

การพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาบริษัทนายหน้าประกันภัย



นางสาวเขวากา เขียมถม

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM  
: A CASE STUDY OF INSURANCE BROKER



Miss. Yawapa Thiamthom

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering  
Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering


Chulalongkorn University

Academic Year 2007

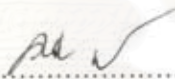
Copyright of Chulalongkorn University

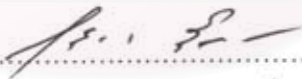
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ :
	กรณีศึกษาบริษัทนายหน้าประกันภัย
โดย	นางสาวเขาวภา เทียมลม
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ริจิรวนิช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์จिरพัฒน์ เชาประเสริฐวงศ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สมเกียรติ ตั้งจิตติตเจริญ)

เขาวภา เทียมดม : การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาบริษัท  
 นายหน้าประกันภัย (DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD PERFORMANCE  
 MEASUREMENT SYSTEM : A CASE STUDY OF INSURANCE BROKER) อ. ที่ปรึกษา :  
 ผศ.สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาน, 119 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทนายหน้า  
 ประกันภัย ด้วยหลักการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สืบเนื่องมาจากปัจจุบัน  
 สภาพการแข่งขันในตลาดประกันวินาศภัยนั้นมีความรุนแรงมาก รวมถึงการเกิดขึ้นของบริษัทนายหน้า  
 ประกันวินาศภัยรายใหม่ ส่งผลให้องค์กรกรณีศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน เพื่อให้  
 องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนในการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน จะเริ่มจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลและ  
 สภาพแวดล้อมของธุรกิจประกันวินาศภัย การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย และโอกาสขององค์กร จากนั้น  
 ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ แผนทีกลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลักระดับ  
 องค์กร เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ด้วย  
 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับฝ่าย

ภายหลังจากการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ได้ทำการนำระบบไปประยุกต์ใช้กับฝ่าย  
 ประกันภัยต่อ และฝ่ายบัญชีและการเงิน และผลการปฏิบัติงานมีตัวชี้วัดระดับฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมาย  
 50%

## สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
 สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
 ปีการศึกษา 2550.....

ลายมือชื่อนิสิต.....  
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



## 4870433421 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: KEY PERFORMANCE INDICATOR / BALANCED SCORECARD /  
PERFORMANCE MEASUREMENT

YAWAPA THIAMTHOM : DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD  
PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM : A CASE STUDY OF INSURANCE  
BROKER. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. SUTHAS RĀTANAKUAKANGWAN, 119  
pp.

The objective of this thesis is to develop the performance measurement system of the insurance broker by Balanced Scorecard. This is the result of huge competition amongst the non-life insurance market nowadays. Increased number of new insurance brokers is also another factor that leads to the need of developing the potential of competition so that the organization will have the clear direction to develop this ability for the competition

The procedures of this development started from study insurance business's environment and analysis of strengths, weaknesses, opportunities and treats of the organization. After that, vision, mission, critical success factors and strategic objectives were set to create strategic map, Key Performance Indicators (KPIs), targets and strategic initiatives. Then, strategies were deployed to the operation level.


After developing the performance measurement system, we have implemented this system in reinsurance and financial and accounting department. There were 50% of KPIs of department level that achieve targets.

Department : INDUSTRIAL ENGINEERING

Field of study : INDUSTRIAL ENGINEERING

Academic year : 2007

Student's signature : 

Advisor's signature : 

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความรู้และคำแนะนำอย่างดี อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานวิจัยฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่ร่วมเป็นประธานและคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิจิรวณิช รองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ และอาจารย์ ดร.สมเกียรติ ตั้งจิตตติเจริญ ที่ได้ช่วยตรวจสอบถึงความสมบูรณ์และความคิดเห็นเพิ่มเติมของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านขององค์การกรณศึกษา ที่ได้สละเวลาให้ความร่วมมือ และสนับสนุนข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนบิดา มารดาญาติพี่น้อง รวมถึงเพื่อนๆ และบุคคลสำคัญที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้เสมอมา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 : บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย.....	4
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	4
บทที่ 2 : ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 การวางแผนกลยุทธ์.....	5
2.1.1 โครงสร้างของแผนกลยุทธ์.....	6
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร.....	6
2.1.3 ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์.....	7
2.2 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	8
2.2.1 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง.....	10
2.2.2 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง.....	11
2.2.3 การกำหนดตัวชี้วัด.....	13
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
บทที่ 3 : สภาพปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา.....	15
3.1 ประวัติความเป็นมา.....	15
3.2 ประเภทและลักษณะของธุรกิจ.....	15
3.2.1 ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรง (Direct Business).....	15
3.2.2 ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยต่อ (Reinsurance Business).....	16

3.3	โครงสร้างองค์กร.....	18
3.4	สภาพปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา.....	20
3.5	การศึกษาตัวชี้วัดเดิมขององค์กรกรณีศึกษา.....	21
3.6	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	23
3.7	สภาวะการแข่งขันปัจจุบัน.....	33
3.8	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	44
3.9	ขั้นตอน โดยรวมของการดำเนินงานวิจัย.....	47
บทที่ 4 : การดำเนินงานวิจัย.....		50
4.1	ขั้นตอน โดยรวมของการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร.....	50
4.2	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส (SWOT Analysis).....	50
4.3	การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร.....	52
4.4	การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	54
4.5	การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร.....	57
4.6	การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ฝ่ายต่างๆ ขององค์กร.....	61
4.7	การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan).....	68
บทที่ 5 : ผลการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน.....		92
5.1	การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดระดับฝ่าย.....	92
5.2	ผลการปฏิบัติงานขงฝ่ายประกันภัยต่อ.....	95
5.3	ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	107
บทที่ 6 : สรุปผลและข้อเสนอแนะ.....		111
6.1	ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร.....	111
6.2	ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับฝ่าย.....	112
6.3	ปัญหาและอุปสรรค.....	112
6.4	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	112
6.5	ข้อเสนอแนะ.....	113

	หน้า
รายการอ้างอิง.....	114
ภาคผนวก.....	116
ภาคผนวก ก การประเมินความเหมาะสมของวัตถุประสงค้และตัวชี้วัด ระดับองค์กร.....	117
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	119



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1	ตัวชี้วัดที่มีการใช้งานในแต่ละฝ่ายขององค์กรกรณีศึกษา.....22
3.2	ภาพรวมของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยทั่วโลก.....27
3.3	การสรุปผลประมาณการเบี้ยประกันวินาศภัยไทยปี 2547-2548.....31
3.4	ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง และอัตราการขยายตัว ตั้งแต่ปี 2541-2547.....33
3.5	การเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงของรัฐกิจประกันวินาศภัย สำหรับเดือนมกราคม ถึง กันยายน ของปี 2548 กับปี 2547.....36
3.6	การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน.....42
4.1	TOWX Matrix.....51
4.2	BSC ระดับองค์กร.....58
4.3	ผลคะแนนความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร.....60
4.4	BSC ฝ่ายประกันภัยต่อ.....62
4.5	BSC ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร.....63
4.6	BSC ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย.....64
4.7	BSC ฝ่ายบัญชีและการเงิน.....65
4.8	BSC ฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....66
4.9	BSC ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....67
4.10	แผนปฏิบัติการฝ่ายประกันภัยต่อ.....69
4.11	แผนปฏิบัติการฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร.....73
4.12	แผนปฏิบัติการฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย.....78
4.13	แผนปฏิบัติการฝ่ายบัญชีและการเงิน.....81
4.14	แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....84
4.15	แผนปฏิบัติการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ.....89
5.1	รายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย ฝ่ายประกันภัยต่อ.....93
5.2	รายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย ฝ่ายบัญชีและการเงิน.....94
5.3	การเข้าร่วมสัมมนาของรัฐกิจประกันภัย.....95
5.4	ผลการปฏิบัติงานตามแผนการเข้าร่วมสัมมนาของรัฐกิจประกันภัย เพื่อสานความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันของบริษัทประกันภัย.....97



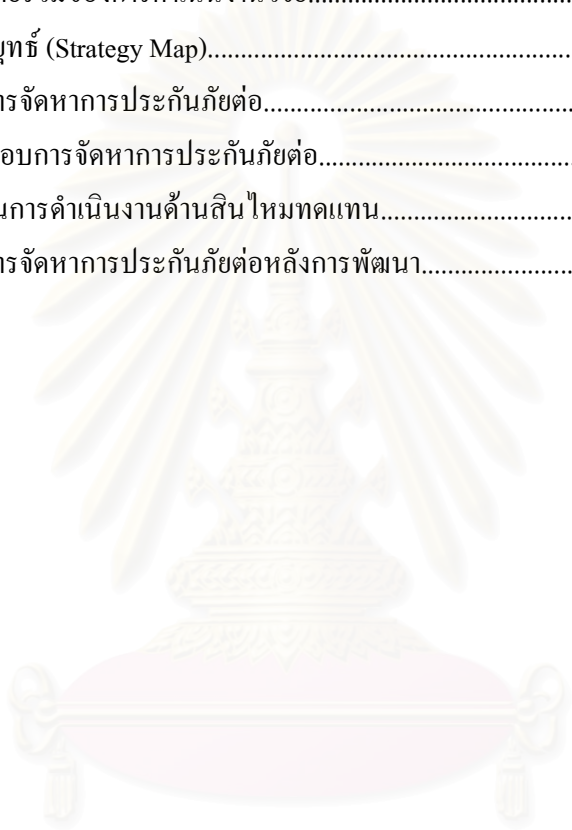
ตาราง	หน้า
5.5 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการลดความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาด.....	101
5.6 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทน.....	104
5.7 ผลการปฏิบัติงานตามโครงการปรับปรุงกระบวนการ.....	107
5.8 โครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกรณีศึกษา.....	108
5.9 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน.....	110



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard.....	9
3.1 โครงสร้างองค์กรขององค์กรกรณีศึกษา.....	19
3.2 เบื้องต้นกับรับตรง และอัตราการขยายตัว ตั้งแต่ปี 2540 ถึงปี 2547.....	26
3.3 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย.....	48
4.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map).....	56
5.1 ขั้นตอนการจัดการจัดการประกันภัยต่อ.....	99
5.2 ไบตรวจสอบการจัดการจัดการประกันภัยต่อ.....	100
5.3 ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านสินไหมทดแทน.....	102
5.4 ขั้นตอนการจัดการจัดการประกันภัยต่อหลังการพัฒนา.....	106



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

จากสถานะเศรษฐกิจและสภาวะการณ์ในปัจจุบัน เศรษฐกิจของประเทศได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในหลายๆ ธุรกิจ รวมถึงธุรกิจการประกันภัย ถึงแม้ว่าประเทศจะประสบกับกรณีพิบัติอย่างหนักเมื่อปี 2547 ที่ผ่านมา กลับส่งผลให้ความต้องการในการจัดทำ หรือจัดซื้อความคุ้มครองในการประกันวินาศภัยมีเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากประชาชนเริ่มเล็งเห็นถึงความสำคัญของการประกันภัย

ในประเทศไทยนั้นปัจจุบันมีบริษัทรับประกันวินาศภัยอยู่ถึง 76 บริษัท จากสถิติของการประกันวินาศภัยมีมูลค่าเบี้ยประกันภัยรับตรง (Direct Premium) รวมถึง 88,763 ล้านบาทในปี 2548 และทั้งนี้แนวโน้มความต้องการทางด้านการประกันวินาศภัยจะมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการแข่งขันในธุรกิจประกันวินาศภัยเองก็มีเพิ่มขึ้นมากเช่นกัน

ในธุรกิจประกันวินาศภัยนั้น ยังประกอบไปด้วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันอีกหลายประเภทอาทิ เช่น ธุรกิจตัวแทนและนายหน้าประกันวินาศภัย (Agent/Broking Firm) ธุรกิจการจัดการด้านสำรวจภัยและพิจารณาสินไหมทดแทน (Surveyor & Loss Adjustor) เป็นต้น ทั้งนี้ต้องถือว่าธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยมีบทบาทสำคัญต่อวงการประกันวินาศภัยเป็นอย่างมาก โดยมีบทบาทเป็นตัวแทนของผู้เอาประกันภัยที่มีการทำงานเป็นมืออาชีพ ในการจัดสรรหาประเภทของการประกันวินาศภัยที่ตรงกับความต้องการของผู้เอาประกันภัย

การที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นมืออาชีพในการให้บริการต่อผู้เอาประกันภัย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริการที่เป็นเลิศ และให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เอาประกันภัย ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการและ/หรือกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตนั้น องค์กรส่วนใหญ่จะใช้เวลาวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งหมดในองค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินนั้น จะทำให้องค์กรเห็นในสิ่งที่ผ่านมาแล้วเพียงด้านเดียว

ดังนั้นจึงควรมีตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินเพิ่มเติมด้วย เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศไทยของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ผู้บริหารจะได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพ และเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยนั้น ถือได้ว่าเป็นธุรกิจบริการที่ต้องการความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นทุกๆ องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ และความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด แต่เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในตลาดประกันวินาศภัยที่มีความรุนแรงมากในปัจจุบัน รวมถึงการเกิดขึ้นของบริษัทนายหน้าประกันวินาศภัยรายใหม่ๆ ส่งผลให้รูปแบบการบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อความต้องการ อีกทั้งองค์กรควรจะต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ด้วยเหตุนี้การบริหารกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดการประกันวินาศภัย

องค์กรกรณีศึกษาเป็นบริษัทนายหน้าประกันภัย ที่มีลักษณะธุรกิจเป็นธุรกิจที่ไม่มีความเสี่ยงในการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับผู้เอาประกันภัย เทียบกับบริษัทประกันภัยซึ่งมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีขนาดเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศไทย มีรายได้รวมในปี 2549 มูลค่า 558,131,649 บาท โตขึ้นจากปีที่แล้ว 32.63% แม้จะเห็นว่าองค์กรมีการเติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็ยังมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามด้วย ถ้ามองจากอัตราส่วนผลกำไรสุทธิต่อรายได้รวม มีมูลค่าเพียงแค่ 4.74% เท่านั้น เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของตลาดซึ่งอยู่ที่ 10% นอกจากนี้เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน และเป็นบริษัทที่มีขนาดเป็นอันดับที่ 1 ในปัจจุบันนั้น พบว่ามีรายได้จากค่า

นายหน้าประกันภัยอยู่ที่ประมาณ 650 ล้านบาท เมื่อคิดเป็นรายได้ต่อหัวพนักงานอยู่ที่ประมาณ 6.5 ล้านบาท ในขณะที่รายได้ต่อหัวพนักงานขององค์กรกรณีศึกษาอยู่ที่ 8 แสนบาทเท่านั้น

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกรณีศึกษา เมื่อเทียบกับคู่แข่งนั้นต่ำกว่าอย่างมาก ถ้ายังดำเนินธุรกิจไปในแนวทางเดิมไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันมีความรุนแรงมาก อาจส่งผลให้เกิดความไม่ยั่งยืนทางธุรกิจเนื่องจากขาดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องทำการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ต้องการ เป็นที่มาของการนำ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสมดุล ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

1.2.2 เพื่อถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบสมดุล เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว

1.2.3 เพื่อสร้างอัตราส่วนผลกำไรสุทธิต่อรายได้รวมขององค์กรให้สูงขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารและการดำเนินการของบริษัท ให้มีระเบียบแบบแผน ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

1.3.2 ทำให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมของธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และสามารถนำเอาแผนกลยุทธ์ที่ได้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และศักยภาพในการแข่งขัน

#### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

- 1.4.1 ทำการศึกษาองค์กรกรณีศึกษาบริษัทหน้าประกันภัยเท่านั้น
- 1.4.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรโดยกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

#### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1.5.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.2 ประเมินองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กรเพื่อเตรียมการ
- 1.5.3 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลและสภาพแวดล้อมของธุรกิจประกันวินาศภัย
- 1.5.4 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และความเสี่ยงของธุรกิจ
- 1.5.5 กำหนดและทบทวนทิศทางองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.5.6 กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด เชื่อมโยงเหตุและผล จัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 1.5.7 ถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย โดยประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในปัจจุบัน ในกิจการด้านการทหาร การศึกษา การเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในด้านการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก มีความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่างๆ และวงการราชการเพิ่มมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์อนาคต และคิดเชิงแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในการไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจในอนาคต

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ หรือการสร้างภาพลักษณ์ ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กร หรือของธุรกิจ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการทำงานในอนาคต ที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น และมีการกล่าวถึงกันมากในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ ได้ยืกันอยู่เสมอๆ เช่น

- การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์
- คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า
- วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต
- รู้จุดแข็ง-จุดอ่อน และสถานการณ์ขององค์กร
- รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน

### 2.1.1 โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร (SWOT Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

### 2.1.2 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร หรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ หรือวิธีการดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต คำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่น ตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงาน เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่างๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T สูง กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defence Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

### 2.1.3 ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์

- วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กร

- วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ในโลกของการแข่งขัน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง

วิสัยทัศน์สามารถเขียนในรูปแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
2. ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
3. ท่านคาดหวังผล (Results) เช่นไร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกัน คือ วิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกันโดยปาระประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็น วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และลักษณะขององค์กร บอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรจะต้องสอดคล้อง หรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

ในการวางแผนจะมีการกำหนดสิ่งต่างๆ เป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. พันธกิจขององค์กร (Mission)
2. จุดมุ่งหมาย (Goal)
3. วัตถุประสงค์ (Objective)
4. เป้าหมาย (Target)

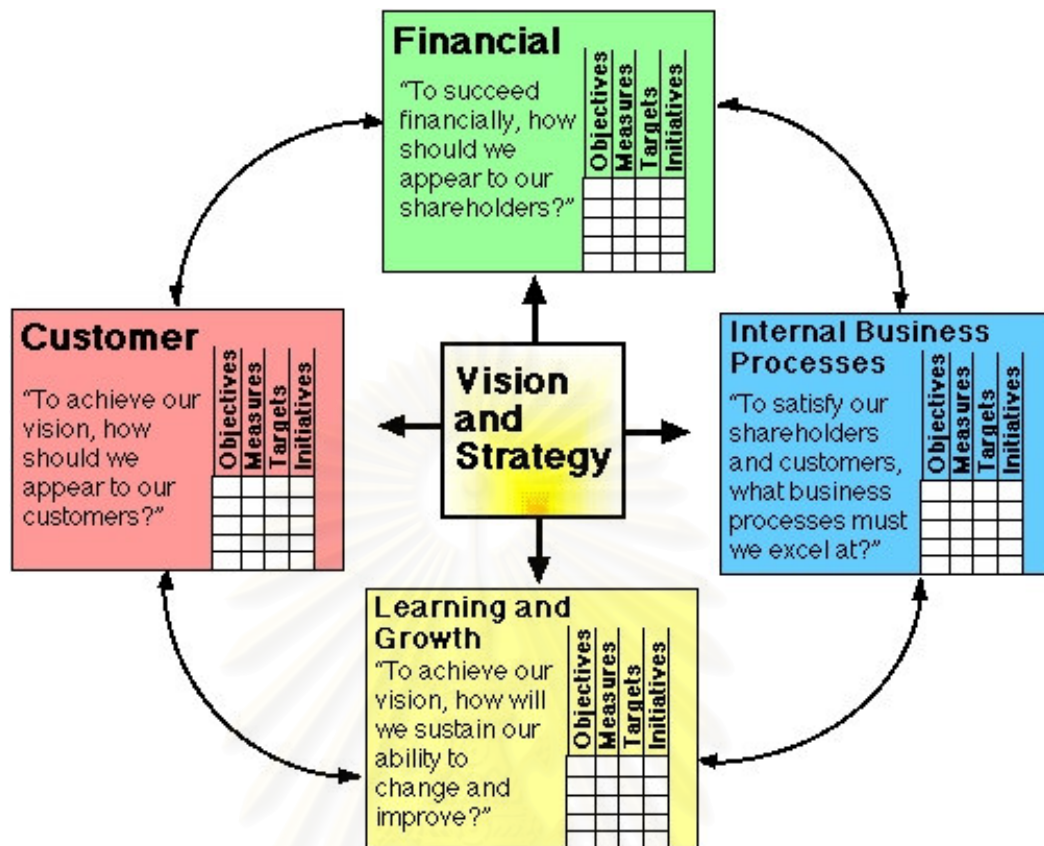
พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจ คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐาน ซึ่งแสดงเหตุผล หรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจ หรือพันธกิจขององค์กร เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีความเป็นไปได้หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่ เพราะเหตุใด

และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่ หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใด คือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทนภารกิจหลัก ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละกลยุทธ์ การกำหนดนั้นอาจมีช่วงเวลาที่ต่างกัน เช่น 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ในลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target) เป้าประสงค์ขององค์กรหมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี การระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น จะมีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์

## 2.2 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

ในปัจจุบันการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่วิธีหนึ่ง ในการประเมินผลหลายวิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการวัด และการประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมและมีการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เริ่มเป็นที่รู้จักครั้งแรกเมื่อ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้ศึกษาปัญหาของตลาดหุ้นในสหรัฐอเมริกาในปี 1987 และได้เขียนบทความเรื่อง The Balanced Scorecard: Measures that drive performance ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ปีที่ 70 ฉบับที่ 1 ปี 1992 หน้า 71-79 โดยเสนอแนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์กรด้วยมุมมอง 4 ด้าน แทนการพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับข้อมูลจากภายในองค์กรซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจ และการเรียนรู้และการพัฒนา ในปัจจุบันนั้นแนวคิดนี้ ได้รับการพัฒนาให้เป็นมากกว่าแค่เครื่องมือในการวัดผลองค์กรเท่านั้น แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหาร ที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น



## 2.2.1 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง

### 2.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลจากการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ที่แสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity)
- ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สิน (Asset Utilization)

### 2.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กลับลูกค้าหลักนั้น เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เป็นลูกค้าขององค์กรนานๆ มุมมองด้านลูกค้านี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)



### 2.2.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลัก ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operation)
- การบริการหลังการขาย (After Sale Service)

### 2.2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโต และการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

- บุคลากรภายในองค์กร (People)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)
- ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

## 2.2.2 องค์กรประกอบในแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ดังนี้

2.2.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ

- วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาสถานลูกค้าเดิม การแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2.2.2.2 ตัวชี้วัด (Measurers หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ “การเพิ่มขึ้นของรายได้” ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ภายใต้วัตถุประสงค์ “การรักษาลูกค้าเดิม” ของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป
- ภายใต้วัตถุประสงค์ “การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ” ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต
- ภายใต้วัตถุประสงค์ “การพัฒนาทักษะพนักงาน” ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

2.2.2.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

- เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
- เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรม เท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

2.2.2.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 2.2.3 การกำหนดจำนวนตัวชี้วัด

Olve และคณะ (1999: 129-130) กล่าวว่า จำนวนตัวชี้วัดในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษา พบว่า ในระดับองค์กรหรือระดับธุรกิจ ควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 15 – 25 ตัวชี้วัด สำหรับในระดับฝ่าย แผนก หรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 – 15 ตัวชี้วัด แต่อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์กร และความจำเป็นที่จะต้องมีตัวชี้วัดนั้นๆ ด้วย ส่วน Kaplan และ Norton (1996) ระบุว่า องค์กรหนึ่งๆ ที่ดำเนินการวัดผลการปฏิบัติแบบคุณภาพ ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับองค์กรในระหว่าง 20 – 25 ตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตาม การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น นั่นคือไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน เช่น องค์กรที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อม อาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นมากมิมมองก็ได้ นอกจากนี้ ในการเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน – ลูกค้า – กระบวนการภายใน - การเรียนรู้และการพัฒนา เช่นกัน

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศตวรรษ เพิ่มทวี (2545) ได้ศึกษา Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษากลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานของฝ่ายการพนักงาน เพื่อกำหนดแผนที่เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของ Balanced Scorecard

งานจิต โอภาสเสถียร (2546) ได้ศึกษา Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมเกษตร เป็นการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ทำให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน และส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รสวัลด์ ศรีอุไร (2546) ได้ศึกษาและจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs ของโรงพยาบาลสัตว์นำวลจันทร์ ตั้งแต่ระดับโรงพยาบาล และหน่วยธุรกิจของโรงพยาบาล และทำตัวชี้วัดให้กับระดับแผนก และระดับบุคคล รวมถึงมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

มาลินี ชินสุภักกุล (2545) ได้ศึกษาและจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายธุรกิจขนส่งทรัพย์สิน บริษัทกรุงเทพธุรกิจบริการ จำกัด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามมุมมอง 4 ด้านของแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งมีความสัมพันธ์และสนับสนุนกัน และกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของแต่ละวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

งามจิตต์ วัฒนารณ (2547) ได้ศึกษาการจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายบริการระหว่างประเทศ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศ ให้เป็นเครื่องมือทางการจัดการ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักคือ การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดตามมุมมองทั้ง 4 คือ เพื่อเพิ่มรายได้และผลิตภาพ ตามมุมมองด้านการเงิน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ตามมุมมองด้านลูกค้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ให้ได้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งปรับปรุงระบบประเมินผลงาน และระบบจูงใจพนักงานให้เหมาะสม

ถัดดาวัลย์ คุวุฒยากร (2547) ได้ศึกษาจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs สำหรับบริษัทในธุรกิจค้าส่งแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการพิจารณาผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด Balanced Scorecard

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การนำการวัดผลเชิงกลยุทธ์มาพัฒนาใช้ในองค์กรนั้น จะส่งผลให้เกิดการกำหนดทิศทาง ระเบียบ กฎเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานที่เหมาะสมขึ้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### สภาพปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา

ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนา กลยุทธ์และทิศทางขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัด รวมถึงขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย เพื่อแสดงถึงแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

#### 3.1 ประวัติความเป็นมา

องค์กรกรณีศึกษา เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัย ก่อตั้งขึ้นในปี 2527 โดยเริ่มจากเป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยในประเทศไทย ต่อมาได้ควบรวมกิจการกับบริษัทนายหน้าต่างประเทศจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งดำเนินธุรกิจทั่วโลก และมีเครือข่ายกว้างขวางในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ โดยมุ่งเน้นในการให้บริการที่มีคุณภาพ

#### 3.2 ประเภทและลักษณะของธุรกิจ

องค์กรกรณีศึกษา เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยที่เป็นธุรกิจในการให้บริการ และจัดการประกันวินาศภัย รวมถึงให้คำปรึกษาทางด้านการประกันวินาศภัยทุกประเภท ซึ่งลักษณะของธุรกิจนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

##### 1. ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรง (Direct Business)

ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรงเป็นการบริหารจัดการ ติดต่อบริษัทรับประกันวินาศภัย (Insurance Company) เพื่อทำการรับเสี่ยงภัยให้กับผู้เอาประกันภัย (Original Insured) ซึ่งเป็นได้ทั้งบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล และให้บริการในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เอาประกันภัย

โดยทางองค์กรกรณีศึกษาจะมีการให้บริการหลักๆ ดังนี้

- จัดหาบริษัทรับประกันวินาศภัย เพื่อทำการรับเสี่ยงภัยให้กับผู้เอาประกันภัย ในทุกประเภทของการประกันวินาศภัย เช่น การประกันอัคคีภัย (Fire Insurance) การประกันภัยความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน (Industrial All Risks Insurance) การประกันภัยรถยนต์ (Motor Insurance) การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal Accident Insurance) การประกันภัยการขนส่ง (Cargo Insurance) เป็นต้น
- เก็บรวบรวมค่าเบี้ยประกันภัย (Premium) จากผู้เอาประกันภัย เพื่อส่งไปให้บริษัทรับประกันภัย ตลอดจนรวบรวมเงินค่าสินไหมทดแทน (Indemnity) จากบริษัทผู้รับประกันภัยมาจ่ายให้ผู้เอาประกันภัย
- ให้ความรู้ ความเข้าใจในเงื่อนไขและข้อคุ้มครองในกรมธรรม์ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เอาประกันภัยโดยสุจริต

ประโยชน์ของการทำประกันภัยผ่านนายหน้า

- ทำให้มีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา เรื่องเงื่อนไขความคุ้มครองของกรมธรรม์ประเภทต่างๆ
- ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำกว่า เนื่องจากการติดต่อสื่อสารนั้นทำเพียงแต่กับนายหน้าประกันภัย ซึ่งทางนายหน้าจะทำการสรรหาเงื่อนไขความคุ้มครองและราคาเบี้ยประกันภัย จากหลากหลายบริษัทประกันภัยให้ทำการเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ราคาที่คุ้มค่าที่สุด

## 2. ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยต่อ (Reinsurance Business)

ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัยต่อเป็นธุรกิจการให้บริการจัดหา ติดต่อบริษัทรับประกันภัยต่อ (Reinsurance Company, Reinsurer) เพื่อทำการรับประกันภัยต่อ หรือการรับช่วงการเสี่ยงภัยให้กับบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย หรือเรียกว่าบริษัทเอาประกันภัยต่อ (Insurance Company, Cedant) รวมถึงการให้บริการในด้านอื่นๆ ที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบริษัทประกันวินาศภัย



โดยในปัจจุบันทางองค์กรกรณศึกษาได้มีการให้บริการต่างๆ ดังนี้

- จัดหาบริษัทรับประกันภัยต่อ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำการรับประกันภัยให้กับบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศ ทั้งในรูปแบบของสัญญาประกันภัยต่อ (Treaty) ทั้งสัญญาประเภทกำหนดสัดส่วนแน่นอน (Proportional Treaty) และสัญญาประเภทกำหนดสัดส่วนไม่แน่นอน (Non Proportional Treaty) และในรูปแบบของการประกันภัยต่อแบบเฉพาะราย (Facultative)
- เก็บรวบรวมค่าเบี้ยประกันภัย (Premium) จากบริษัทเอาประกันภัยต่อ เพื่อส่งไปให้บริษัทรับประกันภัยต่อ (Reinsurer) ตลอดจนรวบรวมเงินค่าสินไหมทดแทน (Indemnity) จากผู้รับประกันภัยต่อ แต่ละรายมาจ่ายให้บริษัทเอาประกันภัยต่อ เพื่อจ่ายให้กับผู้เอาประกันภัยคนแรก (Original Insured)
- ให้ความเข้าใจในเงื่อนไข ข้อคุ้มครองในกรมธรรม์ หรือสัญญาการรับประกันภัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อโดยสุจริต
- จัดการอบรมสัมมนา และให้ความรู้ทางด้านการรับประกันภัยต่อ ให้กับบริษัทประกันวินาศภัยที่เป็นลูกค้าหลักของบริษัท
- ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสัญญารับประกันภัยต่อ ทั้งด้านบริษัทเอาประกันภัยต่อ และบริษัทรับประกันภัยต่อ

#### ประโยชน์ของการประกันภัยต่อ

การรับประกันภัยต่อ เป็นระบบการประกันภัยที่มีผลอย่างยิ่งต่อการรับประกันวินาศภัยในประเทศไทย เนื่องจากช่วยเพิ่มศักยภาพในการรับประกันวินาศภัยให้กับบริษัทรับประกันวินาศภัยได้อย่างมาก โดยประโยชน์ที่จะได้รับจากการประกันภัยต่อ มีดังต่อไปนี้

- เป็นการกระจายความเสี่ยงภัยระหว่างผู้รับประกันภัยด้วยกัน เพื่อให้การรับประกันภัยนั้นมีความมั่นคง
- ทำให้ธุรกิจประกันภัยเจริญรวดเร็วขึ้น สามารถที่จะรับภัยใหญ่ๆ ที่มีมูลค่ามากกว่าทุนจดทะเบียนของบริษัทได้
- ทำให้เกิดความคล่องตัวในการรับประกันภัยยิ่งขึ้น ในกรณีที่มีการเอาประกันภัยทรัพย์สินหลายอย่าง หรือมีมูลค่าสูงมาก ด้วยเงื่อนไขและข้อคุ้มครองหลายชนิดในกรมธรรม์ฉบับเดียวกัน ผู้รับประกันภัยอาจเลือกรับเสี่ยงภัยในบางส่วนที่ตนต้องการจะรับประกันภัยไว้ และเอาประกันภัยต่อในความเสี่ยงภัยอีกบางส่วนที่ตนไม่อาจจะรับไว้ได้ให้กับผู้รับประกันภัยต่อที่สมควรรับเสี่ยงภัยชนิดนั้นได้ วิธีนี้จะทำให้การรับประกันภัยเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น

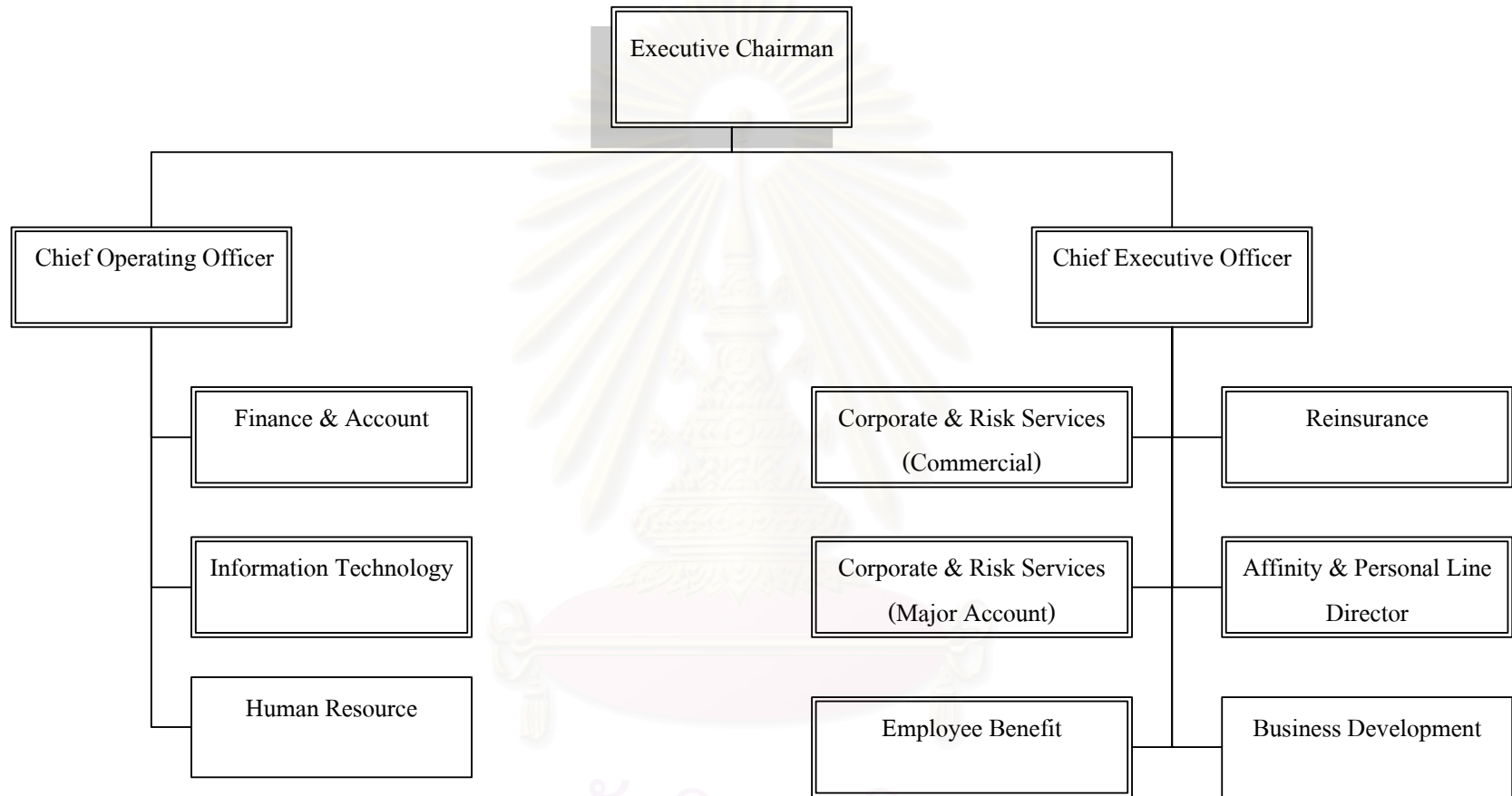
- เป็นการสร้างความสามัคคีระหว่างบุคคลในอาชีพเดียวกัน เพราะเมื่อมีการประกันภัยต่อ จะส่งเสริมให้มีการติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
- เป็นจุดดึงดูดให้ชาวต่างประเทศ เข้ามาเป็นผู้รับประกันภัยต่อจากบริษัทในประเทศ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางการค้ากับต่างประเทศได้

#### ประโยชน์ของการทำประกันภัยต่อผ่านนายหน้า

- ทำให้มีอำนาจการต่อรองในเรื่องของเงื่อนไขความคุ้มครอง หรือ สัญญาการประกันภัยมีมากขึ้น รวมถึงงานที่มีความเสี่ยงที่จะขาดทุนมาก เนื่องจากนายหน้าประกันภัยนั้นมีธุรกิจอยู่ในมือมากกว่า ทำให้บริษัทรับประกันภัยต่อยินดีที่จะรับงานผ่านนายหน้าประกันภัยมากกว่า เมื่อมองโดยภาพรวมของปริมาณงานที่ส่งให้
- ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำกว่า เนื่องจากการติดต่อสื่อสารนั้นทำเพียงแต่กับนายหน้าประกันภัย โดยเฉพาะถ้าใช้บริการนายหน้าประกันภัยในประเทศ ทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลงอย่างมาก เมื่อเทียบกับการติดต่อกับบริษัทผู้รับประกันภัยต่อเองทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในต่างประเทศ เนื่องจากในประเทศได้มีบริษัทรับประกันภัยต่ออาชีพ แค่เพียง 2 แห่ง คือ บริษัทประกันภัยต่อแห่งเอเชีย (Asian Reinsurance Corporation) และ บริษัทไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน) (Thai Reinsurance Public Co., Ltd.)
- การติดต่อกับบริษัทรับประกันภัยต่ออาชีพบางบริษัท ซึ่งรับประกันภัยต่อทั่วทั้งภูมิภาคอาเซียน โดยมากกระทำผ่านนายหน้า เนื่องจากว่าทางบริษัทรับประกันภัยต่อเองก็ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นการเปิดรายการลูกค้าแต่ละรายการจะมีค่าใช้จ่ายสูง บริษัทรับประกันภัยต่อ จึงเลือกที่จะเปิดรายการของบริษัทนายหน้าประกันภัย ซึ่งเป็นตัวกลางในการส่งงานของแต่ละประเทศให้กับบริษัทรับประกันต่อ
- นายหน้าประกันภัยเป็นตัวช่วยสำคัญในการเลือกบริษัทรับประกันภัยต่อ ที่มีฐานะที่ดี และเชื่อถือได้ให้กับบริษัทที่เอาประกันภัยต่อ เนื่องจากมีข้อมูลของบริษัทรับประกันภัยต่อมาก และหลากหลายกว่า

### 3.3 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

องค์กรกรณีสึกขามีการจัดโครงสร้างองค์กร แสดงดังรูปที่ 3.1



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรขององค์กรกรณีศึกษา

แต่ละฝ่ายมีหน้าที่หลักๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ในการบริหารจัดการทางด้านบัญชีและการเงิน เช่นการรับจ่ายเบี่ยประกันภัย และค่าสินไหมทดแทนสำหรับประกันภัยต่อ
2. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายธุรกิจ
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ดูแลบุคลากรและสวัสดิการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดี การคัดสรรและรับบุคลากรเข้าทำงาน การจัดการอบรมให้กับบุคลากร
4. ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร ทำหน้าที่ในการจัดการการประกันภัยให้กับลูกค้าธุรกิจองค์กร เช่น การประกันอัคคีภัย การประกันภัยสรรพภัย การประกันภัยเครื่องจักร การประกันภัยการก่อสร้าง การประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก การประกันภัยการขนส่ง เป็นต้น
5. ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย ทำหน้าที่ในการจัดการการประกันภัยให้กับลูกค้ารายบุคคล เช่น การประกันภัยรถยนต์ การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล การประกันภัยการเดินทาง การประกันภัยสำหรับที่อยู่อาศัย การประกันสุขภาพ
6. ฝ่ายรับประกันภัยต่อ มีหน้าที่ให้บริการจัดการการประกันภัยต่อให้กับบริษัทประกันภัยในประเทศ

### 3.4 สภาพปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา

องค์กรกรณีศึกษาเป็นบริษัทนายหน้าประกันภัย ที่มีลักษณะธุรกิจเป็นธุรกิจที่ไม่มีความเสี่ยงในการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับผู้เอาประกันภัย ถ้าเทียบกับบริษัทประกันภัยซึ่งมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีขนาดเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศไทย มีรายได้รวมในปี 2549 มูลค่า 558,131,649 บาท โตขึ้นจากปีที่แล้ว 32.63% แม้จะเห็นว่าองค์กรมีการเติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามด้วย ถ้ามองจากอัตราส่วนผลกำไรสุทธิต่อรายได้รวม มีมูลค่าเพียงแค่ 4.74% เท่านั้น เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของตลาดซึ่งอยู่ที่ 10% นอกจากนั้นเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกันและเป็นบริษัทที่มีขนาดเป็นอันดับที่ 1 ในปัจจุบันนั้น พบว่ามีรายได้จากค่านายหน้าประกันภัยอยู่ที่ประมาณ 650 ล้านบาท เมื่อคิดเป็นรายได้ต่อหัวพนักงานอยู่ที่ประมาณ 6.5 ล้านบาท ในขณะที่รายได้ต่อหัวพนักงานขององค์กรกรณีศึกษาอยู่ที่ 8 แสนบาทเท่านั้น

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันยังพบอีกว่า องค์กรกรณีศึกษาไม่เคยมีการกำหนดทิศทาง หรือกลยุทธ์ใดๆ อย่างจริงจัง การดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปตามกระแสตลาด มองแต่ผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มองแต่ว่าต้องให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยไม่เคยมีการกำหนดว่าจะทำให้รายได้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร ทำให้แนวทางในการดำเนินธุรกิจของแต่ละฝ่ายเป็นไปคนละทิศทาง ไม่สอดคล้อง การรักษาลูกค้านั้นเป็นอีกสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจะให้ความสนใจ เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันการเปลี่ยนหน้าประกันภัยนั้นทำได้ง่ายมาก และลูกค้าเองก็แทบจะไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกรณีศึกษาเมื่อเทียบกับคู่แข่งนั้นต่ำกว่าอย่างมาก ถ้ายังดำเนินธุรกิจไปในแนวทางเดิมไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันมีความรุนแรงมาก อาจส่งผลให้เกิดความไม่ยั่งยืนทางธุรกิจเนื่องจากขาดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นเพื่อให้้องค์กรสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องทำการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ต้องการ เป็นที่มาของการนำ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสมดุล ตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

### 3.5 การศึกษาตัวชี้วัดเดิมขององค์กรกรณีศึกษา

จากนโยบายการบริหารงานขององค์กรกรณีศึกษา ได้กำหนดมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานคือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการพิจารณากำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายผ่านโบนัสที่ได้รับ โดยการวัดผลจากอัตราส่วนของรายได้สุทธิที่เพิ่มขึ้นของปีปัจจุบันกับกำไรขั้นต้นของปีที่ผ่านมา ซึ่งสำหรับฝ่ายธุรกิจจะใช้รายได้ของแต่ละฝ่าย ส่วนฝ่ายสนับสนุนจะใช้รายได้รวมขององค์กรเป็นตัววัด จากตัวชี้วัดดังกล่าว ฝ่ายธุรกิจจึงนำตัวชี้วัดนี้มาทำการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของฝ่าย ดังนี้

1. การเพิ่มรายได้รวมของฝ่าย ด้วยการรักษาลูกค้าเก่า และหาลูกค้าใหม่เพิ่ม
2. การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของฝ่าย

จากเป้าหมายทั้ง 2 ขีดดังกล่าว แต่ละฝ่ายธุรกิจได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดประจำฝ่าย และเมื่อเก็บข้อมูลในระดับฝ่ายทั้ง 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย และฝ่ายรับประกันภัยต่อ พบว่าแต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดเดิม ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดที่มีการใช้งานในแต่ละฝ่ายขององค์กรกรณีศึกษา

ฝ่าย	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย	ข้อมูลปัจจุบัน		มุมมอง
				ปี 2548	ปี 2549	
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	-	-	-	-	-	-
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	-	-	-	-	-	-
ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร	รายได้	บาท	114,000,000	95,000,000	92,000,000	F
	ค่าใช้จ่าย	บาท	47,000,000	56,000,000	60,000,000	F
ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย	รายได้	บาท	70,000,000	53,000,000	65,000,000	F
	ค่าใช้จ่าย	บาท	45,000,000	33,000,000	43,000,000	F
ฝ่ายรับประกันภัยต่อ	รายได้	บาท	22,000,000	24,000,000	22,000,000	F
	ค่าใช้จ่าย	บาท	14,000,000	12,000,000	11,000,000	F

จากตารางที่ 3.1 พบว่า

1. ตัวชี้วัดของแต่ละฝ่ายในองค์กร ยังไม่สมบูรณ์ครบทุกฝ่าย เช่น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน ไม่ใช่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการดำเนินงาน
2. ตัวชี้วัดเดิมของแต่ละฝ่าย ยังไม่ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ และพบว่าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั่นหมายความว่า ตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ได้แสดงถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์กรกรณีศึกษาอย่างแท้จริง ส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดแผนงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาปรับปรุงได้ต่อไป



3. การแปลงนโยบายขององค์กรไปสู่ระดับปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ทำแค่ในระดับฝ่าย พนักงานโดยส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้ถึงเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

4. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ยังไม่สอดคล้องและไม่ครอบคลุมถึงนโยบายขององค์กร คือการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากมุ่งเน้นในเรื่องผลกำไรเพียงอย่างเดียว

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านการได้รับโบนัสของแต่ละฝ่ายแล้ว ในแต่ละฝ่ายยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับพนักงาน โดยการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง การประเมินจะแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

1. ผลงาน ซึ่งจะเป็นเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันระหว่างผู้ถูกประเมินกับผู้ประเมิน
2. ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรม จะประเมินในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่างๆ ที่ผลักดันให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ
3. ระเบียบวินัย ประเมินในเรื่องการรักษาระเบียบวินัย การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรกรณีศึกษา

ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาตัวชี้วัดของแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรกรณีศึกษา และให้มีความสมดุลกันในมุมมองต่างๆ ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3.6 สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

การประกันวินาศภัยเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความสงบสุขของประชาชน เป็นธุรกิจที่มุ่งจะทำประโยชน์ให้กับประชาชนมากกว่าที่จะมุ่งแสวงหากำไรดังเช่นกิจการอื่นๆ ทั้งนี้เพราะการรับประกันภัยเป็นการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ผู้ประสบภัยที่ได้รับความเสียหาย เมื่อมีความเสียหายใดๆ เกิดขึ้น การประกันภัยจะเข้ามาทำการบรรเทาหรือชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้น โดยบริษัทประกันภัยหรือผู้รับประกันภัย จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการในเรื่องการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นนี้ โดยการเก็บเบี้ยประกันภัยจากผู้เอาประกันภัย นำเงินจำนวนนี้เก็บไว้เป็นเงินกองกลาง หากผู้เอาประกันภัยประสบภัยได้รับความเสียหาย ผู้รับประกันภัยหรือบริษัทประกันภัย ก็จะเอาเงินจำนวนดังกล่าวมาชดเชยเป็น



ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้นธุรกิจประกันภัย บริษัทประกันภัยจะทำหน้าที่เก็บเงินและดูแลรักษาเงินจากผู้เอาประกันภัย แล้วนำเงินดังกล่าวมาลงทุน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เอาประกันภัยและผู้รับประกันภัย

ปัจจุบันธุรกิจนายหน้าประกันภัยเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมอย่างมาก และมีอยู่มากในประเทศไทย ซึ่งส่งผลทำให้ธุรกิจประเภทนี้มีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรกรณีศึกษาจะต้องคำนึงถึงทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร และสภาพการณ์โดยรวม เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### 1. ภาพรวมของอุตสาหกรรม

ธุรกิจนายหน้าประกันภัย เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันวินาศภัย ดังนั้นภาพรวมของอุตสาหกรรมนายหน้าประกันภัย จึงมีลักษณะเช่นเดียวกับภาพรวมของธุรกิจประกันวินาศภัย

ภาพรวมของธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา สามารถแบ่งออกเป็นสามช่วงเวลา ที่สะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวและการหดตัวของตลาด นั่นคือ ช่วงที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ช่วงหดตัวเนื่องจากวิกฤตทางเศรษฐกิจ และช่วงที่เริ่มมีการฟื้นตัวขึ้นพร้อมกับการเกิดเหตุการณ์วินาศกรรมวันที่ 11 กันยายน 2544

- ช่วงการขยายตัวของอุตสาหกรรม

ช่วงปี 2537 – 2538 เป็นช่วงที่เบี้ยประกันภัยรับตรงของธุรกิจประกันวินาศภัยมีการขยายตัวอย่างมาก ก่อนที่จะชะลอตัวลงเล็กน้อยในปี 2539 การที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วนั้นเป็นผลมาจากสาเหตุหลักสองประการ คือ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และการออกกฎหมายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถยนต์ในปี 2535 ประกอบกับการเพิ่มขึ้นอย่างมากของยอดจำหน่ายรถยนต์ส่งผลให้ตลาดการประกันภัยรถยนต์ขยายตัวอย่างก้าวกระโดด โดยมีส่วนแบ่งตลาดกว่ากึ่งหนึ่งของตลาดการประกันวินาศภัยรวม ส่งผลต่อเนื้อให้ตลาดการประกันวินาศภัยของประเทศมีการขยายตัวขึ้นมาก ตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา

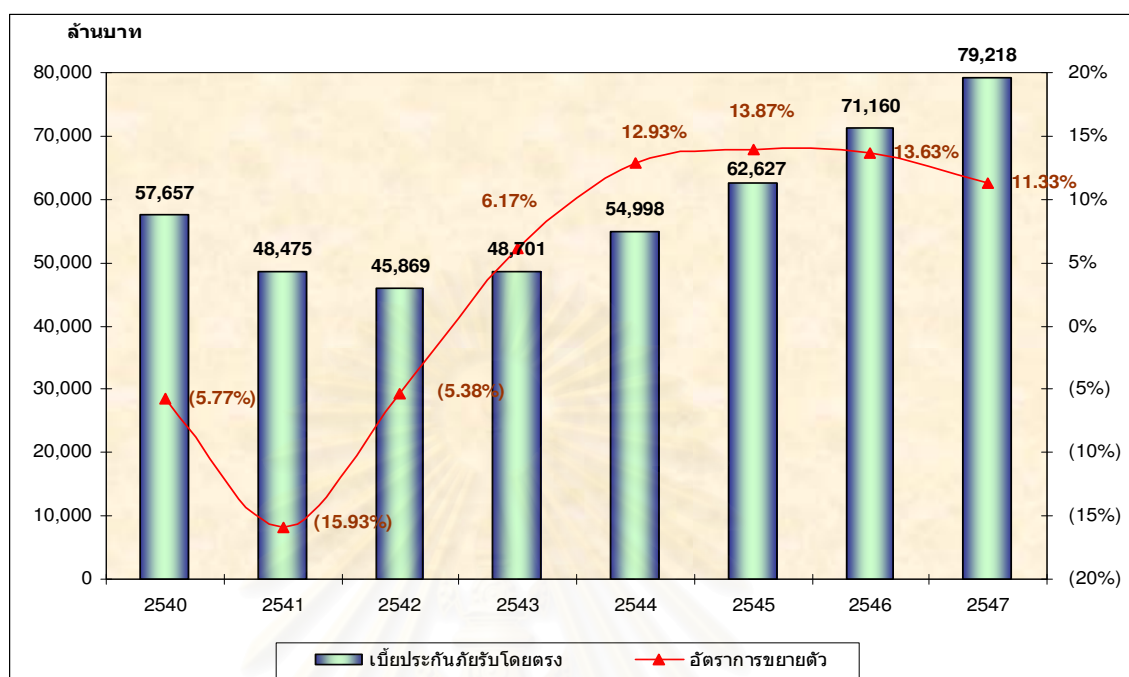
- ช่วงการหดตัวของอุตสาหกรรม

ช่วงปี 2540 – 2542 ธุรกิจประกันวินาศภัยประสบกับภาวะการลดลงของมูลค่าเบี้ยประกันภัยอย่างต่อเนื่อง จากวิกฤตการณ์ทางการเงินกลางปี 2540 โดยดูจากมูลค่าของเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงรวมที่มีการลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2540 – 2542 เมื่อเทียบกับปี 2539 ซึ่งเป็นปีก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

- ช่วงการฟื้นตัวของอุตสาหกรรม

หลังจากปี 2543 ธุรกิจประกันวินาศภัยเริ่มมีการฟื้นตัว โดยมีการขยายตัวของตลาดอย่างต่อเนื่อง และเกิดการก้าวกระโดดของธุรกิจประกันวินาศภัยในปี 2544 อันเป็นผลมาจากเหตุวินาศกรรม 11 กันยายน 2544 ทำให้เบี้ยประกันภัยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เนื่องจากมีการขยายตัวของประกันภัยอากาศยาน (Aviation Insurance) และการประกันภัยสรรพภัย (Industrial All Risks Insurance) ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนเงินเอาประกันภัยและอัตราเบี้ยประกันภัย อย่างไรก็ตาม ผลจากเหตุวินาศภัยไม่ได้ส่งผลในด้านบวกอย่างเดียว ยังส่งผลในด้านลบด้วย นั่นคือการปิดตัวของบริษัทประกันภัยในต่างประเทศหลายๆ บริษัท เนื่องจากต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทนในเหตุการณ์ดังกล่าวในอัตราที่สูงมาก แต่ก็ทำให้บริษัทที่ยังอยู่ตระหนักถึงความสำคัญของการคำนวณอัตราเบี้ยประกันภัยที่เหมาะสม ทำให้เบี้ยประกันภัยของตลาดรวมมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย โดยการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับการขยายตัวทางธุรกิจประกันวินาศภัยไทย แต่ในปี 2546 อัตราการขยายตัวเริ่มมีการชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 3.2 เม็ดเงินลงทุนโดยตรงและอัตราการขยายตัว ตั้งแต่ปี 2540 ถึงปี 2547

## 2. แนวโน้มของอุตสาหกรรม

ธุรกิจการประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ในด้านการเป็นสถาบันที่รับเสี่ยงภัยที่สร้างความมั่นคงพื้นฐานให้แก่ประเทศ ไม่ว่าจะเป็นส่วนตัวบุคคล ภาคครัวเรือน ภาคธุรกิจ และภาครัฐบาล

การวิเคราะห์ธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมที่ผ่านมา ทั้งในส่วนของการขยายตัวของธุรกิจ รายรับของธุรกิจ และโครงสร้างตลาดของธุรกิจ รวมถึงแนวโน้มของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งในปี 2545 ตลาดประกันวินาศภัยของไทย จัดอยู่ในลำดับที่ 40 จาก 91 ประเทศทั่วโลก มีสัดส่วนเบี้ยประกันภัยร้อยละ 0.13 จากมูลค่าเบี้ยประกันวินาศภัยรวมทั้งสิ้นทั่วโลกประมาณ 1.09 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ประเทศที่มีมูลค่าตลาดสูงสุดคือ สหรัฐอเมริกา (ร้อยละ 47.7) รองลงมาคือ ญี่ปุ่น (ร้อยละ 8.4) สหราชอาณาจักร (ร้อยละ 7.1) และเยอรมนี (ร้อยละ 6.9) ตามลำดับ ส่วนประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียที่มีสัดส่วนเบี้ยประกันภัยสูงกว่าไทย ได้แก่ เกาหลีใต้ (ร้อยละ 1.5 อันดับที่ 10) จีน (ร้อยละ 1.1 อันดับที่ 13) ไต้หวัน (ร้อยละ 0.7 อันดับที่ 15) อินเดีย (ร้อยละ 0.29 อันดับที่ 27) สิงคโปร์ (ร้อยละ 0.27 อันดับที่ 29) ฮองกง (ร้อยละ 0.22

อันดับที่ 32) และมาเลเซีย (ร้อยละ0.18 อันดับที่ 35) อย่างไรก็ตามหากคิดเบี่ยงประกันภัยต่อประชากร จะพบว่าตัวเลขที่ได้สำหรับประเทศไทยจะเป็นตัวเลขที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับประเทศจีนและอินเดีย ลักษณะที่คล้ายคลึงกันนี้ยังเกิดกับกรณีพิจารณาเบี่ยงประกันภัยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้วย ซึ่งถ้าพิจารณาอัตราส่วนเบี่ยงประกันภัยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และเบี่ยงประกันวินาศภัยต่อประชากรของไทย ที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.1 และ 23.6 เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกาต่อคน ตามลำดับ เทียบกับอัตราเฉลี่ยของโลกที่ร้อยละ 3.4 และ 176 เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกาต่อคน

จะเห็นได้ว่าธุรกิจประกันวินาศภัยของไทยยังมีศักยภาพในการขยายตัวอีกมาก หากประชากรของประเทศมีรายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้น และหากตัวธุรกิจประกันวินาศภัยเองได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ และเห็นความสำคัญของการประกันวินาศภัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกรับรู้ของประชาชนเองก็มีผลต่อการขยายตัวของธุรกิจเช่นกัน

ตารางที่ 3.2 ภาพรวมของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยทั่วโลก

	เบี่ยงประกัน วินาศภัย (ล้านเหรียญ สหรัฐ)	เบี่ยงประกันวินาศภัย/ GDP (ร้อยละ)	เบี่ยงประกันวินาศภัย/ ประชากร (ล้านเหรียญสหรัฐ)	ส่วนแบ่งตลาด
เกาหลีใต้	16,143	3.4	338.9	1.48%
จีน	11,834	0.9	9.2	0.85%
ไต้หวัน	7,932	2.0	350.9	0.73%
อินเดีย	3,197	0.6	3.0	0.29%
สิงคโปร์	2,800	3.2	672.4	0.26%
ฮ่องกง	2,342	1.4	354.1	0.21%
มาเลเซีย	1,944	2.0	80.0	0.18%
ไทย	1,451	1.1	23.6	0.13%
อินโดนีเซีย	1,437	0.8	6.8	0.13%
ฟิลิปปินส์	474	0.6	5.9	0.04%
เวียดนาม	201	0.6	2.5	0.02%
ศรีลังกา	121	0.7	6.4	0.01%
โลก	1,090,775	3.4	176.0	

ที่มา : รายงานการวิจัย บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ ฉบับที่ 1/2547

การพิจารณาเหตุการณ์ในอดีตแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขยายตัวของ ธุรกิจประกันวินาศภัย คือ การเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรการ ของภาครัฐ และการเกิดขึ้นของเหตุการณ์สำคัญๆ รวมถึงอุบัติเหตุและมหันตภัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจใน ประเทศและเศรษฐกิจโลก ดังนั้นหากทำการประมาณการธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงสั้นๆ คือปี 2547 - 2549 ตามเป้าหมายการขยายตัวทางเศรษฐกิจของรัฐบาลปัจจุบัน ธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีการ ขยายตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 11 - 18 ต่อปี ซึ่งนับเป็นสัญญาณที่ดีต่อภาพรวมของธุรกิจนายหน้า รับประกันภัย อย่างไรก็ตามหากพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมกับการประมาณการในเชิงปริมาณแล้ว สิ่งที ธุรกิจประกันวินาศภัยควรตระหนักถึง คือ ปัจจัยภายในของธุรกิจเอง ซึ่งในช่วงปีหลังๆ มีการลดลงของ อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทน และการเพิ่มขึ้นของอัตรากำไรจากการรับประกันภัย แต่สำหรับอัตราส่วน ค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ในช่วงปี หลังๆ มานี้อัตราส่วนดังกล่าวกลับมีทิศทางเพิ่มขึ้น ซึ่งแม้ขนาดของธุรกิจจะยังไม่สามารถบ่งชี้ถึงปัญหา การได้เปรียบเสียเปรียบทางด้านต้นทุนได้อย่างเด่นชัด แต่เป็นที่น่าเชื่อได้ว่าจากจำนวนผู้ประกอบการ ของธุรกิจ 76 ราย ในปัจจุบันที่มีความแตกต่างของเบี้ยประกันภัยและเงินกองทุนค่อนข้างมาก บริษัท ขนาดเล็กจะมีความเสียเปรียบมากกว่าทั้งในส่วนของข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ และการพัฒนาเทคโนโลยีการประกันภัยทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงกว่า รวมถึงมีขีดความสามารถใน การแข่งขันน้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นในอนาคต หากมีการเปิดเสรีการประกันภัยตามพันธกรณี ต่างๆ ระหว่างประเทศ ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น และยังไม่มีการเตรียมการใดๆ โดยเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการรายเล็ก ปัญหาที่ตามมาคือ การไม่สามารถดำรงอยู่ได้ของบริษัทขนาด เล็ก และเกิดผลเสียต่อความน่าเชื่อถือของตลาดโดยรวมในที่สุด

ตามเป้าหมายการขยายตัวทางเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็น 3 กรณี คือ กรณีต่ำ กรณีฐาน และกรณีสูง ที่อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจร้อยละ 5 ร้อยละ 7 และร้อยละ 9 ตามลำดับจะพบว่า ในช่วงปี 2547 - 2549 ธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีการขยายตัวร้อยละ 11.6 ต่อปี หากเศรษฐกิจของ ประเทศมีการขยายตัวในกรณีต่ำ และธุรกิจประกันวินาศภัยจะขยายตัวร้อยละ 13.6 และร้อยละ 17.7 ต่อปี ถ้ามีการเติบโตของเศรษฐกิจเป็นไปตามกรณีฐานและกรณีสูงตามลำดับ อย่างไรก็ตามการคาด ประมาณดังกล่าว เป็นเพียงการประมาณการในเชิงปริมาณตามการขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจเท่านั้น โดยยังมีได้พิจารณาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจประกันวินาศภัย อาทิ ผลของการดำเนินการตาม นโยบายของรัฐทั้งในส่วนของประกันภัยเอื้ออาทร และการอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ ประกอบธุรกิจ นายหน้าประกันวินาศภัย รวมถึงการเปิดเสรีของธุรกิจประกันวินาศภัยตามพันธกรณีต่างๆระหว่าง ประเทศ ซึ่งผลที่น่าจะเกิดขึ้น คือ ทำให้ตลาดประกันวินาศภัยมีการขยายตัวมากขึ้น พร้อมกับการที่



บริษัทประกันวินาศภัยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งจากบริษัทประกันภัยในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัยจึงเป็นสิ่งที่มีผู้ประกอบการควรต้องตระหนักถึง และเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ต่อไป

ในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา การแข่งขันในเรื่องของเบี้ยประกันภัยในธุรกิจประกันภัยนั้นค่อนข้างรุนแรง แต่ยังคงศักยภาพในการรองรับความเสี่ยงภัยที่เกิดจากภัยนั้นๆ ได้ แต่จากเหตุวินาศกรรมครั้งร้ายแรงที่เกิดขึ้นในปี 2544 ทำให้ธุรกิจประกันภัยได้รับผลกระทบจากความเสียหายอย่างหนัก ค่าสินไหมทดแทนที่สูงที่สุดในประวัติศาสตร์ ในกรณีอาคารเวสต์เทรคเซ็นเตอร์ได้รับความเสียหายประมาณกว่า 7 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ เป็นสัญญาณให้ "ธุรกิจประกันภัยต่อ" ต้องปรับตัว และพิจารณาถอดชั้นในเรื่องของคุณภาพของภัยที่จะรับเสี่ยงภัยมากยิ่งขึ้น เบี้ยประกันภัยในตลาดโลกอาจจะสูงขึ้น 10%, 20%, 250%, 1000% ขึ้นอยู่กับภัยในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการจำกัดความคุ้มครองในกรมธรรม์ ภัยจากการก่อการร้ายจะเป็นภัยยกเว้นในสัญญาประกันภัยต่อทุกประเภท ซึ่งบริษัทรับประกันภัยจะไม่สามารถให้ความคุ้มครองในเรื่องภัยก่อการร้ายแก่ลูกค้าได้ ขณะเดียวกันทางสมาคมประกันวินาศภัยได้ขออนุมัติใช้เงื่อนไขข้อยกเว้นการก่อการร้ายจากกรมการประกันภัย

แต่ในประเทศไทยหลังจากปี 2545 เป็นต้นมา ภาวะการแข่งขันของเบี้ยประกันวินาศภัยกลับเข้มข้นขึ้นอีกครั้ง จึงส่งผลให้อัตราเบี้ยประกันภัยของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศในแถบภูมิภาคนี้ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย ซึ่งสวนทางกับเบี้ยการประกันภัยต่อในตลาดโลก ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนชนิดหนึ่งในธุรกิจประกันภัยที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึง

เหตุการณ์สำคัญอีกเหตุการณ์หนึ่ง ที่ส่งผลอย่างรุนแรงต่อตลาดประกันภัยในภูมิภาคนี้ นั่นคือ เหตุการณ์สึนามิ ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นี้สูงถึงกว่า 1 หมื่นล้านบาท ซึ่งส่งผลถึงต้นทุนทางด้าน การประกันภัยต่อที่จะสูงขึ้นตามมา เมื่อต้นทุนทางด้าน การประกันภัยต่อสูงขึ้น นั้นหมายถึงต้นทุนในการรับประกันภัยย่อมสูงขึ้นตาม

### 3. ปัจจัยทางด้านสภาวะเศรษฐกิจ

จากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอย่างโดดเด่นในช่วงปี 2545 จะเห็นได้ว่ารัฐบาลได้พยายามเน้นกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศมากขึ้น จากเดิมที่การเติบโตทางเศรษฐกิจจะพึ่งพิงการค้าต่างประเทศเป็นหลัก โครงการที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นโครงการบ้านเอื้ออาทร กองทุนหมู่บ้าน สิ้นค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน รวมทั้งการประกันอุบัติเหตุเอื้ออาทร ซึ่งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอีกทางหนึ่ง การบริโภคภายในประเทศเหล่านี้ จะ

ส่งผลดีต่อการประกันวินาศภัยทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างต่อเนื่องในอนาคต (สรุปจาก "ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 2 และแนวโน้มปี 2546" (แถลงข่าว 15 กันยายน 2546))

ในการประมาณการขยายตัวและแนวโน้มของธุรกิจประกันวินาศภัยในปี 2548 ได้จำแนกธุรกิจประกันวินาศภัยออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ประกันอัคคีภัย
2. ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง
3. ประกันภัยรถยนต์
4. ประกันภัยเบ็ดเตล็ด

ในปี 2548 คาดว่าเบี้ยประกันวินาศภัยไทยจะขยายตัวปรับลดลงจากปีที่ผ่านมา อยู่ที่ประมาณ 10% มีเบี้ยประกันภัยรวมอยู่ที่ 80,500 ล้านบาท โดยประกันภัยเบ็ดเตล็ดมีการขยายตัวมากที่สุด (13.5%) รองลงมาคือ ประกันภัยรถยนต์ (11.8%) และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง (1.36%) และประกันอัคคีภัย (1.25%) ตามลำดับ หากมองจากมูลค่าเบี้ยประกันภัยคาดว่าจะเพิ่มขึ้นประมาณ 7,700 ล้านบาท โดยเป็นการขยายตัวของประกันภัยรถสูงสุดประมาณ 4,900 ล้านบาท รองลงมาคือประกันภัยเบ็ดเตล็ดประมาณ 2,600 ล้านบาท สาเหตุสำคัญที่ทำให้การขยายตัวของเบี้ยประกันภัยชะลอตัวลง มาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจปรับตัวลงจากปี 2547 ประมาณร้อยละ 2 โดยปี 2548 ทั้งปีคาดว่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (ณ ราคาคงที่) จะมีการขยายตัวเหลือร้อยละ 3.8 – 4.3 ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมา อาทิเช่น เหตุการณ์ธรณีพิบัติในปลายปี 2547 (หรือสึนามิ) ไข้หวัดนก สถานการณ์ความรุนแรงทางภาคใต้ ปัญหาภัยแล้ง การยกเลิกการพยุงราคาน้ำมันดีเซลของรัฐบาล กอปรกับราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะยังส่งผลกระทบต่อเนื่องจนถึงปลายปี แต่ในขณะเดียวกันยังมีปัจจัยบวกที่ทำให้เศรษฐกิจยังคงสามารถขยายตัวต่อไปได้ ส่วนในปี 2549 ได้มีการคาดการณ์กันว่าเศรษฐกิจไทยจะสามารถฟื้นตัวได้ในปีนี้ โดยที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยจำกัด ประมาณอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจไทยอยู่ที่ร้อยละ 4.0 – 5.0 โดยการฟื้นตัวน่าจะเป็นผลมาจากปัจจัยหลักๆ ได้แก่ การใช้จ่ายของภาครัฐ โดยเฉพาะในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ต่างๆ (Mega projects) การฟื้นตัวของความเชื่อมั่นของภาคเอกชน การฟื้นตัวของการท่องเที่ยว หลังจากในปี 2548 ที่ผ่านมากการท่องเที่ยวของไทยถูกกระทบจากเหตุการณ์สึนามิ และสถานการณ์ความรุนแรงในภาคใต้ และการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนข้าราชการ ส่วนปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การบริโภคของภาคเอกชนซึ่งน่าจะยังคงชะลอตัวต่อเนื่องจากปี 2548 เนื่องจากยังคงถูกกดดันทั้งจากราคาน้ำมัน และแนวโน้มการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยในประเทศ อีกทั้งปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดที่มีความเป็นไปได้ว่า การขาดดุลดังกล่าวอาจจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นไปอีกในปีนี้ อันเป็นผลจากการ



ขยายตัวของการนำเข้าที่เกิดขึ้นตามการใช้จ่ายเพื่อการลงทุน ส่วนปัจจัยภายนอกนั้นน่าจะเกิดจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจหลักโลก โดยเฉพาะจีนและสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกของประเทศไทย และแนวโน้มการลดลงของอัตราเบี้ยประกันภัยในบางกลุ่ม คาดว่าเบี้ยประกันภัยในปี 2548 จะมีการขยายตัวอยู่ที่ 9.7-12.7% หรือมีการเพิ่มขึ้นของเบี้ยประกันภัยประมาณ 7,800-10,260 ล้านบาท โดยประกันภัยเบ็ดเตล็ดคาดว่าจะมีการขยายตัวสูงสุดเช่นเดียวกับปี 2547 ที่ 16.2-20% รองลงมาคือ ประกันภัยรถยนต์ (10.3-13%) ส่วนประกันภัยทางทะเลและขนส่งจะมีการขยายตัวชะลอลงจากปีที่แล้วค่อนข้างมาก (4.3-9.6%) อันเป็นผลสืบเนื่องจากการมูลค่าการส่งออกและ นำเข้าของ ไทยที่คาดว่าจะมีการขยายตัวลดลงจาก ปี 2547 ขณะที่เบี้ยประกันอัคคีภัยยังคงมีการลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 2547 (ลดลง 14.6-15.9%) จากผลการปรับการรายงานเบี้ยประกันภัยของบริษัทต่างๆ และจากการที่ผู้บริโภคที่เลขซื้อประกันอัคคีภัยหันมาซื้อประกันสรรพภัย ที่ให้ความคุ้มครองครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 3.3 แสดงการสรุปผลประมาณการเบี้ยประกันวินาศภัยไทยปี 2547-2548

ประเภทการ ประกันภัย	เบี้ยประกันภัย (ล้านบาท)				อัตรการขยายตัว (%)			
	2546	2547F	2548 F		2546	2547F	2548 F	
			กรณีฐาน	กรณีสูง			กรณีฐาน	กรณีสูง
อัคคีภัย	7,35.8	6,162.1	5,182.0	5,261.8	-13.2	-16.0	-15.9	-14.6
ภัยทางทะเล และขนส่ง	3,126.1	3,610.0	3,766.5	3,957.5	17.1	15.5	4.3	9.6
รถยนต์	41,468.9	48,238.3	53,221.5	54,527.1	19.5	16.3	10.3	13.0
เบ็ดเตล็ด	19,038.9	22,537.2	26,191.4	27,054.2	13.3	18.4	16.2	20.0
รวม	70,969.7	80,547.5	88,361.5	90,800.6	13.3	13.5	9.7	12.7

ที่มา : รายงานการวิจัยบริษัทไทยรับประกันต่อ ฉบับที่ 2/2547

ธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2548 มีการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยรับ 13.10% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า กลุ่มที่มีการขยายตัวมากที่สุดคือประกันภัยเบ็ดเตล็ดมีการขยายตัวถึง 20% รองลงมาคือประกันภัยรถยนต์ (12.25%) ประกันอัคคีภัย (4.7%) และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง (3.35%) ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า การประกันภัยเบ็ดเตล็ดมีอัตราการขยายตัวสูงสุด โดยการประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นสูงสุดถึง 46.09% รองลงมาเป็นการประกันภัยอื่นๆ ขยายตัวเพิ่มขึ้น 14.88% ทั้งนี้เป็นผลจากการที่มีการปรับรายการเบี้ยประกันภัยสรรพภัย (IAR) ที่เคยอยู่ในประกันอัครภัยมาอยู่ในประกันภัยเบ็ดเตล็ด อีกทั้งนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมให้มีการออกกรมธรรม์ใหม่ๆ เช่น ประเภทความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก (Public Liability Insurance) เป็นต้น ในขณะที่การประกันภัยรถมีอัตราการขยายตัวต่ำกว่าการประกันภัยเบ็ดเตล็ด เนื่องจากยอดขายรถมีอัตราการขยายตัวที่ชะลอลง

#### 4. ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย

ในอดีตที่ผ่านมาทางภาครัฐนั้นไม่ได้เกื้อหนุนธุรกิจประกันภัยมากนัก จนกระทั่งปัจจุบันที่ภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ประกันภัยแห่งชาติ จากธุรกิจที่มีจุดหมายแต่ไร้ทิศทาง เมื่อได้รับความร่วมมือจากภาครัฐบาลในการกำหนดกรอบ ทำให้ภาคเอกชนมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนโดยตรงต่อภาคธุรกิจนี้คือ กรมการประกันภัย สิ่งที่สามารถสร้างความศรัทธาและน่าเชื่อถือต่อธุรกิจการประกันมีหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความมั่นคงของบริษัทประกันภัย รวมทั้งเรื่องของบุคลากร โดยในเรื่องของบุคลากรทางรัฐบาลได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธา โดยต้องทำเป็นมืออาชีพ การเป็นคนที่มีความรู้อย่างแท้จริง และมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการสร้างความน่าเชื่อถือของภาคธุรกิจคือ หลักธรรมาภิบาล ธุรกิจประกันภัยจะต้องได้รับความไว้วางใจจากประชาชนให้มากที่สุด เพราะฉะนั้น หลักนิติธรรม คุณธรรมและความโปร่งใส หรือธรรมาภิบาลจะต้องนำมาใช้กับภาคธุรกิจ ทางสมาคมประกันวินาศภัย ได้ทำการศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ดีของทุกระดับองค์กร เช่น การปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ควรจะเป็นเช่นไร ระดับผู้บริหารควรจะเป็นเช่นไร

อย่างไรก็ตาม การเกิดธรรมาภิบาลอาจจะมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง ในเรื่องของขนาดองค์กรมีหลายระดับทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ทำให้ความพร้อม และความจำเป็นในการที่จะมีระบบงานให้เหมือนกันอาจจะกลายเป็นภาระต่อการเพิ่มค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็ก แต่ในมุมมองกลับกันถ้าถือว่าเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ดีก็ให้มองว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามากกว่ามองเป็นภาระค่าใช้จ่าย เพราะสิ่งที่ย้อนกลับมาคือภาพลักษณ์ที่สะอาดและโปร่งใส และมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น

ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนด้วยว่า เมื่อซื้อความคุ้มครองแล้วเงินจำนวนนั้นจะไม่สูญหาย ซึ่งเรื่องนี้ทางกรมการประกันภัยได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก จึงได้จัดเตรียมจัดตั้งกองทุนคุ้มครองผู้เอาประกันภัยขึ้น ทั้งในส่วนของธุรกิจประกันชีวิตและธุรกิจประกันวินาศภัย เพื่ออนาคตหากบริษัทใดเกิดมีปัญหาในเรื่องฐานะทางการเงินถึงกับต้องถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจนั้น จะไม่กระทบต่อประชาชน เพราะมีเงินกองทุนคุ้มครองผู้เอาประกันภัยเป็นหลักประกันว่าประชาชนจะได้รับการดูแล ถือเป็น การเพิ่มความน่าเชื่อถือและศรัทธาของประชาชนต่อธุรกิจประกันภัย

### 3.7 สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันของธุรกิจประกันวินาศภัย ถือว่าค่อนข้างรุนแรงมาก การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะพิจารณาประเด็นต่าง ดังนี้

#### 1. ขนาดของตลาด

พิจารณาจากเบี้ยรับประกันภัยโดยตรง ธุรกิจประกันวินาศภัยตั้งแต่ปี 2541 – 2547 เบี้ยประกันภัยมีการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.1 ต่อปี การขยายตัว/หดตัวของเบี้ยประกันภัย เป็นไปในทิศทางเดียวกับการขยายตัวของเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.7 ต่อปี ซึ่งถ้าพิจารณาอัตราการขยายตัวในแต่ละปี การขยายตัว/ชะลอตัวของธุรกิจประกันวินาศภัย จะมีอัตราโดยเฉลี่ยสูงกว่าอัตราการขยายตัว/ชะลอตัวของเศรษฐกิจ

ตารางที่ 3.4 ผลผลิตทั้งหมดรวมภายในประเทศ เบี้ยประกันภัยรับโดยตรง และอัตราการขยายตัว ตั้งแต่ปี 2541 - 2547

	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
ผลผลิตทั้งหมดรวมภายในประเทศ (พันล้านบาท)	4,626.4	4,637.1	4,923.3	5,133.8	5,451.9	5,930.4	6,576.8
อัตราการขยายตัว (%)	(10.5)	4.4	4.8	2.1	5.4	6.9	6.1
เบี้ยประกันรับโดยตรง (พันล้านบาท)	48.5	45.9	48.7	55.0	62.6	71.2	79.2
อัตราการขยายตัว (%)	(15.9)	(5.4)	6.2	12.9	13.9	13.6	11.3

ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจธุรกิจประกันวินาศภัยมีอัตราการเจริญเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 15 - 20 โดยมีสาเหตุสำคัญ คือการออก พ.ร.บ. กลุ่มครองผู้ประสภภัยากรถยนต์ ประกอบกับมีการเพิ่มขึ้นของยอดจำหน่ายรถยนต์อย่างต่อเนื่อง ทำให้สัดส่วนตลาดประกันภัยรถยนต์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปี 2535 - 2539 หลังจากนั้นตลาดการประกันวินาศภัยมีการชะลอตัวขึ้น เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคของเศรษฐกิจรวมทั้งธุรกิจการเงินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นผลให้เบี้ยประกันภัยปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2540 - 2542 ทั้งนี้ธุรกิจประกันภัยรถยนต์จะเห็นผลชัดเจนและรวดเร็วกว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจการประกันวินาศภัยอื่น เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย รวมถึงใช้ระยะเวลาในการฟื้นตัวของธุรกิจได้รวดเร็วกว่าประเภทอื่นเช่นกัน

ช่วงหลังจากปี 2543 เป็นต้นมาเป็นช่วงที่ธุรกิจประกันวินาศภัยเริ่มมีการฟื้นตัว โดยมีอัตราการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเรื่อยมาถึงปี 2546 โดยในช่วงปี 2545 เบี้ยประกันภัยได้เพิ่มกลับมาอยู่ในระดับเทียบเท่ากับช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ ที่มีการลดลงของเบี้ยประกันภัย ส่วนตัวเลขการเติบโตของธุรกิจประกันภัยในช่วงปี 2543 - 2546 ยังคงน้อยกว่าการเติบโตในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ กล่าวคือ การขยายตัวของธุรกิจประกันวินาศภัยโดยเฉลี่ยหลังจากปี 2543 ที่มีเบี้ยประกันภัย 48,701 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 70,970 ล้านบาท ในปี 2546 คิดเป็นอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 13.4 ต่อปี ขณะที่ช่วงก่อนวิกฤตฯ การขยายตัวในปี 2538 และ 2539 อยู่ที่ร้อยละ 19.5 และ 15.3 ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยของตลาดประกันภัยรถยนต์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับสาเหตุของการขยายตัวของธุรกิจประกันวินาศภัยภายหลังจากวิกฤตฯ นอกจากจะเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของภาคเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนอื่นๆ เช่น ผลกระทบจากเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 นโยบาย มาตรการพัฒนา และการส่งเสริมธุรกิจประกันภัยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมของภาครัฐที่เอื้อต่อ ผู้เอาประกันภัยมากขึ้น ประกอบกับการบริโภคของภาคเอกชนมีการขยายตัวสูงขึ้น โดยพิจารณาจากยอดจำหน่ายรถยนต์และการนำเข้าสินค้าเพื่อการบริโภคอื่นๆ ที่มีการขยายตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น โดยภาพการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยที่เห็นได้ชัด คือ ประกันภัยเบ็ดเตล็ด ทั้งนี้ภายหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจสัดส่วนของการประกันวินาศภัยในแต่ละประเภท ได้เปลี่ยนไปจากเดิม ในส่วนของประกันอัคคีภัยและประกันภัยเบ็ดเตล็ด โดยประกันภัยเบ็ดเตล็ดมีส่วนของ มูลค่าเบี้ยประกันภัยต่อเบี้ยประกันภัยของธุรกิจประกันวินาศภัยจากเดิมที่เคยอยู่ในอันดับ 3 รองจากประกันภัยรถยนต์ และประกันอัคคีภัย โดยมีตัวเลขสัดส่วนอยู่ที่ประมาณร้อยละ 14-16 เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 17.7 ในปี 2543 และร้อยละ 26.8 ในปี 2546 ขณะที่ประกันอัคคีภัยที่เคยมีส่วนอยู่ในอันดับสอง กลับมีตัวเลขสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ 16.2 ในปี 2543 และ 10.3 ในปี 2546 โดยในช่วงปี 2543-2546 นี้ ประกันอัคคีภัยมีอัตราการ

ลดลงของเบี้ยประกันภัยคิดเป็นร้อยละ 2.5 ต่อปี ขณะที่ประกันภัยเบ็ดเตล็ดมีอัตราการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยร้อยละ 30.2 ต่อปี อันเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของเบี้ยประกันภัยอากาศยานและสรรพภัย (Industrial All Risks) ทั้งในส่วนของจำนวนเงินเอาประกันภัยจำนวนกรรมธรรม์และอัตราเบี้ยประกันภัยซึ่งสาเหตุหลัก เป็นเพราะผลกระทบจากเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือพฤติกรรมการบริโภคของผู้เอาประกันภัย จากประกันอัคคีภัยมาเป็นประกันสรรพภัยที่มีความคุ้มครองที่ครอบคลุมมากกว่า รวมถึงการแข่งขันของบริษัทประกันวินาศภัยเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในส่วนของประกันสรรพภัยที่ผู้บริโภคมองมีความต้องการเพิ่มขึ้น

ธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2548 มีการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยรับ 13.1% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า กลุ่มที่มีการขยายตัวมากที่สุดคือประกันภัยเบ็ดเตล็ด 20% รองลงมาเป็นประกันภัยรถยนต์ที่มีสัดส่วนเบี้ยประกันภัยกว่า 60% ของเบี้ยประกันภัยรวมทุกประเภทมีการขยายตัวถึง 12.25% รองลงมาเป็นการประกันอัคคีภัย 4.7% และการประกันภัยทางทะเลและขนส่ง 3.35% ตามลำดับ ซึ่งหากมีการพิจารณาเบี้ยประกันอัคคีภัยและเบ็ดเตล็ดรวมกัน ในช่วง 9 เดือนแรกนี้จะมีการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยสูงถึง 15.89% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และการเจริญเติบโตของเบี้ยรับประกันภัยต่อ มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางเดียวกับการเติบโตของเบี้ยรับประกันวินาศภัย การเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับตรงในปี 2548 กับปี 2547 แสดงในตาราง 3.5

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 3.5 แสดงการเปรียบเทียบเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงของธุรกิจประกันวินาศภัย  
สำหรับเดือน มกราคม ถึง กันยายน ของปี 2548 กับ ปี 2547

หน่วย : 1,000 บาท

ประเภทการรับประกันภัย	เบี้ยประกันภัยรับจากการรับประกันภัยโดยตรง			
	ปี 2548	ปี 2547	เพิ่ม (ลด)	เปอร์เซ็นต์
อัคคีภัย	5,607,747	5,356,018	251,729	4.70
ภัยทางทะเลและขนส่ง	2,832,968	2,741,217	91,751	3.35
ตัวเรือ	288,719	310,573	(21,854)	(7.04)
สินค้า	2,544,249	2,430,644	113,605	4.67
รถ	38,843,989	34,603,962	4,240,027	12.25
โดยข้อบังคับแห่งกฎหมาย	7,579,820	6,900,089	679,734	9.85
โดยความสมัครใจ	31,264,169	27,703,876	3,560,293	12.85
เบ็ดเตล็ด	17,544,629	14,621,133	2,923,496	20.00
อุบัติเหตุส่วนบุคคล	3,918,567	2,681,764	1,236,803	46.12
การประกันสุขภาพ	1,246,803	1,163,546	83,257	7.16
อื่นๆ	12,379,259	10,775,823	1,603,436	14.88
รวม	64,829,333	57,322,330	7,507,003	13.10
อัคคีภัย + เบ็ดเตล็ด	23,152,376	19,977,151	3,175,225	15.89

ที่มา : กองส่งเสริมการประกันภัยและสารสนเทศ กรมการประกันภัย

## 2. ส่วนแบ่งตลาด

องค์กรกรณีสึกษาเป็นบริษัทนายหน้าประกันภัย ที่มีลักษณะธุรกิจเป็นธุรกิจที่ไม่มี  
ความเสี่ยงในการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับผู้เอาประกันภัย เทียบกับบริษัทประกันภัยซึ่งมีความเสี่ยง  
ค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีขนาดเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศไทย มีรายได้รวมในปี 2549 มูลค่า 558,131,649  
บาท โตขึ้นจากปีที่แล้ว 32.63%



### 3. ช่วงชีวิตของอุตสาหกรรม

ในการดำเนินธุรกิจด้านการรับประกันภัยของบริษัทประกันวินาศภัย ภายหลังจากการพิจารณารับประกันภัยมาแล้ว ยังต้องมีการพิจารณาที่จะรับเสี่ยงภัยเองหรือการรับประกันภัยต่อซึ่งโดยมากจะขึ้นอยู่กับประเภทภัยที่รับมา นโยบายและขนาดของเงินกองทุนของบริษัท เนื่องจากกฎหมายไทยได้กำหนดให้บริษัทประกันวินาศภัยดำรงไว้ซึ่งเงินกองทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของเบี้ยประกันภัยสุทธิที่ได้รับ (Net Written Premiums)

โดยเฉลี่ยช่วง 5 ปีที่ผ่านมาอัตราส่วนการรับประกันภัยต่อของธุรกิจประกันวินาศภัยอยู่ที่ร้อยละ 33 ของเบี้ยประกันภัย (Gross Premiums) เมื่อพิจารณาตัวเลขรายปี แนวโน้มการรับประกันภัยต่อมีทิศทางเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 32.9 ในปี 2541 เป็นร้อยละ 38.2 ในปี 2545 ประเภทภัยที่มีการรับประกันภัยต่อสูง (กว่าร้อยละ 90 ของเบี้ยประกันภัยจะทำการรับประกันภัยต่อ) คือ ประกันภัยอากาศยาน ประกันภัยวิศวกรรม ประกันภัยตัวเรือ ส่วนภัยที่มีการรับประกันภัยต่อน้อยที่สุด คือ ประกันภัยรถยนต์ที่มีการรับประกันภัยต่อประมาณร้อยละ 5-10 ของเบี้ยประกันภัยเท่านั้น จึงเป็นผลให้กลุ่มไม่เน้นรถยนต์มีอัตราส่วนการรับประกันภัยต่อ (เฉลี่ยที่ร้อยละ 47.3) สูงกว่ากลุ่มที่เน้นรถยนต์ (ร้อยละ 8.9 ของเบี้ยประกันภัย) โดยกลุ่มไม่เน้นรถยนต์ มีแนวโน้มการรับประกันภัย ต่อเพิ่มขึ้น เนื่องจากภัยที่รับมีขนาดใหญ่ขึ้น แต่เงินกองทุนไม่ได้เพิ่มตาม ขณะที่กลุ่มเน้นรถยนต์มีแนวโน้มลดลงสำหรับปัจจัยด้านขนาดบริษัท อาจกล่าวได้ว่าไม่มีผลต่ออัตราส่วนการรับประกันภัย ต่อมากนัก ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทขนาดเล็กจะมีสัดส่วนการรับประกันภัยต่อสูงกว่าบริษัทขนาดใหญ่ การตัดสินใจที่จะรับประกันภัยต่อหรือรับเสี่ยงภัยไว้เอง จะมีผลต่อกำไรของบริษัทในแง่ของแหล่งที่มาของรายได้ และการบริหารจัดการ กล่าวคือ หากบริษัททำการรับประกันภัยต่อเป็นส่วนใหญ่ บริษัทจะมีสถานะคล้ายบริษัทนายหน้าโดยได้รับรายได้จากค่าจ้างหรือค่าบำเหน็จซึ่งจำกัดและตายตัว แต่หากบริษัทเลือกที่จะรับเสี่ยงภัยไว้เองแหล่งรายได้ของบริษัทก็จะมาจากเบี้ยประกันภัย ซึ่งสุดท้ายจะมีกำไรเหลืออย่างน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณารับประกันภัย และการบริหารจัดการของบริษัท

### 4. โครงสร้างของต้นทุน

เนื่องจากองค์กรดำเนินธุรกิจทางด้านการบริการ ต้นทุนขององค์กรส่วนใหญ่จึงได้แก่ ค่าใช้จ่ายสำนักงาน และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

## 5. จำนวนธุรกิจในอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันการประกันวินาศภัยผ่านนายหน้านั้น ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ ทำธุรกิจนายหน้าประกันภัยได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก จากประเภทของธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรง และนายหน้าประกันวินาศภัยต่อ นั้นทำให้มีลักษณะของใบอนุญาต 2 ประเภทเช่นกัน นั่นคือ นายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรง และนายหน้าประกันวินาศภัยโดยตรง-ต่อ ปัจจุบันมีจำนวนบริษัทนายหน้าธุรกิจประกันวินาศภัยจำนวนธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 300 บริษัท แต่ข้อมูลจากสมาคมนายหน้าประกันภัยทำให้ทราบว่าจริงๆ มีบริษัทที่ยังคงดำเนินธุรกิจอย่างแข็งแรงประมาณ 50 บริษัท รวมถึงในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ก็ได้รับอนุญาตให้เป็นนายหน้าประกันภัยด้วยเช่นกัน

## 6. ขอบเขตและรูปแบบการแข่งขันของอุตสาหกรรม

รูปแบบการแข่งขันของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัย ในอนาคตมีทิศทางในการแข่งขัน ดังนี้

1. การแข่งขันจะมุ่งเน้นไปที่การให้บริการที่มีความครบวงจรมากขึ้น เช่น การให้บริการทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงภัยให้กับผู้เอาประกันภัย การขยายการบริการออกไปสู่การวิเคราะห์ Portfolio ให้กับลูกค้าในการประกันภัยต่อประเภทสัญญา
2. พฤติกรรมของลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะติดต่อ ใ้งานกับนายหน้าที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และบริษัทคู่ค้า
3. พฤติกรรมของบริษัทคู่ค้า ทั้งบริษัทรับประกันภัย และบริษัทรับประกันภัยต่อในต่างประเทศ มีแนวโน้มที่จะติดต่อโดยไม่ผ่านนายหน้า

## 7. อำนาจการต่อรองของลูกค้า

ในธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยโดยตรง คู่ค้าของบริษัท คือ บริษัทประกันวินาศภัย (Insurance Company, Ceding Company) ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนบริษัทประกันวินาศภัยทั้งสิ้น 76 บริษัท ถึงแม้ว่าจำนวนบริษัทประกันวินาศภัยจะมีมาก แต่ว่าบริษัทที่เป็นคู่ค้ากับทางองค์กร

กรณีศึกษานี้มีน้อยกว่า เนื่องจากต้องคำนึงถึงฐานะทางการเงินของบริษัทคู่ค้าด้วย ว่ามีสภาพคล่องเป็นเช่นไร เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า ว่าทางองค์กรจะเลือกสรรบริการที่ดีที่สุดให้

ในกรณีคู่ค้าของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยต่อ ได้แก่ บริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) ซึ่งเป็นบริษัทที่รับการประกันภัยต่อไว้ โดยบริษัทที่เป็นคู่ค้าที่สำคัญขององค์กรจะเป็นบริษัทรับประกันภัยต่อในต่างประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย ฮองกง ฝรั่งเศส และอังกฤษ ซึ่งโดยส่วนมากบริษัทรับประกันภัยต่อเหล่านี้ จะไม่ได้รับช่วงต่อภัยแก่ในประเทศไทยเท่านั้น แต่มักจะมีธุรกิจอยู่ในหลายประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการเปรียบเทียบอัตราเบี้ยประกันภัยภายในภูมิภาคเดียวกัน ที่มี การปรับตัวขึ้นของอัตราเบี้ยประกันภัย ทำให้เกิดความแตกต่างและพยายามที่จะเข้ามาอิทธิพล และกดดันให้เกิดการปรับตัวขึ้นของอัตราเบี้ยประกันภัยในประเทศไทย ส่วนบริษัทรับประกันภัยต่อในประเทศไทยนั้น มีเพียงแห่งเดียว คือ บริษัทไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน) ข้อจำกัดของจำนวนคู่ค้า จึงทำให้อำนาจในการต่อรองของบริษัทคู่ค้า ต่อ นายหน้ารับประกันภัยต่อมีสูง

#### 8. อำนาจการต่อรองของลูกค้า

ในส่วนของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยโดยตรง ลูกค้า คือ ผู้เอาประกันภัย (Original Insured) เนื่องจากในปัจจุบัน มีจำนวนของบริษัทนายหน้ารับประกันภัยโดยตรงเพิ่มขึ้นสูงมาก ส่งผลให้การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรง และอำนาจการต่อรองไปตกอยู่กับผู้เอาประกันภัย

ส่วนลูกค้าของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยต่อ ได้แก่ บริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Ceding Company) ซึ่งหมายถึง บริษัทประกันภัยโอนส่วนหนึ่ง หรือทั้งหมดของการเสี่ยงภัยหนึ่งที่ได้รับประกันภัยเอาไว้ไปให้บริษัทอื่น เนื่องจากบริษัท ลูกค้าในปัจจุบันของบริษัทได้แก่บริษัทประกันวินาศภัยต่างๆ ในประเทศไทย โดยมี ลูกค้าหลักๆ ประมาณ 20 บริษัท ที่สำคัญได้แก่ ทิพยประกันภัย เทเวศประกันภัย กรุงเทพประกันภัย ซึ่งถือเป็นบริษัทรับประกันวินาศภัยที่มีขนาดใหญ่ และมีเบี้ยประกันวินาศภัยและเบี้ยรับประกันภัยต่อเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย และจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นของบริษัทนายหน้ารับประกันภัย ทำให้ภาวะของการแข่งขันมีสูงมากขึ้น จึงทำให้โอกาสในการเลือกใช้บริการของลูกค้ามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น จึงทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีสูงขึ้น

## 9. การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่

ในปัจจุบัน การเจริญเติบโตของเบี้ยประกันวินาศภัยและเบี้ยรับประกันภัยต่อที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี จึงเป็นแม่เหล็กที่ดึงดูดให้เกิดบริษัทนายหน้ารับประกันภัยขึ้นเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการขยายตัวของบริษัทนายหน้าที่มีการรับประกันภัยทั้งทางตรงและต่อ ที่ต้องการจะขยายการบริการออกไป เนื่องจากเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ทำให้มีข้อมูลและรายละเอียดที่จะนำไปเสนอต่อบริษัทรับประกันภัยต่อได้มากกว่า นอกจากนี้ยังสามารถให้บริการได้รวดเร็ว เนื่องจากไม่ต้องติดต่อผ่านคนกลางรายใดอีก จึงทำให้การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันในตลาดนายหน้ารับประกันภัยต่อสูงขึ้นทุกปี

## 10. สินค้าทดแทน

สินค้าทดแทน คือ การบริการทางด้านการรับประกันภัยทั้งโดยตรงและต่อโดยไม่ผ่านนายหน้า

ในปัจจุบัน บริษัทรับประกันภัยมีการลงทุนทางด้านสื่อโฆษณาเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งทางวิทยุ โทรทัศน์ รวมถึงป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ ทำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทรับประกันภัยมากขึ้น อาจส่งผลต่อการทำประกันภัยผ่านนายหน้าได้

ส่วนในด้านการรับประกันภัยต่อผู้เอาประกันภัยต่อภายในประเทศ และ บริษัทรับประกันภัยต่อในต่างประเทศ เริ่มที่จะมีการติดต่อรับช่วงภัยกัน โดยตรงโดยไม่ผ่านนายหน้าเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องการที่จะเสียค่านายหน้า (Brokerage) ในกรณีที่ต้องติดต่อผ่านนายหน้าประกันภัย นอกจากนี้ยังมีการรับช่วงภัยกันเองระหว่างบริษัทประกันวินาศภัยด้วยกันเอง ซึ่งเรียกว่า Reciprocal ซึ่งก็อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้เช่นกัน

## 11. ปัจจัยการเข้าออกจากตลาดของอุตสาหกรรม

สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการออกจากธุรกิจนายหน้ารับประกันภัย ที่จะมีผลต่อความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านเงินลงทุน และสินทรัพย์ ธุรกิจนายหน้ารับประกันภัย ใช้ทุนในการจดทะเบียนเพียง 1 ล้านบาทต่อประเภทของนายหน้าประกันภัย ทำให้การเข้ามาสู่ตลาดของกลุ่มแข่งขันใหม่ๆ ทำได้ง่าย

2. ปัจจัยความเกี่ยวข้องของธุรกิจ โดยทั่วไปแล้ว นายหน้ารับประกันภัยในประเทศไทย มักจะทำธุรกิจต่อเนื่อง คือ มักจะรับประกันภัยโดยตรงและต่อ อยู่ภายในบริษัทเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามการออกจากธุรกิจยังไม่ยากมากนัก

## 12. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม

ธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมนั้น ได้แก่

- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการประกันภัย
- มีบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครอบคลุม
- มีบริษัทคู่ค้าที่มีความมั่นคงทางการเงิน และชื่อเสียงดีเป็นที่ได้รับความไว้วางใจ

## 13. มูลค่าตลาดรวม

จากตารางแสดงเบี้ยรับประกันภัยจากกรมการประกันภัย แสดงให้เห็นว่า มูลค่ารวมของตลาดการรับประกันภัย รายได้รวมของอุตสาหกรรมมียอดเบี้ยรับประกันภัยรวมที่ 88,768 ล้านบาท ซึ่งถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ และได้รับความสนใจจากนักลงทุนและคู่แข่งรายใหม่ๆ เสมอ

## 14. การวิเคราะห์คู่แข่งขององค์กร

กลุ่มคู่แข่งขององค์กร ได้แก่ บริษัทนายหน้าประกันภัยวินาศภัยทั้งโดยตรงและประกันภัยต่อ และตัวแทนประกันวินาศภัย ซึ่งอยู่ในรูปของบุคคลธรรมดา รวมถึงบริษัทประกันวินาศภัย โดยได้ทำการแบ่งคู่แข่งออกเป็น

คู่แข่งหลัก บริษัทนายหน้าประกันภัยวินาศภัยทั้งโดยตรงและประกันภัยต่อ ซึ่งเน้นการบริการแบบครบวงจร ซึ่งจะทำให้มีอำนาจการต่อรองในตลาดค่อนข้างสูง

คู่แข่งรอง ตัวแทนประกันวินาศภัย ส่วนใหญ่จะเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการเข้าถึงลูกค้า และบริษัทประกันวินาศภัยเอง ที่ในปัจจุบันจะพยายามเข้าถึงและให้บริการโดยไม่ผ่านนายหน้า หรือตัวแทน

ข้อมูลของคู่แข่งหลักที่อยู่ในสถานะเหมาะสมสำหรับการเทียบเคียง บริษัทนายหน้าที่เป็นคู่แข่งหลัก เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยโดยตรงและต่อ ซึ่งก่อตั้งมาเป็นเวลากว่า 30 ปี เริ่มต้นจากเป็นบริษัทที่ก่อตั้งโดยคนไทย แต่ปัจจุบันได้ควบรวมกิจการจนกลายเป็นสาขาหนึ่งของบริษัทต่างชาติที่มีสาขาอยู่ทั่วโลก ซึ่งมีรูปแบบการให้บริการในลักษณะเดียวกับองค์กรกรณีศึกษา โดยมีค่านายหน้ารวมประมาณ 500 ล้านบาท

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก	ประเมินผลกระทบ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม				
● สถานะการแข่งขัน	0.15	4	0.60	มีการแข่งขันสูง แต่เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีการก่อตั้งมากกว่า 20 ปี ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในตลาด
● การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.10	3	0.30	อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในประเทศยังไม่โอกาสขยายตัวอีกมาก
● ลักษณะสินค้าและบริการ	0.20	5	1.00	เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรม
2. ข้อจำกัดในการเข้ามาในอุตสาหกรรม				
● การประหยัดเนื่องจากขนาด	0.05	2	0.10	การมีขนาดที่ประหยัดไม่มีผลต่อผู้เข้าใหม่



ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (ต่อ)

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	น้ำหนัก	ประเมินผล กระทบ	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าสู่ช่องทางกรจำหน่าย</li> </ul>	0.10	4	0.40	ผู้เข้ามาใหม่อาจจะต้องมี ความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจาก เป็นธุรกิจที่มีเรื่องของ ความสัมพันธ์มาเกี่ยวข้อง ค่อนข้างมาก
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า				
<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า</li> </ul>	0.20	5	1.00	ลูกค้าสามารถเปลี่ยนบริษัท นายหน้าได้ง่าย โดยไม่มี ค่าใช้จ่าย
<ul style="list-style-type: none"> <li>การอ่อนไหวด้านราคา</li> </ul>	0.05	2	0.10	การแข่งขันที่สูงทำให้ อำนาจการต่อรองเรื่องราคา เป็นของลูกค้า
4. อำนาจต่อรองของกลุ่ม	0.05	3	0.15	บริษัทสามารถเลือกใช้ลูกค้า ใดๆ ได้ง่ายเนื่องจากมี บริษัทให้เลือกมาก
5. สินค้าทดแทน	0.10	5	0.50	บริษัทลูกค้าเองสามารถเป็น คู่แข่งทางอ้อมได้ เนื่องจาก สามารถให้บริการโดยไม่ ผ่านนายหน้าได้
รวม	1.00		4.15	

### 3.8 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรกรณีศึกษา ยังไม่ได้มีการทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรอย่างจริงจัง ทั้งยังไม่ได้มีการกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจน ดังนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis)

#### 3.8.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนตามสายงาน (Functional Analysis)

วิธีการพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร คือการพิจารณาจากสายงาน หรือหน้าที่ของงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรที่สำคัญในการทำธุรกิจ ซึ่งได้แก่ การตลาด การผลิต การบัญชีและการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา และการจัดการ โดยทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านต่างๆ ของฝ่ายเหล่านี้กับอุตสาหกรรมทั้งหมด หรือเทียบกับคู่แข่งสำคัญ หรือเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต โดยประกอบด้วย

##### 1. ด้านการตลาด (Marketing)

การตลาดมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมระหว่างบริษัทกับลูกค้า องค์กรจึงควรมุ่งให้ความสนใจต่อความสามารถในการบริหารการตลาดของบริษัท ในการวิเคราะห์ความสามารถด้านการตลาดจะใช้แนวคิดเรื่องส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

##### 1. สินค้า (Product)

ในปัจจุบันองค์กรดำเนินธุรกิจให้บริการจัดหาการประกันวินาศภัย และให้คำปรึกษาด้านการประกันวินาศภัยทุกประเภท รวมถึงการประกันภัยต่อ

##### 2. ราคา (Price)

ธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีการควบคุมเรื่องราคา หรือเบี้ยประกันภัย โดยกรมการประกันภัย ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง ส่งผลลูกค้ามีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดเบี้ยประกันภัย โดยเฉพาะลูกค้าที่มีประวัติความเสียหายอยู่ในเกณฑ์ดี ทำให้การรักษาลูกค้าเอาไว้วันนั้นทำได้ยากมาก แม้ว่าจะมีการบริการที่เป็นเลิศ เพราะราคามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

### 3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจุบันองค์กรมีการแบ่งช่องทางการจัดจำหน่าย ออกตามลักษณะของลูกค้า ได้แก่ การขายทางโทรศัพท์ สำหรับลูกค้ารายบุคคล ส่วนลูกค้ารายองค์กร จะเป็นการให้พนักงานส่วนดูแลลูกค้า เข้าไปติดต่อกับทางองค์กร เพื่อนำเสนอบริการ รวมถึงการเข้าประมูลในโครงการต่างๆ ด้วย

นอกจากนี้ยังมีบริการในด้านของการจัดการค่าสินไหมทดแทน ซึ่งเสมือนการบริการหลังการขาย ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกทั้งในและนอกสถานที่

### 4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

องค์กรมีการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่างๆ เพื่อให้ชื่อขององค์กรเป็นที่รู้จัก และยังมีส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าที่ได้รับการแนะนำมาจากลูกค้าเดิมขององค์กร

## 2. ด้านการเงิน (Finance)

ความสำเร็จของการบริหารด้านการเงิน คือ การเพิ่มมูลค่าของกิจการ ซึ่งควรคำนึงถึงผลตอบแทนของกิจการ ผลตอบแทนของธุรกิจในระยะยาว รวมถึงความเสี่ยงและค่าของเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากงบดุล และงบกำไรขาดทุนขององค์กร กรณีศึกษา โดยพิจารณาจาก กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ซึ่งองค์กรกรณีศึกษามีกำไรต่อส่วนผู้ถือหุ้น 49.39% ในปี 2549 ซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งหลัก ซึ่งมีกำไรต่อส่วนผู้ถือหุ้นสูงถึง 86.14% จะเห็นได้ว่าองค์กรกรณีศึกษายังมีผลกำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่าคู่แข่งหลักมาก

## 3. ด้านการดำเนินงาน (Operation)

หน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายผลิตและดำเนินงาน คือการพัฒนาและดำเนินงานด้านกระบวนการผลิตและการให้บริการ โดยสามารถผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณภาพ ภายใต้ต้นทุนที่กำหนด เป็นต้น การประเมินผลด้านการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา เป็นดังนี้

### 1. คุณภาพในการบริการ (Quality)

ในปัจจุบันลูกค้าจะให้ความสำคัญต่อการบริการที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในธุรกิจการประกันวินาศภัย ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการเป็นหลัก องค์กรกรณีศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยองค์กรกรณีศึกษาจะเน้นทางด้านการ

จัดการความคุ้มครองที่เป็นผลประโยชน์ต่อลูกค้า ให้ความคุ้มครองครบตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงให้คำปรึกษาและแนะนำ ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้เอาประกันภัย หรือบริษัทรับประกันภัย เพราะถ้าผู้เอาประกันภัยมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น จะทำให้โอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้นลดลงด้วย

## 2. ความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed)

ในการดำเนินงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการบริการที่รวดเร็ว โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการความคุ้มครองตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงราคาเบี้ยประกันภัย เพื่อเสนอให้ลูกค้าทำการตัดสินใจ และเมื่อลูกค้าตัดสินใจแล้ว การบริการจัดส่งกรมธรรม์จะต้องรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ามีความสบายใจว่าได้รับความคุ้มครองแล้ว นอกจากนี้การรับจ่ายเบี้ยประกันภัยและสินไหมต้องทำอย่างรวดเร็ว

## 3. ต้นทุน (Cost)

ด้านต้นทุนขององค์กรกรณีศึกษา ปัจจุบันพบว่ามีต้นทุนค่อนข้างสูง เป็นสิ่งที่องค์กรกรณีศึกษาควรพิจารณา

## 4. เทคโนโลยี (Technology)

ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทต่อทุกธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจประกันวินาศภัย เช่นการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้การลงทุนทางด้านนี้สูงพอสมควร หรือการจัดการเทคโนโลยีทางด้านการวิเคราะห์ Portfolio ของบริษัทประกันภัย เพื่อช่วยในการจัดทำสัญญาการประกันภัยต่อที่เหมาะสม

## 4. ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

หน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่การจัดให้มีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมทำงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ในเวลาที่ต้องการ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เมื่อทำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรกรณีศึกษา พบว่ามีอัตราการออกของพนักงานค่อนข้างสูง ความพึงพอใจของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่องค์กรกรณีศึกษาควรต้องให้ความสำคัญ

### 3.9 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย

ในการดำเนินการพัฒนากลยุทธ์และทิศทางขององค์กรกรณีศึกษานั้น สามารถสรุปขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัยได้ดังนี้

#### 1. การพัฒนากลยุทธ์และทิศทางขององค์กรกรณีศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์และทิศทางขององค์กรกรณีศึกษา จะทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย และโอกาส เพื่อทำการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรกรณีศึกษา โดยรายละเอียดของการพัฒนากลยุทธ์และทิศทางขององค์กรกรณีศึกษาแสดงในบทที่ 4

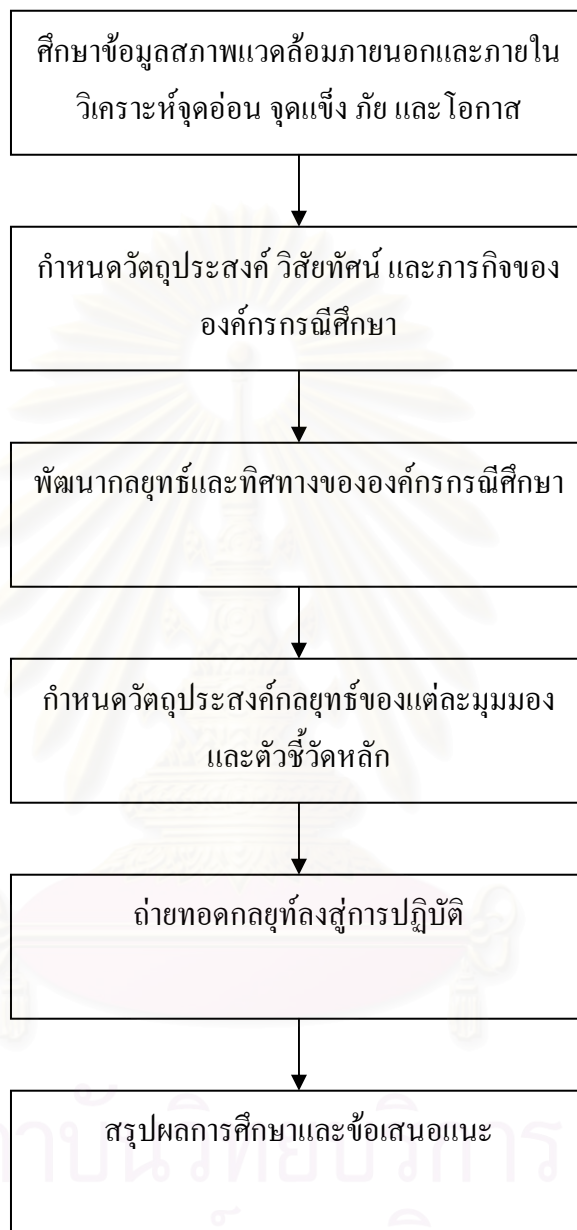
#### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพและตัวชี้วัดหลัก

การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพตัวชี้วัด และทำการประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรกรณีศึกษา เพื่อจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผลของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง และทำการกำหนดตัวชี้วัดโดยรายละเอียดของการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ แผนที่กลยุทธ์ และตัวชี้วัด แสดงในบทที่ 4

#### 3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

จากวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดหลักระดับองค์กรที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการแปลงลงสู่การปฏิบัติของแต่ละฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยรายละเอียดจะแสดงในบทที่ 4

สามารถสรุปขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย แสดงได้ดังรูปที่ 3.3



รูป 3.3 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย



## บทที่ 4

### การดำเนินงานวิจัย

ในบทนี้จะเป็นส่วนของการดำเนินการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร และทำการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ สำหรับองค์กรกรณีศึกษาต่อไป

#### 4.1 ขั้นตอนโดยรวมของจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

- 4.1.1 การประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส จากข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อทำการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 4.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปพัฒนาจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร
- 4.1.3 การกำหนดมุมมองต่างๆ ขององค์กรตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
- 4.1.4 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) ขององค์กร
- 4.1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดหลักในแต่ละมุมมอง และเชื่อมความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์แต่ละตัว โดยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 4.1.6 การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### 4.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT Analysis)

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กรกรณีศึกษาในบทที่ 3 นั้น สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส ได้ดังนี้

#### 4.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยที่มีการให้บริการแบบครบวงจร จัดหาการประกันวินาศภัยทุกประเภท รวมถึงการประกันภัยต่อ และเป็นທີ່ปรึกษาทางด้าน การประกันภัย
2. เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยที่เปิดให้บริการมานานถึง 24 ปี ทำให้มีฐานลูกค้าเก่ามาก

#### 4.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ขาดการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนประสิทธิภาพในการให้บริการ
2. การรับจ่ายเงินให้กับบริษัทคู่ค้าล่าช้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

#### 4.2.3 โอกาส (Opportunities)

1. ภาครัฐให้การส่งเสริมโครงการใหม่ๆ ส่งผลให้ตลาดการประกันภัยมีแนวโน้มเติบโตขึ้น
2. ผลจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้น ทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของธุรกิจประกันภัย และได้รับความนิยมมากขึ้น

#### 4.2.4 อุปสรรค (Threats)

1. มีบริษัทนายหน้าประกันภัยเกิดใหม่เพิ่มขึ้นมา ทำให้ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกทำประกันภัยมากขึ้น
2. บริษัทประกันภัยมีการทำตลาดเชิงรุก โดยการมุ่งเน้นการเข้าถึงตัวผู้เอาประกันภัยโดยตรง
3. การอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ขายประกันภัยได้

เมื่อทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส จะนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็น TOWS Matrix ดังแสดงในตารางที่ 4.1 เพื่อนำจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสที่วิเคราะห์ได้มาทำการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.1 TOWS Matrix

	<p>จุดแข็งขององค์กร (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นบริษัทมหาชนที่ให้บริการครบวงจร จัดหาการประกันวินาศภัยทุกประเภท การประกันภัยต่อและเป็นที่ยอมรับทางด้านประกันภัย</li> <li>2. เป็นบริษัทมหาชนที่เปิดให้บริการมานานถึง 24 ปี ทำให้มีฐานลูกค้าเก่ามาก</li> </ol>	<p>จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดความสามารถในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว และทันการ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการให้บริการ</li> <li>2. การรับชำระเงินให้กับบริษัทผู้ล่าช้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง</li> </ol>
<p>โอกาสขององค์กร (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาครัฐให้การส่งเสริมโครงการใหม่ๆ ส่งผลให้ตลาดการประกันภัยมีแนวโน้มเติบโตขึ้น</li> <li>2. ผลจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้น ทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของธุรกิจประกันภัย และได้รับความนิยมนมากขึ้น</li> </ol>	<p>SO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยใช้กลุ่มลูกค้าเก่าให้เป็นประโยชน์ ในการเข้าถึงลูกค้าใหม่</li> <li>- มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าการซื้อประกันภัยของลูกค้าเก่า</li> </ul>	<p>WO Strategies</p>
<p>อุปสรรคขององค์กร (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีบริษัทมหาชนประกันภัยเกิดใหม่เพิ่มขึ้นมาก ทำให้ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกทำประกันภัยมากขึ้น</li> <li>2. บริษัทประกันภัยมีการทำตลาดเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการเข้าถึงผู้ทำประกันโดยตรง</li> <li>3. การอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์สามารถขายประกันภัยได้</li> </ol>	<p>ST Strategies</p> <p>พัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย</p>	<p>WT Strategies</p> <p>พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</p>

#### 4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษานั้น ทำการพิจารณาผลจากการทำ TOWS Matrix ซึ่งได้จากการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับฝ่าย โดยใช้การระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังจะไปให้ถึง

##### 4.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทนายหน้าประกันวินาศภัยชั้นนำ ที่ดูแลผลประโยชน์และความคุ้มครองด้านการประกันภัยอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ด้วยบริการที่เป็นเลิศ และให้ผลตอบแทนการลงทุนอย่างสูง

##### 4.3.2 ภารกิจ (Mission)

- มุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าให้เติบโตขึ้นทุกปี เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในตลาดนายหน้าประกันภัย

- ยกระดับการให้บริการ สร้างความเป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ ตามสโลแกน

“We Live Service!”

- พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรที่ดี

- ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และแข่งขันได้

- นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

##### 4.3.3 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Objectives)

จากการจัดทำกลยุทธ์ ผ่าน TOWS Matrix ซึ่งใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสขององค์กรกรณีศึกษา ทำให้สามารถนำโอกาสมาใช้ประโยชน์ โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร และกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร คือ

1. มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าการซื้อขายประกันภัยของลูกค้าเก่า
2. มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยใช้กลุ่มลูกค้าเก่าให้เป็นประโยชน์ ในการเข้าถึงลูกค้า
3. พัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

#### 4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Objectives) นั้น จะพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร ที่ได้ทำการกำหนดขึ้นชัดเจนแล้ว โดยการเชื่อมโยงผ่านมุมมองตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้เสนอมุมมองไว้ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งนี้ผู้บริหารขององค์กรกรณีศึกษา เห็นว่ามุมมองทั้ง 4 มุมมองนี้ มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร จึงเห็นสมควรที่จะเลือกใช้มุมมองทั้ง 4 มุมมอง ตามที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ กับองค์กรกรณีศึกษา

ดังนั้น สามารถสรุปมุมมองที่เลือกใช้กับองค์กรกรณีศึกษา ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากกลยุทธ์ขององค์กรกรณีศึกษา ที่ได้กำหนดขึ้นนั้น สามารถนำมาแปลงเป็นวัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ดังนี้

4.3.3.1 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน โดยการพิจารณาปัจจัยเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน ซึ่งได้แก่

4.3.3.1.1 เพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าใหม่ และมูลค่าในการซื้อประกันภัยของลูกค้าเก่า

4.3.3.1.2 เพิ่มผลผลิตภาพ

4.3.4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า โดยการพิจารณาปัจจัยเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน หรือมุมมองก่อนหน้า ซึ่งได้แก่

4.3.4.1 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

4.3.4.2 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว

4.3.5 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยการพิจารณาปัจจัยเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน หรือมุมมองก่อนหน้า ซึ่งได้แก่

- 4.3.5.1 มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
- 4.3.5.2 มีกระบวนการในการให้บริการลูกค้าที่สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง
- 4.3.5.3 มีการกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4.3.5.4 สร้างนวัตกรรมในการเข้าถึงของลูกค้า

4.3.6 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการพิจารณา ปัจจัยเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน หรือมุมมองก่อนหน้า ซึ่งได้แก่

- 4.3.6.1 เสริมสร้างทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4.3.6.2 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 4.3.6.3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้ทำการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์แล้ว จึงทำการประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSF) ซึ่งเป็นการประเมินปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

#### 4.4 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรกรณีศึกษา จะ ดำเนินการโดยการประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยให้ผู้บริหารแต่ละฝ่าย เสนอความคิดเห็น และประเด็นต่างๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จ ได้ดังนี้

4.4.1 ความสามารถในการหาผลประโยชน์และความคุ้มครองที่มากกว่า ในราคาที่ เหมาะสม

4.4.2 ความรวดเร็วในการดูแลผลประโยชน์ให้กับลูกค้าเมื่อเกิดความเสียหาย

4.4.3 ทักษะและความสามารถในการดำเนินงานของบุคลากร

4.4.4 ความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการได้มาซึ่งการตัดสินใจเลือกซื้อประกันภัยของ ลูกค้ามา องค์กรกรณีศึกษาต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ เนื่องจากการเลือกซื้อประกันภัยใน ปัจจุบันทำได้หลายทาง ไม่ว่าจะเป็นผ่านตัวแทน ผ่านนายหน้า ผ่านธนาคารพาณิชย์ หรือซื้อกับ บริษัทประกันภัยโดยตรง

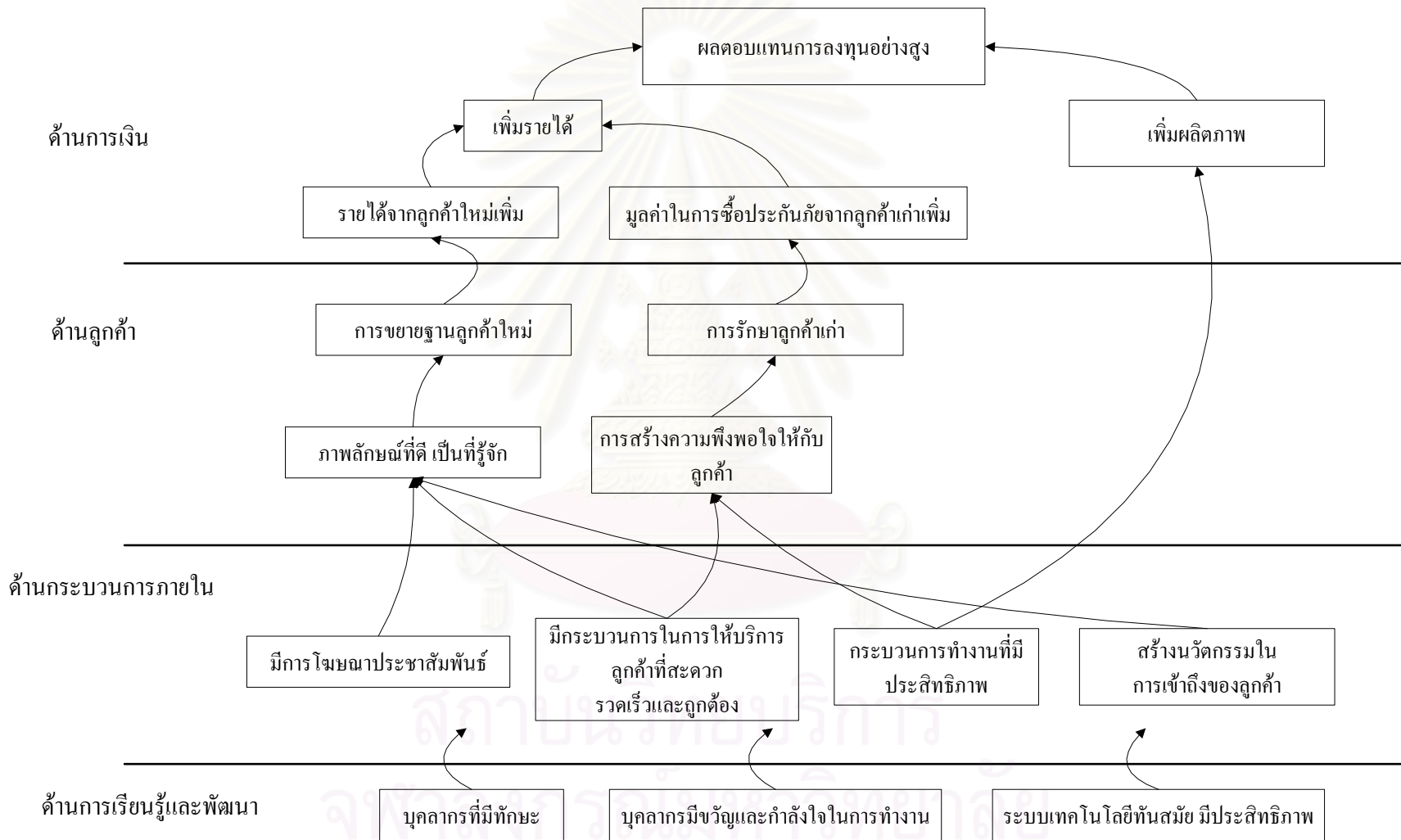
4.4.5 ภาพลักษณ์ขององค์กร การมุ่งเน้นให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จักของคน ทั่วไป มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งกับการตัดสินใจเลือกซื้อประกันภัยของลูกค้า



ผลจากการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรกรณีศึกษาแล้ว จะนำวัตถุประสงค์ที่จัดทำขึ้น มาสร้างความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล ในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อถ่ายทอดและสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรกรณีศึกษา ซึ่งจะได้แผนที่ทางกลยุทธ์ ดังรูปที่ 4.1 โดยมีผลคะแนนจากแบบสอบถามถึงความเหมาะสมของแผนที่กลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง 6 คน เท่ากับ 6 คะแนน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.1 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

#### 4.5 การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร

ภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) เป้าหมาย (Target) และ กำหนดสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic Initiatives) โดยการกำหนดตัวชี้วัดนั้น เพื่อใช้วัด วัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองที่ได้กำหนดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะทำการกำหนดขึ้นนั้น ต้อง มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น ถือเป็นโครงร่างในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กร

โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายได้ร่วมกันจัดทำ Balanced Scorecard ของระดับองค์กรขึ้น ซึ่ง ประกอบไปด้วย ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และ โครงการหรือแผนงาน ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมถึงเจ้าภาพที่จะรับผิดชอบวัตถุประสงค์กลยุทธ์แต่ละตัว เพื่อนำไป ปฏิบัติในฝ่ายต่างๆ ต่อไป ซึ่งสามารถกำหนดและแสดงได้ ดังตารางที่ 4.2

และจากการทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดระดับ องค์กรที่ได้จัดทำขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์การวัดผลที่ตั้งไว้ คือ 80% โดยผลสรุป มีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมเท่ากับ 94% ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ดังแสดง ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 BSC ระดับองค์กร

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน		เป้าหมาย	สถานะ							
					2561	2562		2563	เป็นที่ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	ไม่ทราบ	ไม่ชัดเจน	ไม่เกี่ยวข้อง	ไม่ทราบ	
ด้านการเงิน	เพิ่มผลตอบแทนการลงทุน	เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน	- จำนวนบุคลากร	- อัตราการเติบโตของบุคลากร	41.87%	37.25%	50%	1. ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการทำงาน							
		เพิ่มผลผลิต	- จำนวนการผลิต/บริการ	- อัตราการเติบโตของผลผลิต/บริการ	120.24%	127.62%	125%	1. ไม่สามารถผลิต/บริการได้ตามเป้าหมาย							
ด้านลูกค้า	การบริการที่ดีตามเกณฑ์	บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- จำนวนข้อร้องเรียน/ข้อร้องเรียนที่แก้ไข			> 90%	1. ไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
		บริการลูกค้าที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน	- จำนวนข้อร้องเรียน/ข้อร้องเรียนที่แก้ไข	- จำนวนข้อร้องเรียน/ข้อร้องเรียนที่แก้ไข			93.8%	1. ไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ							

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2 BSC ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์กลยุทธ์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน		เป้าหมาย	Initiatives	เป้าหมาย					
					2566	2568			2550	ผ่านขั้นพื้นฐาน	ผ่านเกณฑ์โดยสมบูรณ์	ผ่านใช้คะแนน	ผ่านปรับปรุงคุณภาพองค์กร	ผ่านปรับปรุงคุณภาพวิชาการ
ด้านความก้าวหน้า	กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มีการไหลของประชามติที่รวดเร็วต่อเนื่อง	- ขาดประสิทธิภาพ	- มีการควบคุมคุณภาพของบุคลากรที่ขาด			90%	1. แผนการไหลของประชามติที่รวดเร็วต่อเนื่อง			✓			
		มีกระบวนการในสายงานที่รัดกุมซึ่งมีผลรวดเร็ว ถูกต้อง	- การจัดการที่มีประสิทธิภาพ	- วัตถุประสงค์ของสายงาน			80%	1. แผนการพัฒนาระบบบริการ ตามนโยบาย "We-Live Services"			✓			
		มีกระบวนการทั้งหมดที่มีประสิทธิภาพ	- กระบวนการทั้งหมดที่ครบถ้วน ไม่ซ้ำซ้อน	- ระยะเวลาในการจัดการงาน			60 วัน	1. โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	✓			✓	✓	✓
		สร้างนวัตกรรมในองค์กรที่มีขององค์กร	- Web Site ได้ถูกปรับแก้ของ Web Site องค์กรทั้งหมดเพื่อความสะดวกสบาย	- ศึกษานวัตกรรม Web Site คู่แข่ง			500	1. การปรับปรุงและพัฒนา Web Site ให้ทันสมัย			✓			
ด้านการศึกษาและพัฒนา	บุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน	สนับสนุนส่งเสริมของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเชิงประจักษ์ ภาวะมีขีดความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน	- ขาดประสิทธิภาพ	- ศึกษานวัตกรรมขององค์กร			15 วัน	1. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง - Introduction Program - Common Competencies Program - Functional Technical Program - Soft Skills & Managerial Program			✓			
		สร้างขวัญและกำลังใจในสายงาน	- ลดความเครียดและขาดประสิทธิภาพ	- ศึกษารายละเอียดของบุคลากร			5%	1. โครงการจัดกิจกรรมพัฒนาเชิงจิตวิทยาในสายงาน			✓			
		มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีประสิทธิภาพ	- ขาดประสิทธิภาพ	- ศึกษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ			90%	1. แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนบุคลากร			✓			

ตารางที่ 4.3 ผลคะแนนความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร

มุมมอง	วัตถุประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คนที่						รวม	%
			1	2	3	4	5	6		
ด้านการเงิน	เพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าใหม่ และเพิ่มมูลค่าในการซื้อประกันภัยจากลูกค้าเก่า	- ร้อยละการเติบโตของกำไรสุทธิ	1	1	1	1	1	1	6	100%
	เพิ่มผลผลิตภาพ	- ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	1	6	100%
ด้านลูกค้า	สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จัก	- อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของลูกค้าจากการสำรวจ	1	0	1	1	1	1	5	83.33%
	สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า มีความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ	- อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า	1	1	1	1	1	1	6	100%
		- อัตราการต่ออายุของลูกค้า	1	1	1	1	1	1	6	100%
ด้านกระบวนการภายใน	มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	- อัตราการรับรู้การโฆษณาของลูกค้าจากการสำรวจ	1	0	1	0	1	1	4	66.66%
	มีกระบวนการในการให้บริการลูกค้าที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง	- ร้อยละของการตอบรับทำประกันภัยต่อข้อเสนอ	1	1	1	1	1	1	6	100%
	มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	- ระยะเวลาในการเปิดการขาย	1	1	1	1	1	1	6	100%
	สร้างวัฒนธรรมในการเข้าถึงของลูกค้า	- จำนวนผู้เข้าชม Web Site ต่อเดือน	1	1	1	1	1	1	6	100%
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	เสริมสร้างทักษะของบุคลากร	- จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	1	1	1	1	1	1	6	100%
	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	- อัตราการลาออกของบุคลากร	1	1	1	1	1	1	6	100%
	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีประสิทธิภาพ	- จำนวนโครงการที่พัฒนาสำเร็จ	1	1	1	1	1	0	5	83.33%
	เฉลี่ย									94%

จากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่ได้ทำแบบสอบถาม ถึงสาเหตุที่ทำให้บางวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดมีความเหมาะสมไม่ถึง 100% พบว่ามีตัวชี้วัดบางตัว ที่เห็นว่าการวัดนั้นทำได้ค่อนข้างยาก

- วัตถุประสงค์กลยุทธ์ “สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จัก”  
เนื่องจาก ผู้ทำแบบสอบถามรู้สึกว่าการใช้ตัวชี้วัด “อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของลูกค้าจากการสำรวจ” นั้นทำได้ยาก และไม่เคยทำมาก่อน อย่างไรก็ตาม ยังได้รับความคิดเห็นว่าการลองนำไปปฏิบัติใช้ดูก่อน โดยให้พิจารณาจัดทำแบบสำรวจอย่างระมัดระวัง
- วัตถุประสงค์กลยุทธ์ “มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง”  
สำหรับตัวชี้วัด “อัตราการรับรู้การโฆษณาของลูกค้าจากการสำรวจ” นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นที่ รู้สึกว่าทำได้ยาก แต่ไม่ได้เสนอตัวชี้วัดใหม่ขึ้นมา จึงเห็นว่าการลองนำไปปฏิบัติดูก่อน
- วัตถุประสงค์กลยุทธ์ “เสริมสร้างทักษะของบุคลากร”  
เมื่อนำตัวชี้วัด “อัตราการผ่านการประเมิน” ไปใช้นั้น อาจทำให้พนักงานไม่กล้าจะเข้าร่วมในการเรียน เนื่องจากมีความกังวลว่าจะเรียนไม่ผ่าน แต่ก็ยังได้รับความคิดเห็นให้ลองไปปฏิบัติใช้
- วัตถุประสงค์กลยุทธ์ “มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีประสิทธิภาพ”



เนื่องจากโครงการแต่ละโครงการนั้น มีความยากง่ายแตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้บางโครงการซึ่งง่ายเกินไป ไม่เกิดเป็นความท้าทาย แต่กระนั้นก็ยังได้รับความคิดเห็นให้นำไปปฏิบัติใช้คู่ก่อน

จากความคิดเห็นข้างต้น จึงเห็นว่าวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นนั้น จะนำไปปฏิบัติใช้ก่อน เพื่อดูว่าใช้งานได้จริงหรือไม่ จากนั้นจึงค่อยพิจารณาว่าควรจะมีการปรับปรุงหรือไม่

#### 4.6 การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรกรณีศึกษา

ภายหลังจากที่ได้ทำการจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กรแล้ว จะทำการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ฝ่ายที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่ได้จัดทำขึ้น โดยการให้แต่ละฝ่ายทำการเลือกวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่ฝ่ายนั้นๆ รับผิดชอบ และจัดทำตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่จะทำให้วัตถุประสงค์กลยุทธ์นั้นบรรลุ โดยตัวชี้วัดของแต่ละฝ่ายนั้น จะดึงมาจากตัวชี้วัดระดับองค์กรมาทำเป็นตัวชี้วัดของฝ่าย หรือดึงมาเพียงบางส่วนของตัวชี้วัดในระดับองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่แคบและจำเพาะเจาะจงกว่าตัวชี้วัดระดับองค์กร หรือทำการกำหนดขึ้นใหม่ ตามความเหมาะสมของฝ่ายก็ได้ แต่ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อตัวชี้วัดในระดับองค์กร โดยจัดทำเป็น Balanced Scorecard ในระดับฝ่ายขึ้น ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 4.4 ถึง 4.9

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.4 BSC ฝ่ายประกันภัยต่อ

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์กลยุทธ์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดระดับฝ่าย	ข้อมูลปัจจุบัน			Initiatives	วัตถุประสงค์ระดับฝ่าย	Action Plan	Time Frame											
					2548	2549	2550				ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	พ.ย.
ด้านการเงิน	แหล่งผลิตของประเภทการประกันภัย	เพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าใหม่ และเพิ่มมูลค่าในการซื้อประกันจากลูกค้าเก่า	- คำนวณนำสุทธิ	- ร้อยละการเติบโตรายได้อาการประกันภัยต่อเฉพาะราย			15%	1. ขยายฐานลูกค้าโดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ เพื่อขยายสู่การประกันภัยแบบอื่นๆ	เพิ่มรายได้จากการทำประกันภัยต่อเฉพาะราย	แผนการเข้าร่วมสัมพันธ์ของธุรกิจประกันภัย เพื่อสานสัมพันธ์กับ underwriter ของบริษัทประกันภัย												
				- จำนวนลูกค้าประกันภัยรายสัญญาที่ได้เพิ่ม			1 บริษัท	4. จะระดมลูกค้าบริษัทประกันภัยขนาดกลาง	เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่ประเภทสัญญาของฝ่าย	โครงการวิเคราะห์ Portfolio ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย												
		เพิ่มผลิตภาพ	- ประสิทธิภาพในการทำงาน	- ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของฝ่าย	200%	200%	200%	2. โครงการบริหารความเสี่ยง 7 ประการ (7 wastes)	เพิ่มผลิตภาพ	แผนการลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด												
ด้านลูกค้า	การบริหารเพื่อสร้างความพึงพอใจ	สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จัก	- ผลการดำเนินงานด้านสินไหมทดแทน	- จำนวนรายลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 12 วัน			< 5%	3. แผนการพัฒนากระบวนการบริการด้านสินไหมทดแทน	มีการจ่ายค่าสินไหมทดแทนที่รวดเร็ว	แผนการพัฒนากระบวนการจัดการด้านสินไหมทดแทน												
ด้านกระบวนการภายใน	กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ	มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	- กระบวนการทำงานที่กระชับไม่ซ้ำซ้อน	- จำนวนรายลูกค้าที่ใช้เวลาในการปิดการขายการประกันภัยต่อเฉพาะรายเกิน 60 วัน			< 10%	1. โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน												

ตารางที่ 4.5 BSC ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเป้าหมาย	ปี 2561	วัตถุประสงค์			สถานะ	กลยุทธ์ระดับตัวชี้วัด	หมายเหตุ	ไตรมาส											
					2561	2562	2563				ท.1	ท.2	ท.3	ท.4	ท.5	ท.6	ท.7	ท.8	ท.9	ท.10	ท.11	ท.12
เชิงพาณิชย์	เพิ่มผลตอบแทนจาก	เพิ่มรายได้จากธุรกิจรับประกันภัยธุรกิจองค์กร	กำไรสุทธิ	กำไรสุทธิรวม	12,27%	18%	1. ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	กำไรสุทธิรวม	ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ไตรมาสที่ 1-3	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12
				กำไรสุทธิรวม	12,27%	18%	2. ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	กำไรสุทธิรวม	ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12
				กำไรสุทธิรวม	12,27%	18%	3. ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	กำไรสุทธิรวม	ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12
เชิงพาณิชย์	การบริหารหนี้สิน	บริหารหนี้สินที่มีปัญหา	หนี้สินที่มีปัญหา	หนี้สินที่มีปัญหา	< 9%	2. ควบคุมหนี้สินที่มีปัญหา	หนี้สินที่มีปัญหา	ควบคุมหนี้สินที่มีปัญหา	ไตรมาสที่ 1-3	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12	
				หนี้สินที่มีปัญหา	< 9%	3. ควบคุมหนี้สินที่มีปัญหา	หนี้สินที่มีปัญหา	ควบคุมหนี้สินที่มีปัญหา		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12	
เชิงพาณิชย์	การบริหารความเสี่ยง	บริหารความเสี่ยงที่มีปัญหา	ความเสี่ยงที่มีปัญหา	ความเสี่ยงที่มีปัญหา	1%	1. ควบคุมความเสี่ยงที่มีปัญหา	ความเสี่ยงที่มีปัญหา	ควบคุมความเสี่ยงที่มีปัญหา	ไตรมาสที่ 1-3	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	ไตรมาสที่ 5	ไตรมาสที่ 6	ไตรมาสที่ 7	ไตรมาสที่ 8	ไตรมาสที่ 9	ไตรมาสที่ 10	ไตรมาสที่ 11	ไตรมาสที่ 12	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.6 BSC ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ			รายละเอียด	แหล่งข้อมูล	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การติดตาม
				2562	2563	2564					
ด้านการเงิน	เพิ่มสัดส่วนเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	อัตราเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	98%	98%	98%	เพิ่มเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน
			จำนวนกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	1,200	1,200	1,200	เพิ่มจำนวนกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน
			เบี้ยประกันภัยรายย่อยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	100%	100%	100%	เพิ่มเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน
ด้านการเงิน	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	อัตราเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	100%	100%	100%	เพิ่มเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน
ด้านการเงิน	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	อัตราเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	100%	100%	100%	เพิ่มเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน
ด้านการเงิน	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	เพิ่มเบี้ยประกันภัยรายย่อย	อัตราเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	100%	100%	100%	เพิ่มเบี้ยประกันภัยต่อกรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 BSC ฝ่ายบัญชีและการเงิน

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์			แผนปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล	ความเสี่ยง	ไตรมาส											
			ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
โครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน	พัฒนาระบบบัญชีและการเงินให้ทันสมัย	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3	แผนปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล	ความเสี่ยง	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 5	ไตรมาส 6	ไตรมาส 7	ไตรมาส 8	ไตรมาส 9	ไตรมาส 10	ไตรมาส 11	ไตรมาส 12
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3				ไตรมาส 4	ไตรมาส 5	ไตรมาส 6	ไตรมาส 7	ไตรมาส 8	ไตรมาส 9	ไตรมาส 10	ไตรมาส 11	ไตรมาส 12			
โครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน	พัฒนาระบบบัญชีและการเงินให้ทันสมัย	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3	แผนปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล	ความเสี่ยง	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 5	ไตรมาส 6	ไตรมาส 7	ไตรมาส 8	ไตรมาส 9	ไตรมาส 10	ไตรมาส 11	ไตรมาส 12
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3				ไตรมาส 4	ไตรมาส 5	ไตรมาส 6	ไตรมาส 7	ไตรมาส 8	ไตรมาส 9	ไตรมาส 10	ไตรมาส 11	ไตรมาส 12			

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 BSC ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ประเภท	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์			กลยุทธ์สนับสนุน	กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ	แผนระยะ	ตัวชี้วัด													
					ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว				ตัวชี้วัด 1	ตัวชี้วัด 2	ตัวชี้วัด 3	ตัวชี้วัด 4	ตัวชี้วัด 5	ตัวชี้วัด 6	ตัวชี้วัด 7	ตัวชี้วัด 8	ตัวชี้วัด 9	ตัวชี้วัด 10	ตัวชี้วัด 11	ตัวชี้วัด 12		
ด้านการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	
		เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์
		เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์
ด้านการพัฒนาบุคลากร	การพัฒนาบุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์
		เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	ระดับ	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.9 BSC ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ไตรมาส			เป้าหมาย	สถานะ	Responsibility	Resource	Timeline												
				Q1	Q2	Q3					Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ													
2	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ													
3	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบสารสนเทศ													

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.7 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เมื่อแต่ละฝ่ายได้ทำการกำหนด Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายแล้ว ซึ่งในแต่ละมุมมองต่างๆ จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์กลยุทธ์ระดับฝ่าย ตัวชี้วัดระดับฝ่าย และแผนปฏิบัติการ จากนั้นแต่ละฝ่ายจะนำ Balanced Scorecard ที่ได้จัดทำขึ้น นำไปทำการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ รวมถึง งบประมาณ และกำหนดการดำเนินงาน เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ได้นำไปทำการปฏิบัติจริง โดยแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น แสดงได้ดังตารางที่ 4.10 ถึง 4.15



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 แผนปฏิบัติงานฝ่ายประกันภัยต่อ

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ เพิ่มรายได้จากการทำประกันภัยต่อเฉพาะราย

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายประกันภัยต่อ

ตัวชี้วัด ร้อยละการเติบโตรายได้จากการทำงานประกันภัยต่อเฉพาะราย เป้าหมาย 15%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย เพื่อสานสัมพันธ์กับ underwriter ของบริษัทประกันภัย แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน														
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ค.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.			
1	ติดตามและวิเคราะห์ข่าวสารจัดสัมมนาของธุรกิจประกันภัย		5,000	วางแผน ทำจริง															
2	ระบุความต้องการหลักในการเข้าร่วมสัมมนาและกลุ่มเป้าหมาย		5,000	วางแผน ทำจริง															
3	ทีมงานปฏิบัติการด้านการตลาด เข้าร่วมสัมมนาและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบริษัทประกันภัย		100,000	วางแผน ทำจริง															
4	ประชุมเพื่อรายงานผลการเข้าร่วมสัมมนา		2,000	วางแผน ทำจริง															
5	ทีมงานปฏิบัติการด้านการตลาด ออกเยี่ยม underwriter ของบริษัทประกันภัย		120,000	วางแผน ทำจริง															
6	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน ทำจริง															
				วางแผน ทำจริง															

ผู้จัดทำ  
ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ  
ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.10 แผนปฏิบัติงานฝ่ายประกันภัยต่อ (ต่อ)

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่ประเภทสัญญาของฝ่าย

ฝ่ายเป้าหมาย ฝ่ายประกันภัยต่อ

ตัวชี้วัด จำนวนลูกค้าประกันภัยรายสัญญาที่เพิ่ม

เป้าหมาย 1 บริษัท

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการวิเคราะห์ Portfolio ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																	
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.						
1	วิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทประกันภัยที่ต้องการจัดการวิเคราะห์ Portfolio		5,000	วางแผน ทำจริง																		
2	ทีมผู้บริหารออกพบลูกค้า เพื่อเสนอการบริการวิเคราะห์ Portfolio		20,000	วางแผน ทำจริง																		
3	ประชุมสรุปผลการตอบรับการบริการ		2,000	วางแผน ทำจริง																		
4	วิเคราะห์ Portfolio ให้ลูกค้า โดยทีมปฏิบัติงาน		100,000	วางแผน ทำจริง																		
5	ปรับปรุงและเสนอแผนการประกันภัยต่อกับลูกค้า		50,000	วางแผน ทำจริง																		
6	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน ทำจริง																		
				วางแผน ทำจริง																		

ผู้จัดทำ

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.10 แผนปฏิบัติงานฝ่ายประกันภัยต่อ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ มีการจ่ายค่าสินไหมทดแทนที่รวดเร็ว

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายประกันภัยต่อ

ตัวชี้วัด จำนวนรายลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 12 วัน

เป้าหมาย > 5%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการพัฒนากระบวนการจัดการด้านสินไหมทดแทน

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน													
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1	วิเคราะห์ระบบและขั้นตอนการบริการด้านสินไหมทดแทน		5,000	วางแผน														
				ทำจริง														
2	พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการด้านสินไหมทดแทน		15,000	วางแผน														
				ทำจริง														
3	ประชุมชี้แจงกับฝ่ายบัญชีและการเงิน		2,000	วางแผน														
				ทำจริง														
4	ทดลองใช้ระบบการบริการด้านสินไหมทดแทนที่พัฒนาขึ้น		30,000	วางแผน														
				ทำจริง														
5	ประชุมสรุปผลการทดลองใช้		2,000	วางแผน														
				ทำจริง														
6	ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบ		5,000	วางแผน														
				ทำจริง														
7	ดำเนินการใช้ระบบการบริการด้านสินไหมทดแทนที่ปรับปรุงใหม่		40,000	วางแผน														
				ทำจริง														
8	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		5,000	วางแผน														
				ทำจริง														

ผู้จัดทำ  
ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ  
ตำแหน่ง



ตารางที่ 4.10 แผนปฏิบัติงานฝ่ายประกันภัยต่อ (ต่อ)

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน      วัตถุประสงค์ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายประกันภัยต่อ      ตัวชี้วัด จำนวนรายลูกค้าที่ให้อะเอียดในการปิดการขายการประกันภัยต่อเฉพาะภายใน 60 วัน      เป้าหมาย > 10%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการปรับปรุงกระบวนการ      แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																		
					ธ.ค.	ก.ม.	ก.พ.	มี.ค.	ต.ค.	พ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.								
1	วิเคราะห์ระบบและขั้นตอนการจัดหาประกันภัยต่อให้ลูกค้า		5,000	วางแผน ทำจริง																			
2	พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดหาประกันภัยต่อให้ลูกค้า		15,000	วางแผน ทำจริง																			
3	ประชุมร่วมของฝ่ายเรื่องกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่		2,000	วางแผน ทำจริง																			
4	ทดลองใช้กระบวนการจัดหาประกันภัยต่อให้ลูกค้าที่ได้พัฒนาขึ้น		25,000	วางแผน ทำจริง																			
5	ประชุมผลการทดลองใช้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น		2,000	วางแผน ทำจริง																			
6	ดำเนินการใช้กระบวนการจัดหาประกันภัยต่อให้ลูกค้าที่ปรับปรุงใหม่		35,000	วางแผน ทำจริง																			
7	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		5,000	วางแผน ทำจริง																			
				วางแผน ทำจริง																			

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_ ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.11 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ เพิ่มมูลค่าในการซื้อประกันภัยของลูกค้า  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร ตัวชี้วัด ร้อยละการเติบโตของกำไรสุทธิของฝ่าย เป้าหมาย 15%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการขยายโอกาสในการขายประกันภัยประเภทอื่นให้ลูกค้าปัจจุบัน เก้าอี้ครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน													
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1	ใช้ระบบ CRM ในการจัดกลุ่มลูกค้า		5,000	วางแผน														
				ทำจริง														
2	วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม		5,000	วางแผน														
				ทำจริง														
3	จัดการประกันภัยทุกประเภทในการต่ออายุให้เหมาะสมกับความต้องการ		250,000	วางแผน														
				ทำจริง														
4	ประชุมเพื่อสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_ ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.11 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่กลุ่มพลังงานและปิโตรเคมี  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร ตัวชี้วัด ร้อยละการเติบโตของรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมของฝ่าย เป้าหมาย 20%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมี แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน															
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.				
1	ติดตามข่าวการจัดสัมมนาของธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมี			วางแผน																
				ทำจริง																
2	เข้าร่วมออกบูตในงานสัมมนาของธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมี			วางแผน																
				ทำจริง																
3	ประชุมเพื่อรายงานผลการเข้าร่วมออกบูต			วางแผน																
				ทำจริง																
4	ทีมงานปฏิบัติการด้านการตลาด ออกเยี่ยมลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย			วางแผน																
				ทำจริง																
5	ประชุมเพื่อสรุปความคืบหน้าของแผน			วางแผน																
				ทำจริง																
				วางแผน																
				ทำจริง																
				วางแผน																
				ทำจริง																

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.11 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง	ด้านการเงิน	วัตถุประสงค์	เพิ่มผลกำไร
ฝ่ายเจ้าภาพ	ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร	ตัวชี้วัด	ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของฝ่าย เป้าหมาย 306.38%
กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ	แผนการลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด		แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																			
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.								
1	วิเคราะห์กระบวนการทำงานของฝ่าย		5,000	วางแผน ทำจริง																				
2	ออกแบบระบบการป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน		5,000	วางแผน ทำจริง																				
3	อบรมเรื่องความผิดพลาดจากการทำงาน		5,000	วางแผน ทำจริง																				
4	ทดลองใช้ระบบป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน		20,000	วางแผน ทำจริง																				
5	ประชุมสรุปผลของความผิดพลาดจากการทำงานที่เกิดขึ้น		2,000	วางแผน ทำจริง																				
6	พัฒนาและปรับปรุงระบบการป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน		5,000	วางแผน ทำจริง																				
7	ดำเนินการใช้ระบบป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน		20,000	วางแผน ทำจริง																				
8	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน ทำจริง																				

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.11 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จัก

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของลูกค้าจากการสำรวจ

เป้าหมาย > 90%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการจัดสัมมนาด้านการประกันภัยให้กับลูกค้า

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	วิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่จะทำการจัดสัมมนาให้		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													
2	วางแผนการจัดสัมมนาให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													
3	ออกแบบแบบสอบถามเรื่องการรับรู้ภาพลักษณ์ของลูกค้า		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
4	ดำเนินการจัดสัมมนาให้ลูกค้า		250,000	วางแผน													
				ทำจริง													
5	ประชุมสรุปผลและประเมินผลของแผนการ		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.11 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจองค์กร

ตัวชี้วัด ระยะเวลาในการปิดการขาย

เป้าหมาย 60 วัน

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการปรับปรุงกระบวนการ

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มิ.ค.	
1	วิเคราะห์ระบบและขั้นตอนการจัดหาประกันภัยให้ลูกค้า			วางแผน	■												
				ทำจริง													
2	พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดหาประกันภัยให้ลูกค้า			วางแผน		■											
				ทำจริง													
3	ประชุมร่วมของฝ่ายเรื่องกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน			■										
				ทำจริง													
4	ดำเนินงานด้วยกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน				■	■								
				ทำจริง													
5	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน			วางแผน					■								
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ  
ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ  
ตำแหน่ง



ตารางที่ 4.12 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน      วัตถุประสงค์ เพิ่มมูลค่าในการซื้อประกันภัยของลูกค้า  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย      ตัวชี้วัด ร้อยละการเติบโตของกำไรสุทธิของฝ่าย      เป้าหมาย 13.64%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการขายโอกาสในการขายประกันภัยประเภทอื่นให้ลูกค้าปัจจุบัน      แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	ใช้ระบบ CRM ในการจัดกลุ่มลูกค้า		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
2	วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
3	จัดการประกันภัยทุกประเภทในการต่ออายุให้เหมาะสมกับความต้องการ		250,000	วางแผน													
				ทำจริง													
4	ประชุมเพื่อสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.12 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย (ต่อ)

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่กลุ่มเจ้าหน้าที่และเช่าซื้อรถยนต์  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย ตัวชี้วัด จำนวนลูกค้าเจ้าหน้าที่และเช่าซื้อรถยนต์รายใหม่ เป้าหมาย 2 บริษัท  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่และเช่าซื้อรถยนต์ แก้ไขครั้งที่/วันที่ \_\_\_\_\_

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	วิเคราะห์เลือกลูกค้าเป้าหมายที่มีความต้องการ			วางแผน													
				ทำจริง													
2	ทำแผนการเชิญลูกค้าเข้าเยี่ยมชมบริษัท เพื่อเสนอการบริการที่มีอยู่			วางแผน													
				ทำจริง													
3	ติดต่อขอเสนอการบริการและผลประโยชน์ให้กับลูกค้าเป้าหมาย			วางแผน													
				ทำจริง													
4	ประชุมเพื่อสรุปความคืบหน้าของแผน			วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_ ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.12 แผนปฏิบัติงานฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายรับประกันภัยธุรกิจรายย่อย

ตัวชี้วัด ระยะเวลาในการปิดการขาย

เป้าหมาย 30 วัน

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการปรับปรุงกระบวนการ

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน													
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1	วิเคราะห์ระบบและขั้นตอนการจัดหาประกันภัยให้ลูกค้า			วางแผน														
				ทำจริง														
2	พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดหาประกันภัยให้ลูกค้า			วางแผน														
				ทำจริง														
3	ประชุมร่วมของฝ่ายเรื่องกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน														
				ทำจริง														
4	ดำเนินงานด้วยกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน														
				ทำจริง														
5	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน			วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														

ผู้จัดทำ

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.13 แผนปฏิบัติงานฝ่ายบัญชีและการเงิน

**แผนปฏิบัติการ (Action Plan)**

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่รู้จัก

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน

ตัวชี้วัด จำนวนโครงการที่ทำสำเร็จ

เป้าหมาย 3 กิจกรรม

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน															
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.				
1	ตั้งทีม CSR		5,000	วางแผน ทำจริง																
2	ประชุมกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร		5,000	วางแผน ทำจริง																
3	ทำการประชาสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม		10,000	วางแผน ทำจริง																
4	กำหนดกิจกรรมที่จะทำในปี 2550 ทั้งหมด 3 กิจกรรม		5,000	วางแผน ทำจริง																
5	ดำเนินกิจกรรมตามที่ได้กำหนดขึ้น		100,000	วางแผน ทำจริง																
6	ประชุมสรุปผลของกิจกรรมทุกครั้ง		10,000	วางแผน ทำจริง																
				วางแผน ทำจริง																

ผู้จัดทำ

ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.13 แผนปฏิบัติงานฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านลูกค้า วัตถุประสงค์ มีการจ่ายค่าสินไหมทดแทนงานประกันภัยต่อได้รวดเร็ว  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ตัวชี้วัด จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 3 วัน เป้าหมาย > 5%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการพัฒนาระบบการรับจ่ายค่าสินไหมทดแทน แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน													
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1	วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง		5,000	วางแผน	■													
				ทำจริง														
2	ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน		20,000	วางแผน	■													
				ทำจริง														
3	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุน		100,000	วางแผน		■												
				ทำจริง														
4	ดำเนินงานการจ่ายค่าสินไหมทดแทนที่เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็วตามแผน		2,000	วางแผน			■	■	■	■	■							
				ทำจริง														
5	ประชุมสรุปผลการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง			วางแผน				■		■		■						
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														
				วางแผน														
				ทำจริง														

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.13 แผนปฏิบัติงานฝ่ายบัญชีและการเงิน (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ มีกระบวนการรับจ่ายเงินที่มีประสิทธิภาพ  
 ฝ่ายเข้าภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ตัวชี้วัด ร้อยละของเบี้ยประกันภัยคงค้างเกิน 1 ปีต่อเบี้ยประกันภัยรวม เป้าหมาย 10%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.					
1	วิเคราะห์ระบบและขั้นตอนการรับจ่ายเงิน			วางแผน ทำจริง	■																
2	พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการรับจ่ายเงิน			วางแผน ทำจริง		■															
3	ประชุมร่วมของฝ่ายเรื่องกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน ทำจริง			■														
4	ดำเนินงานด้วยกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่			วางแผน ทำจริง			■	■													
5	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน			วางแผน ทำจริง					■												
				วางแผน ทำจริง																	
				วางแผน ทำจริง																	
				วางแผน ทำจริง																	

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_ ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.14 แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตัวชี้วัด อัตราการร้องเรียนของลูกค้า

เป้าหมาย 0.1%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน															
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มิ.ค.				
1	วิเคราะห์ความต้องการของระบบ CRM ร่วมกับฝ่ายธุรกิจ		5,000	วางแผน ทำจริง																
2	ออกแบบระบบ CRM โดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ		25,000	วางแผน ทำจริง																
3	ทดลองใช้ระบบ CRM โดยฝ่ายธุรกิจ		50,000	วางแผน ทำจริง																
4	ปรับปรุงระบบก่อนเริ่มใช้งานจริง		10,000	วางแผน ทำจริง																
5	จัดอบรมเรื่องการใช้ระบบ CRM ให้ผู้เกี่ยวข้อง		20,000	วางแผน ทำจริง																
6	ใช้ระบบ CRM ช่วยในการบริการลูกค้า		100,000	วางแผน ทำจริง																
7	ประชุมสรุปผลความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน ทำจริง																

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.14 แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด อัตราการรับรู้การโฆษณาของลูกค้าจากการสำรวจ เป้าหมาย 95%  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เก้าอี้ครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																	
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.						
1	วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้สื่อโฆษณาเข้าถึง		5,000	วางแผน ทำจริง	■																	
2	ออกแบบสื่อโฆษณาต่างๆ		20,000	วางแผน ทำจริง		■	■															
3	วางแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์		2,000	วางแผน ทำจริง			■															
4	ดำเนินการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามแผน		200,000	วางแผน ทำจริง				■	■	■	■	■										
5	จัดทำการสำรวจผลการรับรู้โฆษณาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		10,000	วางแผน ทำจริง								■										
6	ประชุมสรุปผลการสำรวจ เพื่อปรับปรุงแผน		2,000	วางแผน ทำจริง									■									
				วางแผน ทำจริง																		

ผู้จัดทำ  
ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ  
ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.14 แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ มีกระบวนการในการให้บริการลูกค้าที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตัวชี้วัด ร้อยละของการตอบรับทำประกันภัยต่อจำนวนข้อเสนอ

เป้าหมาย 80%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการพัฒนาการบริการ ตามสโลแกน "We Live Service!"

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน														
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มิ.ค.			
1	จัดการอบรมเรื่อง Service Mind		5,000	วางแผน ทำจริง	■														
2	รณรงค์สโลแกน "We Live Service!"		5,000	วางแผน ทำจริง		■													
3	จัดการประกวดเหตุการณ์บริการเป็นเลิศ		5,000	วางแผน ทำจริง			■												
4	ให้บุคลากรบริการเป็นเลิศประชาสัมพันธ์เผยแพร่ "We Live Service!"		20,000	วางแผน ทำจริง			■	■											
5	เก็บข้อมูลผลการให้บริการจากทุกฝ่าย		5,000	วางแผน ทำจริง					■										
6	ประชุมสรุปความคืบหน้าของแผน		2,000	วางแผน ทำจริง					■										
				วางแผน ทำจริง															
				วางแผน ทำจริง															

ผู้จัดทำ  
ตำแหน่ง

ผู้อนุมัติ  
ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.14 แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา วัตถุประสงค์ เสริมสร้างทักษะของบุคลากร  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี เป้าหมาย 10 วัน  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร แก้ไขครั้งที่/วันที่ \_\_\_\_\_

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	วิเคราะห์ความต้องการเรื่องการอบรมของทั้งองค์กร		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
2	พัฒนาแผนการอบรมของแต่ละบุคคล		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
3	พัฒนาระดับการอบรมสำหรับแต่ละตำแหน่ง		10,000	วางแผน													
				ทำจริง													
4	เริ่มโครงการอบรมตามแผนที่จัดทำขึ้น		2,000,000	วางแผน													
				ทำจริง													
5	ประชุมสรุปผลการอบรมรายไตรมาส		8,000	วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_ ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ตารางที่ 4.14 แผนปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	วัตถุประสงค์	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
ฝ่ายเจ้าภาพ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด	อัตราการลาออกของบุคลากร เป้าหมาย 5%
กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ	โครงการจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	แก้ไขครั้งที่/วันที่	

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน													
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
1	ตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน		2,000	วางแผน ทำจริง														
2	ประชุมกำหนดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์รายปี		2,000	วางแผน ทำจริง														
3	ประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพื่อกำหนดงบประมาณประจำปี		2,000	วางแผน ทำจริง														
4	ทำกิจกรรมวันทิวาสี		60,000	วางแผน ทำจริง														
5	ทำกิจกรรมท่องเที่ยวบริษัท ครั้งที่ 1		1,500,000	วางแผน ทำจริง														
6	ทำกิจกรรมท่องเที่ยวบริษัท ครั้งที่ 2		1,500,000	วางแผน ทำจริง														
7	ทำกิจกรรมงานปีใหม่		200,000	วางแผน ทำจริง														
8	ประชุมสรุปผลของโครงการ		2,000	วางแผน ทำจริง														

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.15 แผนปฏิบัติการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ ค่าใช้จ่ายด้านระบบเอกสารลดลง

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัด ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป้าหมาย 135%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ โครงการลดการใช้กระดาษ (Paperless)

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	วิเคราะห์ความต้องการของระบบ Content Management		5,000	วางแผน													
				ทำจริง													
2	ออกแบบระบบ Content Management		25,000	วางแผน													
				ทำจริง													
3	พัฒนาระบบ Content Management		50,000	วางแผน													
				ทำจริง													
4	รณรงค์เรื่องการลดการใช้กระดาษ		10,000	วางแผน													
				ทำจริง													
5	ทดสอบการใช้ระบบ Content Management และปรับปรุงก่อนใช้งานจริง		20,000	วางแผน													
				ทำจริง													
6	อบรมเรื่องการใช้งาน Content Management		100,000	วางแผน													
				ทำจริง													
7	ดำเนินการใช้งานระบบ Content Management		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													
8	ประชุมสรุปผลการใช้งานระบบ Content Management		2,000	วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.15 แผนปฏิบัติการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ สร้างนวัตกรรมการเข้าถึงของลูกค้า  
 ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัด จำนวนผู้เข้าชม Web Site ต่อเดือน เป้าหมาย 500  
 กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการปรับปรุงและพัฒนา Web Site แก้ไขครั้งที่/วันที่ \_\_\_\_\_

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	วิเคราะห์ความต้องการ และ Web Site ปัจจุบันที่มีอยู่		5,000	วางแผน	■												
				ทำจริง													
2	ออกแบบ และพัฒนา Web Site ตามข้อมูลที่รวบรวมได้		20,000	วางแผน	■	■											
				ทำจริง													
3	ประชุมนำเสนอ Web Site ที่ได้พัฒนาให้ผู้บริหารเห็นชอบ		100,000	วางแผน			■										
				ทำจริง													
4	นำ Web Site ที่ได้ส่งผู้การใช้งานจริง		20,000	วางแผน				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
				ทำจริง													
5	ประชุมรายงานผลความคืบหน้าทุกเดือน		10,000	วางแผน					■		■		■		■		■
				ทำจริง													
6	ตั้งทีมดูแลปรับปรุง Web Site อย่างต่อเนื่อง		2,000	วางแผน	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
				ทำจริง													
				วางแผน													
				ทำจริง													

ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ผู้อนุมัติ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_



ตารางที่ 4.15 แผนปฏิบัติการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปี 2550

มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

ฝ่ายเจ้าภาพ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัด จำนวนโครงการที่พัฒนาสำเร็จ

เป้าหมาย 90%

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แก้ไขครั้งที่/วันที่

No.	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน														
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.			
1	วิเคราะห์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่ปัจจุบัน		5,000	วางแผน ทำจริง	■														
2	เก็บรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ระบบ		5,000	วางแผน ทำจริง	■	■													
3	ประชุมสรุปเรื่องโปรแกรมที่จำเป็นต้องพัฒนา		5,000	วางแผน ทำจริง			■												
4	ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมที่ได้เลือก		500,000	วางแผน ทำจริง			■	■	■										
5	ทดลองใช้โปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้น		5,000	วางแผน ทำจริง					■										
6	ปรับปรุงแก้ไขทุกปัญหาที่พบ		2,000	วางแผน ทำจริง					■										
7	ให้การอบรมผู้ใช้ในส่วนที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่			วางแผน ทำจริง						■									
8	ประชุมสรุปผลความคืบหน้าของแผน			วางแผน ทำจริง						■									

ผู้จัดทำ

ผู้อนุมัติ

ตำแหน่ง

ตำแหน่ง

## บทที่ 5

### ผลการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน

ในบทนี้ จะเป็นการนำแผนการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 มาประยุกต์ใช้จริงในองค์กรกรณีศึกษา โดยเลือกฝ่ายที่จะทำการทดลองปฏิบัติงาน 2 ฝ่าย เป็นฝ่ายธุรกิจ 1 ฝ่าย และฝ่ายสนับสนุน 1 ฝ่าย ซึ่งฝ่ายที่ได้เลือกให้นำแผนปฏิบัติงานที่ได้จัดทำขึ้นไปทำการทดลองปฏิบัติงานจริง ได้แก่ ฝ่ายประกันภัยต่อ ซึ่งเป็นฝ่ายธุรกิจ และฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน

#### 5.1 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย

วัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย เพื่อแสดงถึงข้อมูลและรายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่ายแต่ละตัวชี้วัดให้ชัดเจนขึ้น และช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดระดับฝ่ายประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1. มุมมอง เป็นการระบุว่าตัวชี้วัดระดับฝ่ายนั้นอยู่ในมุมมองใด
2. ชื่อของตัวชี้วัดระดับฝ่าย
3. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดระดับฝ่าย เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดระดับฝ่ายที่ได้จัดทำขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินสิ่งใด
4. สูตรการคำนวณ เป็นการให้รายละเอียดของสูตรที่ใช้ในการคำนวณ
5. หน่วยวัด เป็นการแสดงหน่วยของตัวชี้วัดระดับฝ่าย
6. ความถี่ในการนำเสนอ เป็นการระบุว่าตัวชี้วัดระดับฝ่ายที่ได้จัดทำขึ้นมานั้น มีรอบในการนำเสนออย่างไร
7. ผู้รับผิดชอบ เป็นการระบุผู้มีส่วนรับผิดชอบในการบรรลุค่าเป้าหมาย
8. แหล่งข้อมูล เป็นการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณและรายงาน

ผล

รายละเอียดของตัวชี้วัดระดับฝ่าย ของฝ่ายประกันภัยต่อ และฝ่ายบัญชีและการเงิน แสดงได้ดังตารางที่ 5.1 ถึง 5.2

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย ฝ่ายประกันภัยต่อ

มุมมอง	ชื่อตัวชี้วัดระดับฝ่าย	วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดระดับฝ่าย	สูตรการคำนวณ	หน่วยวัด	ความถี่ในการนำเสนอ	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
การเงิน	ร้อยละการเติบโตของรายได้จากการประกันภัยต่อเฉพาะราย	เพื่อประเมินรายได้ของการประกันภัยต่อเฉพาะรายที่เพิ่มขึ้น	คำนวณหน้าจากการประกันภัยต่อเฉพาะรายต่อปีปัจจุบันเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	เดือน	ผู้จัดการแผนกการประกันภัยต่อเฉพาะราย	บัญชี
	จำนวนลูกค้าประกันภัยรายสัญญาที่ได้เพิ่ม	เพื่อประเมินผลการให้บริการเรื่องการวิเคราะห์ Portfolio	จำนวนลูกค้าบริษัทประกันภัยใหม่ที่ได้งานสัญญา	บริษัท	ปี	ผู้อำนวยการฝ่ายประกันภัยต่อ	ฝ่ายประกันภัยต่อ
	ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของฝ่าย	เพื่อประเมินผลควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	รายได้สุทธิของฝ่ายต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	%	ไตรมาส	ผู้อำนวยการฝ่ายประกันภัยต่อ	บัญชี
ด้านลูกค้า	จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 12 วัน	เพื่อประเมินผลการจ่ายค่าสินไหมทดแทน	จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 12 วัน เทียบกับจำนวนลูกค้าที่ต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทนทั้งหมด	%	เดือน	ผู้จัดการแผนกการประกันภัยต่อรายสัญญา	บัญชี
ด้านกระบวนการภายใน	จำนวนรายลูกค้าที่ใช้เวลาในการปิดการขายการประกันภัยต่อเฉพาะรายเกิน 60 วัน	เพื่อประเมินผลการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	จำนวนรายลูกค้าที่ใช้เวลาในการปิดการขายการประกันภัยต่อเฉพาะรายเกิน 60 วัน เทียบกับจำนวนลูกค้าของการประกันภัยต่อเฉพาะรายทั้งหมด	%	ไตรมาส	ผู้จัดการแผนกการประกันภัยต่อเฉพาะราย	ฝ่ายประกันภัยต่อ

ตารางที่ 5.2 รายละเอียดตัวชี้วัดระดับฝ่าย ฝ่ายบัญชีและการเงิน

หมวด	ชื่อตัวชี้วัดระดับฝ่าย	วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดระดับฝ่าย	สูตรการคำนวณ	หน่วยวัด	ความถี่ในการนำเสนอ	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
ด้านลูกค้า	จำนวนโครงการที่สำเร็จ	เพื่อประเมินโอกาสในกรณีผู้สำเร็จของงาน	จำนวนโครงการที่สำเร็จต่อจำนวนโครงการที่วางแผนไว้	%	ปี	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	บัญชี
	จำนวนลูกค้าที่ได้รับบริการล่าช้าเกิน 3 วัน หลังวันตั้งยอดบัญชีประจำวัน	เพื่อประเมินความสามารถในการจ่ายค่าเงินโครงการ	จำนวนลูกค้าที่ได้รับบริการล่าช้าเกิน 3 วัน โดยโครงการเกินเวลาที่กำหนด 3 วัน เทียบกับจำนวนลูกค้าที่ตั้งล่าช้าเกิน 3 วัน โดยโครงการทั้งหมด	%	เดือน	ผู้จัดการแผนกบัญชีการประจำวัน	บัญชี
ด้านกระบวนการภายใน	ความสามารถในการรับค่าเฉลี่ยประจำวัน	เพื่อประเมินผลกระทบประจำวัน	ร้อยละของวันที่รับค่าเฉลี่ยเกิน 1 ปีต่อปีรับค่าเฉลี่ย	%	ไตรมาส	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	บัญชี

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.2 ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายประกันภัยต่อ

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำขึ้น มาแปลงลงสู่การปฏิบัติงานของฝ่าย ดังที่ได้แสดงเป็นแผนการปฏิบัติงานในบทที่ 4 นั้น ฝ่ายประกันภัยต่อ ได้ทำการนำแผนการปฏิบัติงานไปทำการปฏิบัติจริงในฝ่าย ตามแผนการปฏิบัติงานทั้ง 5 แผน

### 5.2.1 แผนการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย เพื่อสานสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันของบริษัทประกันภัย

ฝ่ายประกันภัยต่อได้ทำการกำหนดทีมขึ้น เพื่อติดตามและวิเคราะห์ข่าวการจัดสัมมนาที่จะเกิดขึ้นในปี 2550 ของแวดวงธุรกิจประกันภัย ที่จัดขึ้นโดย คณะงานกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย สมาคมประกันวินาศภัย สมาคมนายหน้าประกันวินาศภัย เป็นต้นโดยพิจารณาในเรื่องของหัวข้อการสัมมนาและผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นหลัก ว่าเป็นลูกค้าในกลุ่มเป้าหมาย ที่จะสามารถพัฒนาการเติบโตของรายได้จากการประกันภัยต่อเฉพาะรายได้หรือไม่ ซึ่งผลการส่งบุคลากรของฝ่าย ในการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย ในปี 2550 แสดงดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 การเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย

รายการที่	หัวข้อการสัมมนา	จัดโดย	กลุ่มผู้เข้าร่วม
1	การจัดการ-การประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล	สมาคมประกันวินาศภัย	เจ้าหน้าที่รับประกัน
2	แนวทางการพิจารณารับประกันภัย และพิจารณาชดเชยค่าสินไหมทดแทนการรับประกันภัยร้านทองและการประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายอันเกิดจากการประกอบกิจการควบคุมประเภท 3 ตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง	คณะอนุกรรมการประกันภัยเบ็ดเตล็ด	เจ้าหน้าที่รับประกัน
3	ความรู้ด้านการรับประกันภัยและสินไหมทดแทนในส่วนงานประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ	สมาคมประกันวินาศภัย	เจ้าหน้าที่รับประกัน



ตารางที่ 5.3 การเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันวินาศภัย (ต่อ)

รายการที่	หัวข้อการสัมมนา	จัดโดย	กลุ่มผู้เข้าร่วม
4	กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการประกันภัยทรัพย์สิน	สมาคมประกันวินาศภัย	เจ้าหน้าที่รับประกัน
5	การประกันภัยการขนส่ง	สมาคมประกันวินาศภัย	เจ้าหน้าที่รับประกัน
6	เงื่อนไขและสาระสำคัญประกอบการพิจารณารับประกันภัยทางทะเลและขนส่ง	สมาคมประกันวินาศภัย	เจ้าหน้าที่รับประกัน
7	สร้างความพร้อมการทำงานประกันภัย	ทีอาร์ เทรนนิง	เจ้าหน้าที่รับประกัน

ผลจากการที่บุคลากรของฝ่าย ซึ่งผ่านการเข้าร่วมการสัมมนาของธุรกิจประกันภัยแล้ว จะมีการสานความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันของบริษัทประกันภัยกลุ่มเป้าหมาย ที่มีโอกาสในการพัฒนาการเติบโตของรายได้จากการประกันภัยต่อเฉพาะราย โดยบริษัทกลุ่มเป้าหมายเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งการตลาดการประกันภัยทรัพย์สิน คิด 10 อันดับแรก และมีความต้องการทางด้าน การประกันภัยต่อ ได้แก่ ทิพย์ประกันภัย กรุงเทพประกันภัย ภัทรประกันภัย ศรีอยุธยาประกันภัย ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย กรุงไทยพานิชประกันภัย เทวศประกันภัย อาร์คเนย์ประกันภัย

ในการสานความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันของบริษัทประกันภัยนั้น เป็นการสร้างโอกาสให้กับการเติบโตของรายได้จากการประกันภัยต่อเฉพาะราย เนื่องจากเจ้าหน้าที่รับประกันภัยของบริษัทประกันภัยนั้น นอกจากทำหน้าที่ในการรับประกันภัยแล้ว ยังมีหน้าที่ในการจัดการการประกันภัยต่อเฉพาะราย ในกรณีที่การประกันภัยนั้น มีทุนประกันภัยสูงมาก หรือมีความเสี่ยงภัยสูง ทำให้ไม่สามารถรับประกันภัยไว้ที่บริษัทได้ทั้งหมด และจำเป็นต้องกระจายความเสี่ยงไปสู่ผู้รับประกันภัยอื่น

ผลจากการปฏิบัติตามแผนการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย เพื่อสานสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันภัยของบริษัทประกันภัย ซึ่งจะทำให้การวัดผลจากตัวชี้วัด “ร้อยละการเติบโตจากการประกันภัยต่อเฉพาะราย” นั้นสรุปผล ดังแสดงในตารางที่ 5.4



ตารางที่ 5.4 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการเข้าร่วมสัมมนาของธุรกิจประกันภัย เพื่อสานสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รับประกันของบริษัทประกันภัย

ปี	2549	2550	% การเติบโต
เดือน	ค่านายหน้า (บาท)	ค่านายหน้า (บาท)	
มกราคม	161,000	669,700	316%
กุมภาพันธ์	248,500	452,700	82%
มีนาคม	491,700	161,200	(67%)
เมษายน	53,400	133,000	149%
พฤษภาคม	124,400	370,700	198%
มิถุนายน	199,000	813,500	309%
กรกฎาคม	223,600	480,000	115%
สิงหาคม	704,600	602,400	(15%)
กันยายน	185,100	70,300	(62%)
ตุลาคม	148,700	464,000	212%
พฤศจิกายน	304,800	378,600	24%
ธันวาคม	656,900	1,001,700	52%
รวม	3,501,700	5,219,200	49%

จากตัวชี้วัดระดับฝ่าย “ร้อยละการเติบโตจากการประกันภัยต่อเฉพาะราย” ซึ่งได้ทำการตั้งเป้าหมายไว้ที่ 15% นั้น พบว่าผลจากการปฏิบัติงานจริงตามแผนที่ได้จัดทำขึ้นนั้น อยู่ที่ 49% แสดงให้เห็นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายที่ตั้งไว้

### 5.2.2 โครงการวิเคราะห์ Portfolio ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

แผนกประกันภัยต่อรายสัญญา ของฝ่ายประกันภัยต่อ ได้จัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทประกันภัยที่มีความน่าสนใจ ในการจะนำการวิเคราะห์ Portfolio ไปนำเสนอให้ โดยพิจารณาจากขนาดของบริษัทประกันภัย และโอกาสในการจะได้รับเลือกให้จัดการประกันภัยรายสัญญาให้ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ทางแผนกประกันภัยต่อรายสัญญาได้เลือก คือกลุ่มบริษัทประกันภัยขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ได้แก่ ทิพยประกันภัย ไพบูลย์ประกันภัย ไทยประกันภัย เทเวศประกันภัย และนำสินประกันภัย

สำหรับการวิเคราะห์ Portfolio นั้นจะเป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทประกันภัย ต่อจากต่างประเทศและองค์กรกรณศึกษา โดยร่วมกันเข้าไปนำเสนอการวิเคราะห์ Portfolio ซึ่งประกอบไปด้วย วิธีการ และประโยชน์ในการทำการวิเคราะห์ Portfolio ให้กับบริษัทประกันภัย กลุ่มเป้าหมาย

ผลจากการนำเสนอการวิเคราะห์ Portfolio ให้กับบริษัทประกันภัยกลุ่มเป้าหมาย นั้น ทำให้องค์กรกรณศึกษาได้รับการแต่งตั้งให้เป็นบริษัทนายหน้าประกันภัยให้กับบริษัทไฟนอลย์ ประกันภัย โดยมีหน้าที่ในการจัดการการประกันภัยต่อรายสัญญาทั้งแบบสัดส่วน และไม่เป็น สัดส่วน ให้กับบริษัทไฟนอลย์ประกันภัย รวมถึงดูแลให้บริการในด้านสินไหมทดแทน ซึ่งจะเป็น การเรียกเก็บค่าสินไหมทดแทนจากบริษัทรับประกันภัยต่อ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้รับ ประกันภัยต่อจากบริษัทไฟนอลย์ประกันภัย

ซึ่งทำให้วัตถุประสงค์ระดับองค์กรในมุมมองด้านการเงิน ที่ต้องการเพิ่มรายได้ จากลูกค้าใหม่ประเภทสัญญานั้นบรรลุ โดยตัวชี้วัดระดับฝ่ายที่ได้ตั้งไว้ คือ “จำนวนลูกค้า ประกันภัยรายสัญญาที่ได้เพิ่ม” และมีเป้าหมาย คือ 1 บริษัทนั้นบรรลุตามที่ทางฝ่ายประกันภัยต่อ ได้ ตั้งไว้

### 5.2.3 แผนการลดความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาด

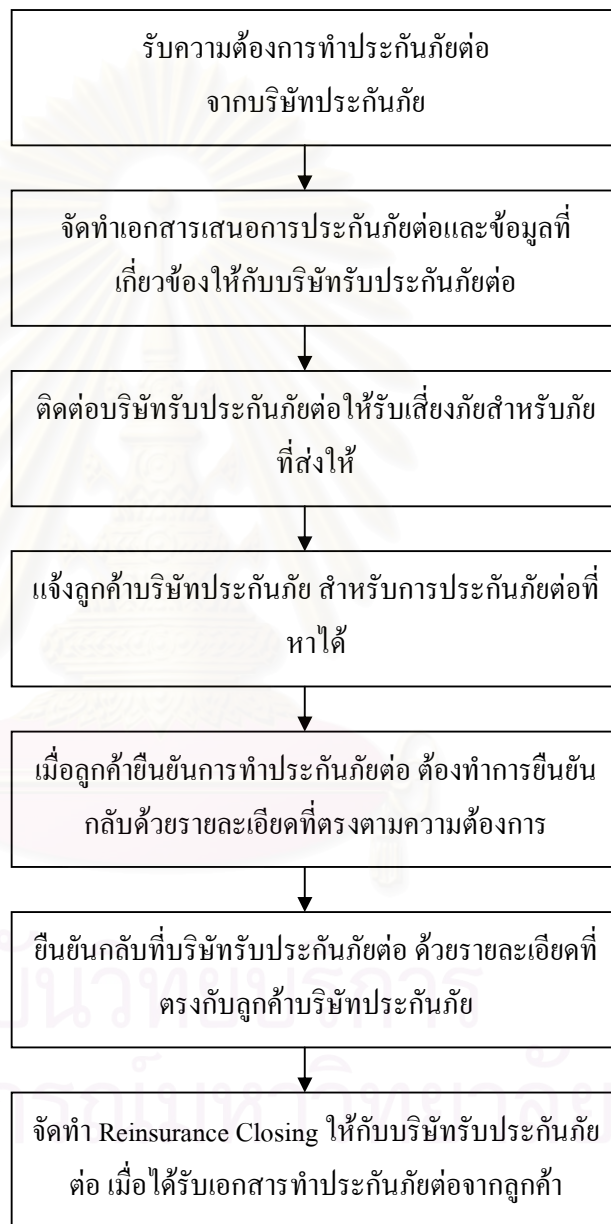
แม้ว่าบริษัทนายหน้าประกันภัยนั้น จะไม่มีเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเรื่องการ ประกันภัย เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้รับประกันภัย เป็นเพียงผู้จัดการการประกันภัยให้กับลูกค้า ซึ่งคือ ผู้เอาประกันภัยเท่านั้น แต่บริษัทนายหน้าประกันภัยก็มีโอกาสในการที่จะต้องรับผิดชอบค่าสินไหม ทดแทนที่เกิดขึ้นเช่นกัน โดยที่สาเหตุหลักของการที่บริษัทนายหน้าประกันภัยจะมีส่วนในการ รับผิดชอบค่าสินไหมทดแทนนั้น คือ การทำงานที่ผิดพลาด ซึ่งการทำงานผิดพลาดนั้น ยกตัวอย่าง เช่น การจัดหาประกันภัยให้กับลูกค้าได้ไม่ครบ 100% เป็นต้น

การสูญเสียจากการทำงานผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้น ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน ให้กับผู้เอา ประกันภัยแทนผู้รับประกันภัย
2. ค่าเบี้ยประกันภัย Error and Omission ที่จะสูงขึ้น
3. ภาพลักษณ์ที่ไม่ดี แสดงให้เห็นว่าขาดความเป็นมืออาชีพทางด้านการ ประกันภัย

แผนการลดความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาด จะเริ่มจากการวิเคราะห์ระบบ การทำงานของฝ่ายการประกันภัยต่อ ซึ่งคือขั้นตอนในการจัดการการประกันภัยต่อให้กับลูกค้า

บริษัทประกันภัย และการออกแบบระบบการป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน โดยการ  
ออกแบบใบตรวจสอบการทำงาน การให้การอบรมเรื่องความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน  
ขั้นตอนการจัดการประกันภัยต่อให้กับลูกค้าบริษัทประกันภัย และใบ  
ตรวจสอบการจัดการประกันภัยก่อนนั้น แสดงได้ดังรูปที่ 5.1 และ 5.2



รูปที่ 5.1 ขั้นตอนการจัดการประกันภัยต่อ

ใบตรวจสอบการจัดหาการประกันภัยต่อ วันที่ \_\_\_\_\_

บริษัทประกันภัย \_\_\_\_\_  
 ชื่อผู้เอาประกันภัย \_\_\_\_\_  
 ประเภทการประกันภัย \_\_\_\_\_

สิ่งที่ต้องทำ	กำหนดเวลา (วัน)	วันที่งานเสร็จ
จัดทำเอกสารข้อเสนอประกันภัย	3	
ส่งเอกสารให้บริษัทรับประกันภัยต่อพิจารณา	1	
ติดต่อบริษัทรับประกันภัยต่อเพื่อทราบผล	5	
แจ้งความคืบหน้าให้กับลูกค้าบริษัทประกัน	ทุก 2	
สรุปผลการรับประกันภัยต่อ	7	
แจ้งผลการจัดประกันภัยต่อให้ลูกค้า	1	
ติดตามผลการตอบรับการจัดประกันภัยต่อจากลูกค้า	30	
ยืนยันกับบริษัทรับประกันภัยต่อเมื่อได้รับการตอบรับจากลูกค้า	1	
ติดตามเอกสารประกันภัยต่อจากลูกค้า	30	
จัดทำ Reinsurance Closing ให้บริษัทรับประกันภัยต่อ	10	

### รูปที่ 5.2 ใบตรวจสอบการจัดหาการประกันภัยต่อ

ผลการปฏิบัติตามแผนการลดความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาดนั้น มีตัวชี้วัดระดับฝ่ายคือ รายได้สุทธิของฝ่ายต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อได้ทำทดลองปฏิบัติการจริงแล้ว กลับพบว่าตัวชี้วัดระดับฝ่ายนี้ที่ได้กำหนดขึ้น ไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ทางผู้รับผิดชอบจึงได้เสนอให้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดระดับฝ่าย โดยเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ตัวชี้วัดระดับฝ่ายควรจะเป็น “จำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน” และกำหนดเป้าหมายคือ ไม่เกิน 10 ความผิดพลาดต่อปี ซึ่งผลการปฏิบัติงานแสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการลดความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาด

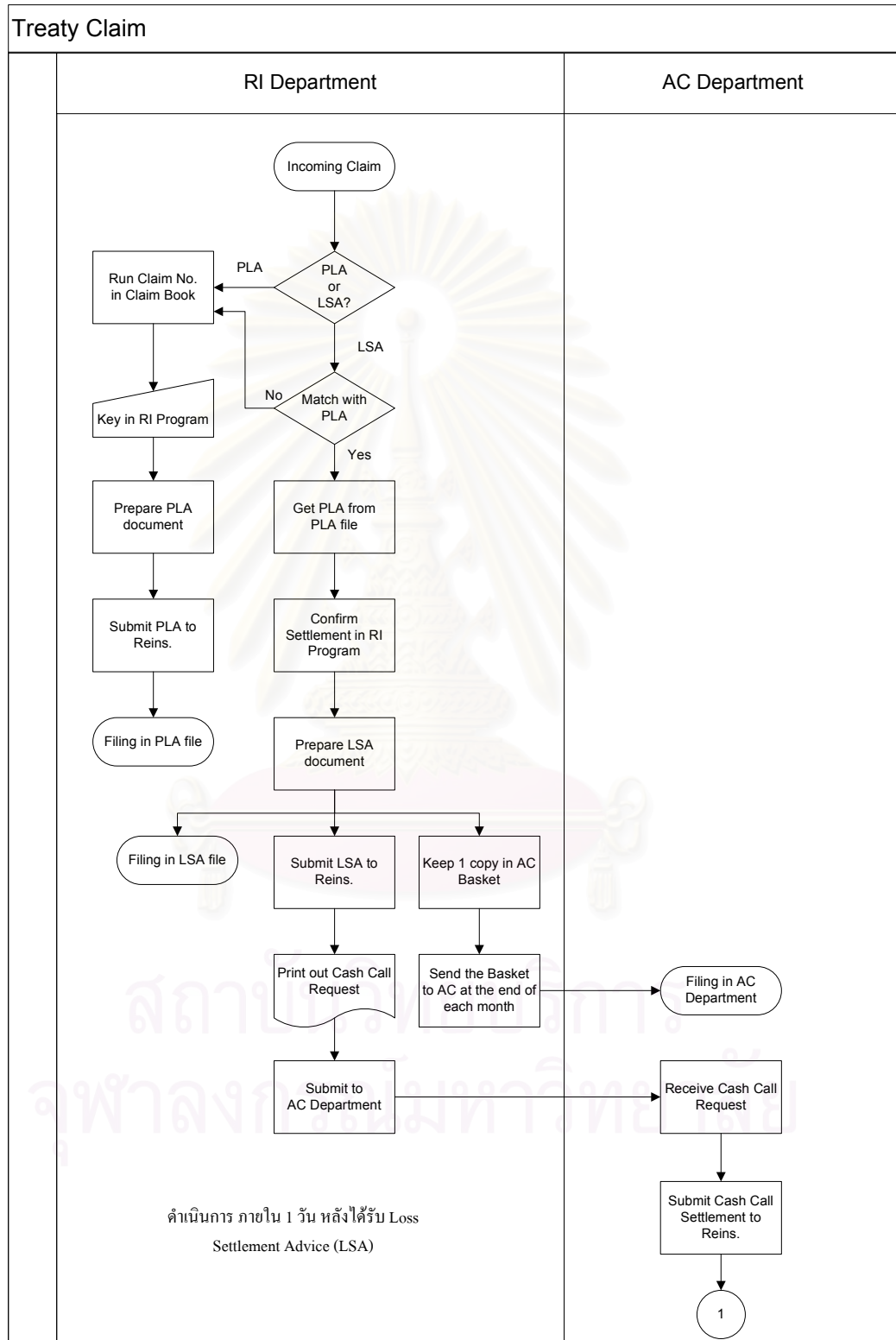
เดือน	จำนวนความผิดพลาด	สาเหตุ
มกราคม	2	ไม่ยืนยันการทำประกันภัยต่อบริษัทประกันภัยต่อ
กุมภาพันธ์	0	
มีนาคม	0	
เมษายน	1	ความคุ้มครองไม่ตรงกับเอกสารที่ได้รับจากลูกค้า
พฤษภาคม	0	
มิถุนายน	0	
กรกฎาคม	0	
สิงหาคม	0	
กันยายน	0	
ตุลาคม	0	
พฤศจิกายน	1	ไม่ยืนยันการทำประกันภัยต่อบริษัทประกันภัยต่อ
ธันวาคม	0	
รวม	4	

ผลจากการปฏิบัติงาน ตามแผนการลดความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด นั้น น้อยกว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คือ ไม่เกิน 10 ความผิดพลาดต่อปี แสดงให้เห็นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้น สามารถทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่ จึงไม่มีความสูญเสียทางการต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกิดขึ้น

#### 5.2.4 แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทน

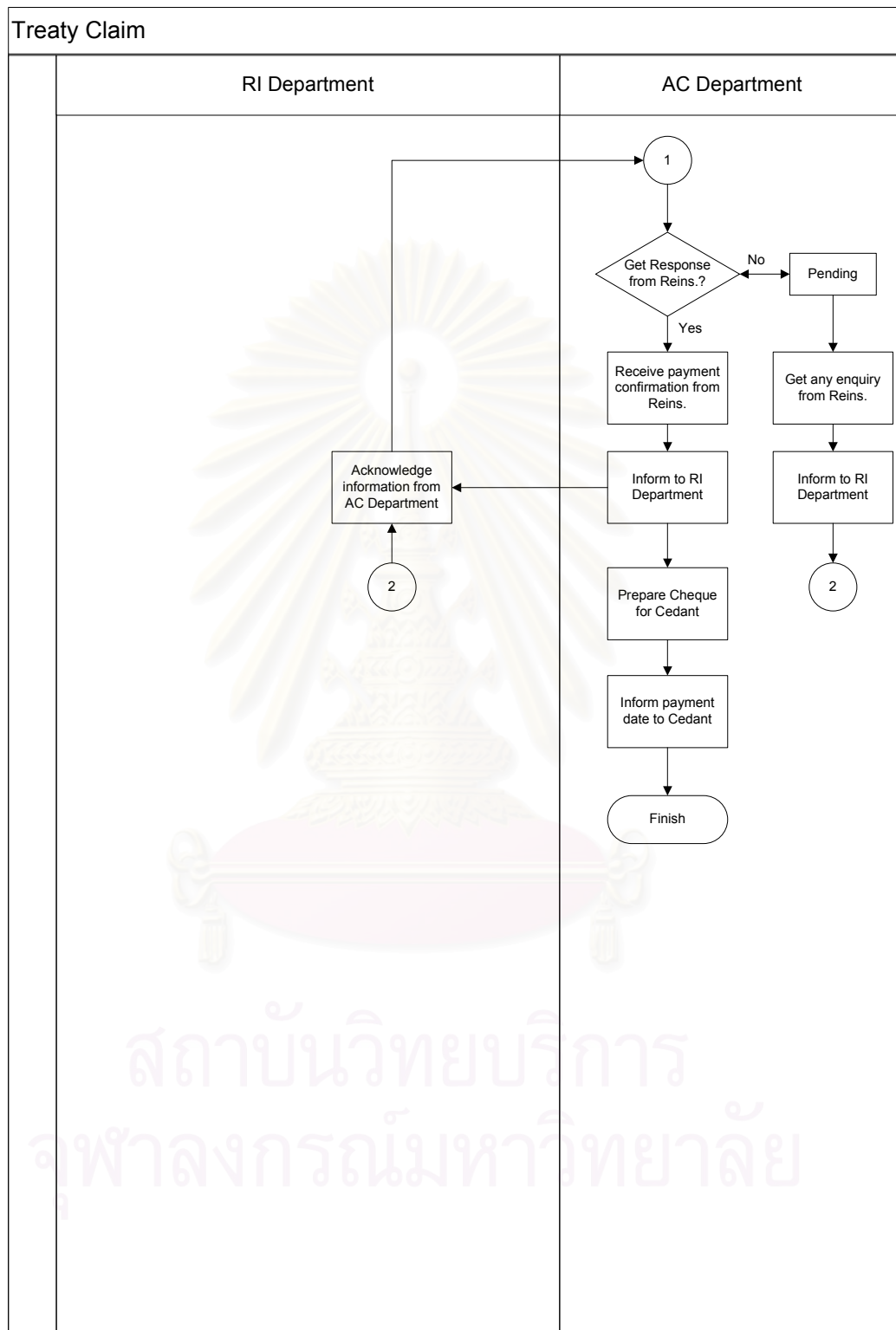
แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้ลูกค้าประกันภัยรายสัญญาได้รวดเร็ว เนื่องจากประกันภัยรายสัญญานั้น การเรียกร้องค่าสินไหมจะมีเงื่อนไขเกี่ยวกับขนาดของความเสียหาย ซึ่งต้องเป็นความเสียหายที่ค่อนข้างไปทางกลางถึงใหญ่ จึงจะมีการเรียกร้องไปเรื่อยๆ ถ้าเป็นความเสียหายเล็กๆ จะใช้การรวมเข้าไปในรายการเรียกเก็บเงินรายไตรมาส ซึ่งถ้าองค์กรกรณีศึกษาสามารถมีการจ่ายค่าสินไหมทดแทนประเภทประกันภัยรายสัญญาได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรกรณีศึกษา

ขั้นตอนในการดำเนินการบริการด้านสินไหมทดแทนนั้น แสดงดังรูปที่ 5.3



รูปที่ 5.3 ขั้นตอนการดำเนินงานด้านสินไหมทดแทน





รูปที่ 5.3 ขั้นตอนการดำเนินงานด้านสินไหมทดแทน (ต่อ)

ผลการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทน ทำการวัดผลด้วยตัวชี้วัดระดับฝ่าย คือ “จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด 12 วัน” แสดงได้ในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ผลการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทน

เดือน	จำนวนลูกค้าเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน	จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเกินเวลาที่กำหนด	%
มกราคม	1	1	100%
กุมภาพันธ์	1	1	100%
มีนาคม	5	4	80%
เมษายน	-	-	-
พฤษภาคม	2	2	100%
มิถุนายน	3	3	100%
กรกฎาคม	2	1	50%
สิงหาคม	-	-	-
กันยายน	1	1	100%
ตุลาคม	1	1	100%
พฤศจิกายน	4	3	75%
ธันวาคม	4	4	100%
รวม	24	21	87.5%

จากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทนนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้การบริการจ่ายค่าสินไหมทดแทนทำได้รวดเร็วอย่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสาเหตุหลักๆ นั้นจะมาจากฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งใช้เวลาในการติดตามเรียกเก็บค่าสินไหมทดแทนจากผู้รับประกันภัยต่อล่าช้า โดยเฉพาะผู้รับประกันภัยต่อจากต่างประเทศ

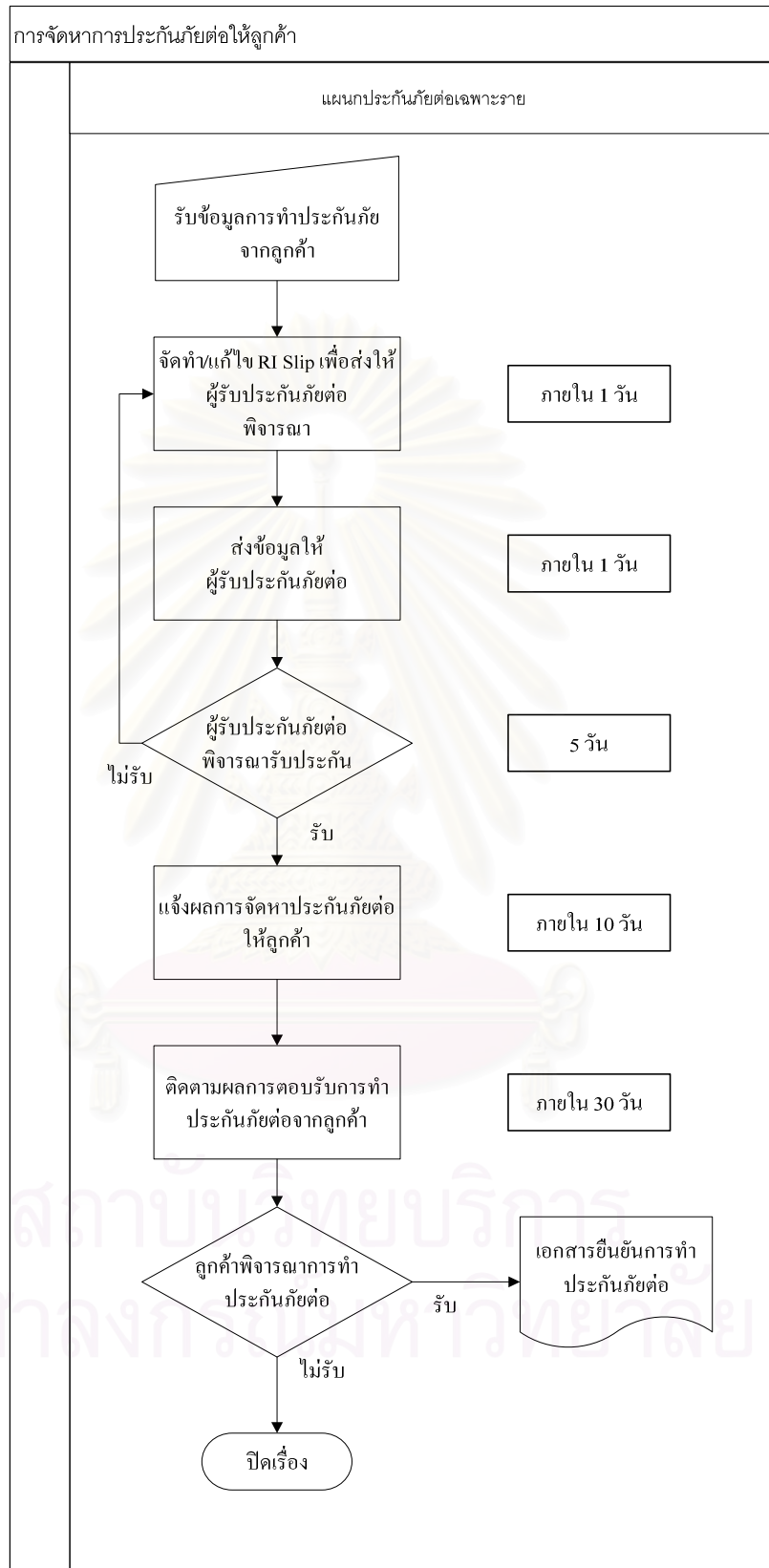
จากการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายประกันภัยต่อ และฝ่ายบัญชีและการเงินนั้น ทางฝ่ายบัญชีและการเงินจะพัฒนาระบบการรับจ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทางผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินจะขอให้ทางฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำรายงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงินของบุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 5.2.5 โครงการปรับปรุงกระบวนการ

ในการปรับปรุงกระบวนการนั้น เริ่มจากการนำผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการจัดการประกันภัยต่อให้ลูกค้า ซึ่งได้จัดทำแล้ว ดังแสดงในรูป 5.1 มาทำการพัฒนาและปรับปรุง ให้มีความกระชับมากขึ้น ตามความต้องการในการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน โดยการปรับปรุงขั้นตอนในการจัดการการประกันภัยต่อให้ลูกค้านั้น จะให้บุคลากรในฝ่ายการประกันภัยต่อ ประชุมร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลของการปรับปรุงกระบวนการได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งาน ซึ่งขั้นตอนการจัดการการประกันภัยต่อหลังการปรับปรุง แสดงดังรูป 5.4



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.4 ขั้นตอนการจัดการการประกันภัยต่อหลังการพัฒนา

ตัวชี้วัดระดับฝ่ายของโครงการปรับปรุงกระบวนการ คือจำนวนรายลูกค้าที่ใช้เวลาในการปิดการขายประกันภัยต่อเฉพาะรายเกิน 60 วัน โดยมีเป้าหมายคือ ไม่เกิน 10% ซึ่งผลการประเมินนั้น แสดงดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ผลการปฏิบัติงานตามโครงการปรับปรุงกระบวนการ

ปี	จำนวนลูกค้าที่ตอบรับการจัดการประกันภัยต่อ	จำนวนรายลูกค้าที่ใช้เวลาในการปิดการขายประกันภัยต่อเกิน 60 วัน	%
2550	158	45	28.5%

จากการปฏิบัติตามโครงการปรับปรุงกระบวนการนั้น พบว่ามีลูกค้าประมาณ 28.5% ที่ใช้เวลาในการตัดสินใจทำประกันภัยต่อ เกินกว่า 60 วัน โดยมีสาเหตุหลักๆ นั้นมาจากการตัดสินใจของผู้เอาประกันภัย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ตัดสินใจทำประกันภัย เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเบี้ยประกันภัยในแต่ละปีค่อนข้างสูง ซึ่งสาเหตุนี้ ถือเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ของทางฝ่ายประกันภัยต่อ สิ่งหนึ่งที่จะทำได้ คือการจัดการประกันภัยต่อได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีความน่าสนใจ ทั้งในเรื่องของเบี้ยประกันภัย และความคุ้มครอง เพื่อให้การตัดสินใจทำประกันภัยนั้น ทำได้ง่ายขึ้น

### 5.3 ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำขึ้น มาแปลงลงสู่การปฏิบัติงานของฝ่าย ดังที่ได้แสดงเป็นแผนการปฏิบัติงานในบทที่ 4 นั้น สำหรับฝ่ายบัญชีและการเงินได้ทำการนำแผนการปฏิบัติงานไปทดลองปฏิบัติจริงในฝ่าย ตามแผนการปฏิบัติงานทั้ง 3 แผน

#### 5.3.1 โครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

โครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และเป็นที่ยึด โดยเริ่มจากการตั้งทีม CSR ซึ่งจะเป็ทีมที่ดูแลรับผิดชอบโครงการนี้ ภายหลังจากการประชุมของทีม ได้กำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ผลจากการประชุมของทีมผู้รับผิดชอบ เห็นควรว่าในปี 2550 จะมีโครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งสิ้น 3 โครงการ ดังแสดงในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 โครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกรณีศึกษา

โครงการที่	ชื่อโครงการ	การดำเนินงาน
1	โครงการ 80 บาทต่อกรมธรรม์ร่วมสมทบทุน “มูลนิธิชัยพัฒนา”	องค์กรกรณีศึกษาได้ร่วมกับ ประกันคุ้มภัย ออกแบบโครงการประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล ภายใต้เงื่อนไขความคุ้มครองและอัตราเบี้ยประกันภัยเป็นกรณีพิเศษ ชื่อกรมธรรม์ “ของขวัญ...จากพ่อ” โดยหักรายได้ 80 บาท ทุกกรมธรรม์ ร่วมบริจาคสมทบทุน “มูลนิธิชัยพัฒนา”
2	โครงการเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กตาบอดและพิการซ้ำซ้อน	องค์กรกรณีศึกษา ร่วมกับ ไอเอจี ประกันภัย จัดโครงการเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กตาบอดและพิการซ้ำซ้อน และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการนี้ ทั้งวันทำกิจกรรมและร่วมสมทบทุน
3	โครงการหนังสือเพื่อผู้ด้อยโอกาส	องค์กรกรณีศึกษา ได้จัดโครงการหนังสือเพื่อผู้ด้อยโอกาสขึ้น ระหว่างการจัดพาบุคลากรไปท่องเที่ยวประจำปี ที่เกาะช้าง

จากตัวชี้วัดของโครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร “จำนวนโครงการที่ทำสำเร็จ” พบว่า ในปี 2550 ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 3 โครงการ ซึ่งจะเห็นได้ว่า โครงการมีการทำได้สำเร็จทั้ง 3 โครงการ แสดงว่าเป้าหมายนี้สามารถบรรลุได้ 100%

ประโยชน์ที่ได้เพิ่ม จากโครงการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนี้ นอกจาก ความมีส่วนร่วมในสังคมแล้ว ยังสามารถนำภาพกิจกรรมทั้งหลาย มาทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นผลพลอยได้ที่เกิดประโยชน์กับองค์กรกรณีศึกษาเป็นอย่างมาก

### 5.3.2 แผนการพัฒนาระบบการรับจ่ายค่าสินไหมทดแทน

ผลจากการประเมินเรื่อง แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านสินไหมทดแทนของฝ่ายประกันภัยต่อนั้น พบว่ายังไม่สามารถที่จะทำให้การบริการจ่ายค่าสินไหมทดแทนทำได้รวดเร็วอย่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสาเหตุหลักๆ นั้นก็มาจากฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งใช้เวลาในการติดตามเรียกเก็บค่าสินไหมทดแทนจากผู้รับประกันภัยต่อล่าช้า โดยเฉพาะผู้รับประกันภัยต่อจาก



ต่างประเทศ ซึ่งจากตัวชี้วัดของฝ่าย “จำนวนลูกค้าที่ได้รับการจ่ายค่าสินทดแทนเกินเวลาที่กำหนด” นั้น ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลย

ภายหลังจากการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายประกันภัยต่อ และฝ่ายบัญชีและการเงิน ทางฝ่ายบัญชีและการเงินเอง มีความตั้งใจจะพัฒนาระบบการรับจ่ายเงินค่าสินทดแทนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้การเรียกเก็บค่าสินทดแทนจากผู้รับประกันภัยต่อล่าช้า นั้น พบว่าผู้รับประกันภัยต่อ ไม่ยอมจ่ายค่าสินทดแทนในทันที เนื่องจากว่าทางองค์กรกรณีศึกษาเองนั้น มีค่าเบี้ยประกันภัยคงค้าง ที่ยังไม่ได้จ่ายให้กับผู้รับประกันภัยต่อเป็นจำนวนมาก

โดยที่ประชุมฝ่าย ได้พิจารณาและมีความเห็นว่า การพัฒนาระบบการรับจ่ายค่าสินทดแทน ควรทำร่วมกับแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน

### 5.3.3 แผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน

ในแผนการพัฒนาประสิทธิภาพการรับจ่ายเงินนั้น มีความสัมพันธ์แบบผันตรงกับแผนการพัฒนาระบบการรับจ่ายค่าสินทดแทน เนื่องจากเป็นระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน จะเห็นว่า นายหน้าประกันภัยนั้น เมื่อได้ทำการจัดการประกันภัยได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้วนั้น หน้าที่หลักอีก 1 ประการ คือ การนำส่งเบี้ยประกันภัยจากลูกค้า ให้ผู้รับประกันภัย และเรียกเก็บค่าสินทดแทนจากผู้รับประกันภัย ให้กับลูกค้า เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น

จากข่าวต่างๆ ที่สื่อออกให้ประชาชนทั่วไปเห็น มีบริษัทประกันภัย หรือ นายหน้าประกันภัย หลายบริษัทมีข่าวไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเงิน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของบริษัทนายหน้าประกันภัย ดังนั้น ประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรกรณีศึกษาต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง

ในแผนการพัฒนาประสิทธิภาพการรับจ่ายเงิน ทางฝ่ายบัญชีและการเงิน จะขอความร่วมมือจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการช่วยพัฒนาระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างรายงานเงินคงค้าง (Aging Report) เพื่อช่วยในการเตือนว่าเบี้ยประกันภัยหรือค่าสินทดแทนรายการใด ถึงเวลาต้องทำการรับจ่าย และเพื่อให้ผู้อำนวยการฝ่ายได้รับรู้และนำไปวิเคราะห์เรื่องการลงทุนได้ดียิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดของแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน “ร้อยละของเบี้ยประกันภัยคงค้างเกิน 1 ปีต่อเบี้ยประกันภัยรวม” แสดงดังตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 ผลการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับจ่ายเงิน

	เบี่ยประกันภัยรวม รับ/(จ่าย)	เบี่ยประกันภัยคงค้างเกิน 1 ปี รับ/(จ่าย)	%
ผู้เอาประกันภัยต่อ	285,556,925	13,125,710	4.6%
ผู้รับประกันภัยต่อ	(336,815,681)	(18,507,021)	5.5%

จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 10% พบว่าตัวชี้วัด “ร้อยละของเบี่ยประกันภัยคงค้างเกิน 1 ปี ต่อเบี่ยประกันภัยรวม” นั้นต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แต่แม้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ทางผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินนั้น ให้ความเห็นว่า เบี่ยประกันภัยคงค้างนั้น ไม่ควรจะคงค้างเกิน 6 เดือน ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นดีขึ้นกว่าปัจจุบัน จึงเสนอให้ปรับปรุงตัวชี้วัดระดับฝ่ายเป็น “ร้อยละของเบี่ยประกันภัยคงค้างเกิน 6 เดือน ต่อเบี่ยประกันภัยรวม” ซึ่งทางผู้จัดทำก็ได้รับไว้เป็นข้อเสนอแนะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาบึงนาราง ประกันภัย โดยใช้หลักการแบบดุลยภาพมาทำการวิเคราะห์และปรับปรุง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น ในบทที่ 6 จะมีเนื้อหาเกี่ยวกับข้อสรุปในการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ระดับองค์กร
2. ระดับฝ่าย

โดยการพัฒนาทั้ง 2 ระดับนั้น จะสามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 6.1 ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์

เป็นการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย และโอกาส เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กรวิทยาลัยอาชีวศึกษา

2. การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร

เป็นการนำกลยุทธ์ขององค์กร มาพัฒนาสู่ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการแบบดุลยภาพ ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้พัฒนา รวมถึงตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด

เพื่อศึกษาว่าวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นนั้น มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือว่าควรทำการปรับปรุง

## 6.2 ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับฝ่าย

สำหรับขั้นตอนการพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานระดับฝ่าย ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับฝ่าย

เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร ลงสู่ฝ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำการพัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานในระดับฝ่าย และร่วมกันกำหนดแผนการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2. การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

เป็นการกำหนดรายละเอียดของแผนการปฏิบัติงาน รวมถึงงบประมาณ และกำหนดการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้นำไปปฏิบัติ

### 3. การปฏิบัติจริงตามแผนการปฏิบัติงาน

เพื่อให้สามารถเห็นผลของการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร ลงสู่การปฏิบัติ ผู้ศึกษาได้เลือก ฝ่ายประกันภัยต่อ และฝ่ายบัญชีและการเงิน ในการวิเคราะห์ผลการพัฒนาระบบการวัดผลงานแบบดุลยภาพ

## 6.3 ปัญหาและอุปสรรค

จากที่ได้ทำการศึกษาถึงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นั้น ได้พบกับปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ไม่ได้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ขององค์กร แม้ว่าองค์กรกรณีศึกษาจะได้ทำการควบรวมกิจการกับบริษัทข้ามแดนต่างชาติแล้วก็ตาม

2. ในการจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร และระดับฝ่าย เนื่องจากไม่เคยมีการจัดทำขึ้นมาก่อน ทำให้เป็นการยากสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในการจัดทำตัวชี้วัด รวมถึงขาดความเข้าใจในการวัดผลตัวชี้วัดบางตัว ทำให้มีข้อมูลผิดพลาด ต้องแก้ไข

## 6.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

หัวข้อนี้เป็นการกล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ โดยสรุปได้ดังนี้

1. ได้ศึกษา เรียนรู้ และเข้าใจในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

2. ได้ศึกษาทฤษฎีในการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธี Balanced Scorecard ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จัดทำ TOWS Matrix การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ
3. ได้จัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ให้กับองค์กรกรณีศึกษา รวมถึง Balanced Scorecard ในระดับองค์กรและระดับฝ่าย ซึ่งองค์กรไม่เคยให้ความสนใจกับเรื่องเหล่านี้มาก่อน
4. ได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
5. ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อนำไปเป็นข้อพึงระวังในการปรับปรุงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพต่อไป

## 6.5 ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะ หลังจากได้ทำการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพแล้ว มีอยู่ 1 ข้อ คือ

### 6.5.1 ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน

จากที่ได้ทราบว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่ดีนั้น จะต้องทำการถ่ายทอดลงสู่ระดับพนักงาน แต่จากการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงการศึกษาแค่เฉพาะระดับองค์กร และระดับฝ่ายเท่านั้น ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการนำการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานไปประยุกต์ใช้ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- งามจิตต์ วัฒนาภรณ์. การจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs สำหรับฝ่ายบริการระหว่างประเทศ ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- จำนงจิตต์ โอภาสเสถียร. Balanced Scorecard และ KPIs ของผ่านสินเชื่อพาณิชย์กรรมและ อุตสาหกรรมการเกษตร. เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator. 2,000. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. 3,000. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- มาลินี ชินสุภัก. การศึกษาจัดทำ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators สำหรับฝ่าย ธุรกิจขนส่งทรัพย์สิน บริษัท กรุงไทยธุรกิจบริการ จำกัด. เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- รสวลี ศรีอุไร. การจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs ของโรงพยาบาลสัตว์วันวลจันทร์. เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ลัดดาวัลย์ คุณุฒยากร. การจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs สำหรับบริษัทในธุรกิจค้าส่งแห่ง หนึ่ง. เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ศตวรรษ เพิ่มทวี. Balanced Scorecard และ KPIs ของฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). เอกสารการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. การวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC. 5,000. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.



**ภาษาอังกฤษ**

Kapland, Robert S. and David P. Norton. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Havard Business Review on Measuring Corporate Performance 1992 : 71-79.

Olve, N. G., Roy J., and Wetter, M. Performance Drivers. Chichester : John Wiley & Sons, 1999.

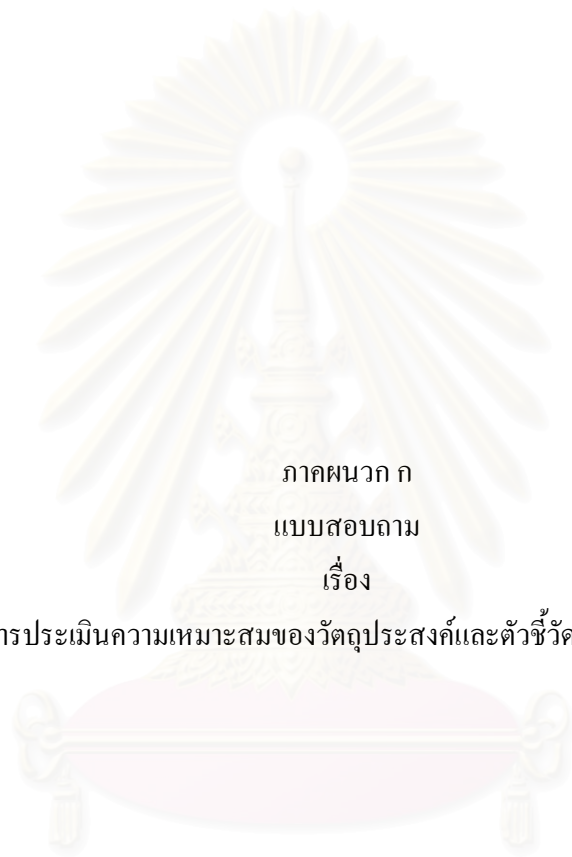


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม  
เรื่อง

การประเมินความเหมาะสมของวัตถุประสงค้และตัวชี้วัดระดับองค์กร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเรื่อง  
ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร

ส่วนที่ 1 ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร (เฉพาะผู้บริหารระดับสูง)

จากวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กรตามตารางที่ 1 ท่านมีความเห็นว่าแต่ละและวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือไม่ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “ความเหมาะสม” ท้ายหัวข้อที่เห็นว่าเหมาะสม

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม
ด้านการเงิน	เพิ่มรายได้จากฐานลูกค้า และเพิ่มมูลค่าในการซื้อประกันภัยจากลูกค้าเก่า	ร้อยละการเติบโตของกำไรสุทธิ	
	เพิ่มผลิตภาพ	ร้อยละของรายได้สุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	
ด้านลูกค้า	สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จัก	อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของลูกค้าจากการสำรวจ	
	สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า มีความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว ด้วยบริการที่เป็นเลิศ	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า	
ด้านกระบวนการภายใน	มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	อัตราการรับรู้โฆษณาของลูกค้าจากการสำรวจ	
	มีกระบวนการในการให้บริการลูกค้าที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง	ร้อยละของการตอบรับทำประกันภัยต่อข้อเสนอ	
	มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	ระยะเวลาในการปิดการขาย	
	สร้างนวัตกรรมการเข้าถึงของลูกค้า	จำนวนผู้เข้าชม Web Site ต่อเดือน	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	เสริมสร้างทักษะของบุคลากร	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	
	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	อัตราการลาออกของบุคลากร	
	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีประสิทธิภาพ	จำนวนโครงการที่พัฒนาสำเร็จ	

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเขวภา เทียมถม เกิดเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2522 ที่จังหวัดระยอง สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อปีการศึกษา 2543 และได้เข้าทำงานที่บริษัทเอส.ซี คอนซัลแตนท์ จำกัด ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายรับประกันภัยต่อ จากนั้นบริษัทได้ควรวรวมกิจการกับบริษัทสื่อกัดัน วัฒนา อินชัวร์นส์ โบรคเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548

ปัจจุบันยังคงทำงานที่ บริษัทสื่อกัดัน วัฒนา อินชัวร์นส์ โบรคเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ฝ่ายรับประกันภัยต่อ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย