าสามารถบริการตนเองได้ เป็นการลดงานหนักที่จุดบริการลงไปด้วย และเป็นบริการที่ลูกค้าใหม่พอใจด้วย

8. การรณรงค์ปรับปรุงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับล่าง และผู้บริหารระดับกลาง ในรูปของการจัดพบปะรับประทานอาหารร่วมกันแบบ Lunch Meeting และ Executive Lunch Meeting

9. การส่งเสริมแนวความคิดแบบ Management by Wandering Around โดยเริ่มจากการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงได้เยี่ยมเยียนหน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อจะได้สัมผัสและพูดคุยกับพนักงานโดยตรงอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนด้วยกรรที่ฝ่ายต่างๆ มีการประชุมและพูดคุยกับพนักงานของตนเองอย่างใกล้ชิด

10. การขยายแนวความคิด **Management by Wandering Around** โดยขยายไปถึงจุดบริการลูกค้า นั่นก็คือ การที่หน่วยงานต่างๆ สอดตามลูกค้าของตนว่า ได้รับความพอใจเพียงใด และต้องการให้หน่วยงานของเราปรับปรุงอะไรบ้าง ควรจะมีการเยี่ยมชมและพูดคุยกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ สำหรับหน่วยงานที่มีให้บริการลูกค้าโดยตรง ก็ให้ถือว่าหน่วยงานดังต่อไปนี้ในกระบวนการทำงานคือลูกค้าของเรา และควรจะมีการเยี่ยมชมเยียนสอบถามความพอใจของลูกค้าด้วย

11. การรณรงค์ให้ทุกสาขาของธนาคารสำรวจตนเองโดยการทำวิจัย และสำรวจความพอใจของลูกค้าด้วยแบบฟอร์มมาตรฐาน เพื่อให้ทุกสาขาได้ทราบทัศนคติของลูกค้าต่อบริการของตนเอง และทำการปรับปรุงให้เป็นที่พอใจต่อไป

12. การรณรงค์ประกวดพนักงานดีเด่นและหน่วยงานดีเด่น โดยเน้นคุณลักษณะพนักงานที่มีคุณภาพรอบตัว และคุณลักษณะของหน่วยงานที่มีคุณภาพทุกแง่ทุกมุม ซึ่งโครงการนี้อาจจะรวมถึงการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงจะได้มีการเยี่ยมชมเยียนหน่วยงานที่มีคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพแบบ **Quality Audit** เป็นระยะ ๆ ด้วย