คู่มือ การจัดทำระบบ

ประเมินผลงาน

ให้ตอบโจทย์องค์กร

และสะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

PERFORMANCE APPRAISAL HANDBOOK

พร้อมตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน
หน่วยงานต่างๆ ในหลายธุรกิจ

คู่มือ การจัดทำระบบประเมินผลงาน ให้ตอบโจทย์องค์กรและสะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

(Performance Appraisal Handbook)

โดย ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ราคา 220 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library Of Thailand Cataloging in Publication Data

ราเชนทร์ พันธุ์เวช

คู่มือ การจัดทำระบบประเมินผลงาน

ให้ตอบโจทย์องค์กร และสะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

--สระบุรี : ISO THAI 2560

220 หน้า

1.การบริหารธุรกิจ 1.ชื่อเรื่อง

ISBN 978-616-445-147-6

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ไอเอสโอไทย เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด

12/103 ม.3 ต.สวนดอกไม้ อ.เสาไห้ จ.สระบุรี 18160

โทรศัพท์: 036-731779-80, 086-3784849

โทรสาร: 036-731782

พิมพ์ที่ บริษัท วิชั่น พรีเพรส จำกัด

55/35 ม.1 ถ.ราชพฤกษ์ ต.อ้อมเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

Tel. 0-2882-9981-2

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

คำนำสำนักพิมพ์

การประเมินผลงาน จะว่าง่ายก็ง่าย จะว่ายากก็ยาก..ผู้บริหารทุกระดับย่อมต้องมีประสบการณ์ในการประเมินผลงานลูกน้องของตนเองมาบ้าง ไม่มากก็น้อย ใครจะได้ผลการประเมินดีหรือไม่ดี ก็ขึ้นอยู่กับว่า ทำงานได้เข้าตาลูกพี่มากแค่ไหน

บ่อยครั้งที่การประเมินผลงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินเป็นหลัก คะแนนที่ออกมาไม่สะท้อนถึงผลงานจริงๆ ที่ได้ออกมา ด้วยความเป็นนามธรรมของงานที่จับต้องได้ยาก การขาดข้อมูลที่เพียงพอ บวกกับขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง

การประเมินผลงาน จึงเป็นเสมือนดาบสองคม.. หากใช้คมด้านที่ถูกต้อง ลูกน้องก็พอใจ ที่ทำงานแทบตาย ผลงานก็ดี แล้วลูกพี่มองเห็น ผู้บริหารระดับสูงก็แฮปปี้ ที่มีตัวประเมินวัดผลการปฏิบัติงานที่ตอบโจทย์กับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของผู้บริหารที่ได้ตั้งไว้ เห็นไหม..อะไรๆ ก็ดีไปเสียหมด ตรงกันข้าม.. ถ้าไปใช้คมด้านที่ไม่ถูกต้อง หายนะก็จักบังเกิดได้

หนังสือเล่มนี้ เขียนโดยผู้เขียนที่มากประสบการณ์ในการบรรยาย และเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรชั้นนำหลายๆ แห่ง

“อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช” ซึ่งได้มีผลงานตีพิมพ์หลายเล่มด้วยกัน เป็นหนังสือที่ทุกองค์กรควรมีไว้ เป็นองค์ความรู้ที่หยิบมาอ่านได้สะดวก และนำมาใช้ได้จริง ผมกล้าการันตีได้ว่า คุณค่าของหนังสือเล่มนี้ มีมากกว่าราคาค่าตัวที่แสดงไว้บนหน้าปกหลายเท่านัก

ขอขอบพระคุณสำหรับการสนับสนุน

ภูเบนทร์ พันธุ์เวช

บรรณาธิการ

จากใจผู้เขียน

จากการที่ผมได้มีโอกาสทำงานให้กับองค์กรต่างๆในฐานะวิทยากร ที่ปรึกษา และเป็นนักเขียนเกี่ยวกับการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์มาหลายปี พบว่าระบบการบริหารจัดการที่บริษัทต่างๆให้ความสำคัญและใช้เป็นเครื่องมือหลักระบบหนึ่งในการบริหารงานในองค์กร นั่นคือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแทบทุกบริษัทจะมีการใช้ระบบประเมินผลงานกันอยู่แล้ว ซึ่งก็ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นการสร้างรูปแบบการทำงานให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

แต่พอมีโอกาสได้เห็นรายละเอียดของระบบประเมินผลงานของบริษัทต่างๆที่ผมมีโอกาสเข้าไปพัฒนาระบบ กลับพบว่า ระบบประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในหลายๆองค์กร ยังมีข้อต้องปรับปรุงแก้ไขอีกมากมาย และหลายๆองค์กรพอนำระบบนี้มาใช้งาน แทนที่จะช่วยให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น กลับกลายเป็นการสร้างปัญหาในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนั้น ไม่ใช่เพราะระบบการประเมินผลงานนั้นไม่ดี แต่เป็นเพราะการออกแบบและนำไปปฏิบัติใช้ โดยผู้ที่นำไปปฏิบัติ ไม่เข้าใจในระบบนี้อย่างแท้จริงมากกว่า

หนังสือเล่มนี้ผมเขียนจากประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสไปสอนไปช่วยออกแบบและวางขั้นตอนการนำไปใช้งานในภาคปฏิบัติ ของระบบประเมินผลงานในฐานะวิทยากรและที่ปรึกษา มามากกว่า 50 องค์กร เนื้อหาจะแนะนำถึงกระบวนการออกแบบและการติดตามประเมินผลงานในภาคปฏิบัติ ให้เห็นภาพชัดเจนเป็นขั้นตอน ว่าจะทำอย่างไรให้ระบบประเมินผลงานขององค์กรเรา ทำระบบแล้วตอบโจทย์องค์กรที่ผู้บริหารต้องการ และสามารถสะท้อนผลงานของหน่วยงานและพนักงานตำแหน่งต่างๆได้อย่างแท้จริง และทำอย่างไรให้วางระบบให้เหมาะสมกับสถานะขององค์กรเรา ที่ทำแล้วจะช่วยส่งเสริมให้องค์กร

ประสบความสำเร็จทั้งในด้านผลประกอบการ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และยังคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในองค์กรอีกด้วย ทำแล้วต้องช่วยเสริมสร้างความรักความสามัคคี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมกันนั้นยังมีตัวอย่างแบบประเมินผลงานหน่วยงานต่างๆในธุรกิจหลากหลายประเภท ซึ่งสามารถดูเป็นแนวทางนำเพื่อไปปรับใช้หรือจะคัดลอกนำไปใช้กันตรงๆ ก็สามารถทำได้หากตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบตรงกับตัวอย่างที่ให้ไว้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการทำระบบประเมินผลงานในองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่สนใจอยากศึกษาระบบนี้ให้เข้าใจในภาคปฏิบัติ ให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นได้อย่างแน่นอนครับ

ท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ณรงค์วิทย์ แสนทอง ผู้จุดประกาย ให้ความรู้ในระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนและชี้นำแนวทางในสายงานวิทยากรเมื่อหลายปีก่อน และขอบพระคุณลูกค้าองค์กรต่างๆมากมาย ที่ให้ความไว้วางใจ ซึ่งทำให้ผมได้มาเป็นวิทยากรที่ปรึกษาด้านการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ อย่างเช่นทุกวันนี้

ราเชนทร์ พันธุ์เวช

www.chentrainer.com

E-Mail : chentrainer.com@gmail.com

Tel. 081-9937077

คู่มือ การจัดทำระบบประเมินผลงาน ให้ตอบโจทย์องค์กรและสะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

(Performance Appraisal Handbook)

สารบัญ

บทนำ ประเมินผลงานเพื่ออะไร ทำยังไงถึงจะตอบโจทย์ได้จริงๆ	07
Part - I ภาพรวมแนวทางการทำระบบประเมินผลงาน	**16**
บทที่ 1 ไขปัญหาโจทย์สำคัญของ KPI ทำอย่างไรให้เวิร์ค	17
บทที่ 2 กระบวนการขั้นตอน การจัดทำระบบประเมินผลงาน	26
Part - II การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Goal/KPI Setting)	**44**
บทที่ 3 การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Corporate Goal/KPI)	45
บทที่ 4 กำหนด KPI หน่วยงานอย่างไร ให้สอดคล้องกับองค์กร	60
บทที่ 5 การกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง	77
บทที่ 6 รูปแบบและ สัดส่วน KPI ที่เหมาะสมกับงานแต่ละแบบ	96
บทที่ 7 ประเมินพฤติกรรมอย่างไร ให้ใช้ประโยชน์ได้แท้จริง	106
Part - III สรุปแบบประเมินผลงาน และการ Implement ระบบ	**117**
บทที่ 8 สรุปขั้นตอนการออกแบบใบประเมินผลงาน	118
บทที่ 9 ทำแบบฟอร์มประเมินผลงาน ให้ง่าย ชัดเจน ตรงประเด็น	129
บทที่ 10 กระบวนการ Implement ระบบประเมินผลงาน	138
Part - IV ความเป็นธรรมที่ต้องสร้างไปพร้อมการประเมินผลงาน	**145**
บทที่ 11 การประเมินค่างาน และจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	146
บทที่ 12 การจ่ายผลตอบแทนตาม Budget แบบไม่บิดเบือนเกรด	164
Part - V ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน	**171**
ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน งานกลุ่มโรงงานผลิตสินค้า	172
ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน งานขายการตลาดและบริการ	180
ตัวอย่างแบบประเมินผลงาน หน่วยงานสนับสนุน	188
ตัวอย่างแบบประเมินผลงาน ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง	197

บทนำ

ประเมินผลงานเพื่ออะไร ทำยังไงถึงจะตอบโจทย์ได้จริงๆ

ประเมินผลงานเพื่ออะไร ทำยังไงถึงจะตอบโจทย์ได้จริงๆ

จากการที่ผมเองมีโอกาสเป็นทั้งวิทยากร และที่ปรึกษาระบบประเมินผลงานมาหลายบริษัท ทั้งองค์กรเล็ก ใหญ่ และใหญ่มาก พบว่าวัตถุประสงค์ความต้องการของแต่ละบริษัทในการทำระบบนี้นั้น แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และความเข้าใจของผู้บริหารและ HR สำหรับองค์กรที่ทำระบบนี้เพื่อตอบโจทย์ของตัวเองได้สำเร็จ ก็ถือว่าดีไป แต่มีหลายองค์กรไม่น้อยที่นำระบบนี้มาใช้แบบงงๆ ไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ทำไปแล้วก็ตอบโจทย์แก้ปัญหาตัวเองไม่ได้ เช่น

- ทำระบบประเมินผลงานแล้ว เป้าหมายแต่ละแผนกไม่ได้สอดคล้องกับบริษัทเลย ผู้จัดการประเมินออกมา A หมด แต่บริษัทตกเป้าหมาย
- หัวข้อประเมินผลแต่ละคน มีแต่เป้าหมูๆ เขียนแต่งานประจำซ้ำๆ ไม่ได้ช่วยให้บริษัทได้ประโยชน์อะไรมากขึ้นกว่าปีก่อนๆเลย

ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ ผู้บริหารบริษัทหรือ HR บางคนเอง ก็ยังเข้าใจระบบนี้แบบคลุมเครือ ว่าทำเพื่อตอบโจทย์อะไร และมีวิธีการทำระบบอย่างไรให้ได้ผลอย่างแท้จริง ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตั้งคำถามให้ตัวเองก่อน นำระบบนี้มาใช้ คือ

“ทำระบบ KPI เพื่อให้ผลงานบริษัทดีขึ้น หรือ แค่เอาไว้เป็นเกณฑ์จ่ายผลตอบแทน”

เพราะคำตอบของคำถามนี้ ตอบโจทย์ด้วยระบบที่แตกต่างกัน แต่ใกล้เคียงกันมากในความเข้าใจของหลายๆคน ซึ่งมักพูดรวมๆหรือใช้เรียกแทนกันอยู่เสมอๆ นั่นคือ

"ระบบประเมินผลงาน และ ระบบบริหารผลงาน"

เพราะถ้าไม่เข้าใจความแตกต่างของ 2 ระบบนี้ ทำไปทำมา เสียเงิน เสียเวลา และเสียอารมณ์กันพอสมควร แล้วสุดท้ายก็ไม่ได้ตอบโจทย์ที่แท้จริงที่บริษัทต้องการ ดังนั้นเราจะมาทำความเข้าใจให้ตรงกันดังนี้

ระบบประเมินผลงาน (Performance Appraisal : PA)

คือ ระบบที่ว่าด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัท ว่าใครทำงานดีหรือไม่ดี ตามที่บริษัทคาดหวัง หรือถ้าจะพูดให้ถูกต้อง คือ ผลงานของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย (Goal) ที่บริษัทมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยเป้าหมายนั้นจะต้องกำหนดเป็น ตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน (Performance Indicator) และตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องหยิบยกงานประจำทุกอย่างมาวัด ใช้เฉพาะตัวที่จำเป็นสำคัญ ที่สะท้อนผลงานหลักๆก็พอ เราจึงเรียกว่าตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicator หรือ KPI ที่หลายๆคนคุ้ยเคยกันดีนั่นเอง โดยกระบวนการที่ทำๆกันอยู่โดยมาก มักจะเริ่มต้นด้วยการแจกแบบประเมินผลงานให้ผู้จัดการแต่ละแผนก ไปกำหนดหัวข้อประเมินผลกันมาว่าแต่ละหน่วยงาน มีตัวชี้วัดอะไรกันบ้าง แล้วพอครบปี ก็มาดูกันว่าใครทำผลงานเป็นอย่างไรเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดมา

และหลายองค์กรก็เร่งร้อนทำระบบ ประเภทที่ว่า อยากทำระบบประเมินผลงานตอนใกล้ๆสิ้นปี คิดปุ๊บปั๊บก็ทำเลย แจกใบประเมินให้เขียนหัวข้อแล้วประเมินกันเลย มีข้อมูลบ้าง ไม่มีบ้าง นั่งเทียนประเมินกันไป แล้วก็มีปัญหาตามมามากมาย เช่น หัวข้อง่ายไป วัดตัวเลขไม่ได้ มีแต่หัวข้อเดิมๆ ซึ่งถ้า

จะให้ดีก็ต้องความเข้าใจกันก่อนที่จะนำระบบไปใช้งาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบประเมินผลงานอย่างเดียว ไม่ได้ตอบโจทย์ความต้องการของบริษัท หรือองค์กรอย่างแท้จริง เพราะสิ่งที่องค์กรต้องการจริงๆคือ ทำระบบนี้แล้วบริษัทต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นด้วย

ระบบประบริหารผลงาน (Performance Management System : PMS)

ระบบบริหารผลงาน เป็นระบบที่เกิดขึ้น หลังระบบประเมินผลงาน ที่ไม่ตอบโจทย์ขององค์กรหลายๆข้อ โดยเฉพาะประเมินผลแล้วก็ไม่ได้ช่วยให้กิจการของบริษัทดีขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งส่วนหนึ่งในระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ก็มีเรื่องของการ ประเมินผลงาน (Performance Appraisal) อยู่ด้วย ซึ่งแท้จริงระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) จะองค์ประกอบอยู่หลายส่วน ซึ่งมีภาพใหญ่ๆ ดังนี้

- การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Goal/KPI Setting)
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- การพัฒนาผลงาน (Performance Improvement)

ดังนั้น สรุปคือการประเมินผลงาน เป็นส่วนหนึ่งในระบบบริหารผลงานนั่นเอง ซึ่งเนื้อหาในเล่มนี้ นอกจากเรื่องของการประเมินผลงานแล้ว ก็จะมีเรื่องของการกำหนดเป้าหมายองค์กร การกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานผู้รับผิดชอบรวมอยู่ด้วย แต่ที่ใช้ชื่อหนังสือเป็น คู่มือการประเมินผลงาน (Performance Appraisal Handbook) นั้นก็เพราะว่า ผู้บริหารและ HR หลายๆองค์กร ก็ยัง

คุ้นเคยกับคำว่า การประเมินผลงาน มากกว่าบริหารผลงานอยู่ดี ผมเลยใช้ชื่อนี้เพื่อเป็นการสื่อสารให้เข้าถึงผู้อ่านได้มากกว่า

และอีกชื่อหนึ่งสำหรับท่านในที่สนใจในระบบบริหารผลงานก็ จะมีคำว่า การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management System) อีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งก็ว่าด้วยการบริหารผลงานที่ต้องตอบโจทย์สถานการณ์แวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง ส่งผลถึงเป้าหมายของบริษัท จึงมีการใช้แนวทางของการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งจะมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Goal/KPI Setting)
- การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Plan)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- การพัฒนาผลการทำงาน (Performance Improvement)

ซึ่งผมได้เขียนเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ไว้บางส่วน ในหนังสือเล่มที่ผ่านมาของผม คือหนังสือ
“GOAL/KPI Setting & Strategic Action Plan” (การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดและจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์) ซึ่งท่านที่สนใจ สามารถสอบถามได้ที่ Se-ed Book Center ทุกสาขาทั่วประเทศครับ

และเมื่อเข้าใจความหมาย ความแตกต่างของระบบต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นแล้วก็ มาถึงคำถามสำคัญคือ เราจะทำอย่างไรให้การทำระบบบริหารผลงาน และโดยเฉพาะส่วนของการประเมินผลงานให้ได้ผลมากที่สุด

อย่างแรกเลย ผู้บริหารต้องชัดเจนก่อนว่า ก่อนที่เราจะนำระบบใดๆมาใช้นั้น แท้จริงเราต้องการอะไร และระบบอะไรจะตอบโจทย์นั้น ต้องการแค่ให้มีใบประเมินผลพนักงานมาเป็นเกณฑ์จ่ายโบนัส ปรับเงินเดือน หรือต้องการให้ผลประกอบการดีขึ้นจากระบบนี้ด้วย ซึ่งผมสามารถตอบแทนผู้บริหารได้เลยว่าสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ คือ ระบบบริหารผลงาน ไม่ใช่แค่ประเมินผลงาน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์กร เช่นบางบริษัทที่ดำเนินกิจการมายาวนาน ยอดขาย ผลประกอบการต่างๆ เติบโตมาอย่างต่อเนื่อง อยากได้ระบบประเมินผลงาน เพื่อมาสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นสำคัญ ซึ่งก็แล้วแต่กรณีๆไป

เมื่อทำความเข้าใจตรงกันแล้วว่าเราต้องการอะไร จะใช้เครื่องมือใด ก็ต้องทำการศึกษาระบบนั้นๆให้ดีก่อนว่า องค์กรเราเหมาะหรือไม่ เราพร้อมหรือยัง สำหรับระบบนี้ เพราะใช่ว่าทุกองค์กรจะเหมาะกับการนำระบบประเมินผลงานไปใช้ทันที เช่น บางองค์กรที่มีขนาดเล็กมาก ยอดขายยังไปไม่ค่อยรอดโบนัสแทบไม่มี มีงบขึ้นเงินเดือนได้แค่ 2-3% แล้วผู้บริหารก็คิดว่า ถ้าทำระบบประเมินผลงาน พนักงานจะมุ่งมั่น มีแรงจูงใจทำงานมากขึ้น ขยันขึ้น ก็เลยตัดสินใจทำระบบประเมินผลงาน ผลปรากฏว่า พนักงานลาออกเพียบ ส่วนที่ยังอยู่ก็บ่นกันหลังไมค์พร้อมนินทาเจ้านาย ว่า

“จะประเมินพวกผมให้ลำบากกันทำไม ในเมื่อสุดท้าย บริษัทก็จ่ายได้เท่าๆเดิม”

เพราะทำประเมินผลงานแล้ว รู้สึกว่า ทำงานยากขึ้น เอกสารมากขึ้น เครียดขึ้น แต่สุดท้าย รายได้พนักงานก็ไม่ต่างจากเดิม แล้วจะทำไปทำไม ซึ่งสรุปสุดท้าย

บริษัทก็เลิกใช้ระบบนี้ไป เพราะทำไปแล้วบริษัทก็ไม่ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นแต่อย่างใด กลับทำให้พนักงานหลายๆคนไปจากบริษัททั้งๆที่เคยทำงานดี

ผมเคยมีประสบการณ์กับองค์กรเล็กๆองค์กรหนึ่ง ซึ่งเชิญผมไปอยากทำระบบประเมินผลงาน ซึ่งพอผมดูข้อมูลสถานการณ์เบื้องต้นแล้ว ผมพูดกับผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมาเลยว่า สถานการณ์ของบริษัทที่ยอดขายยังไม่พอแบบนี้ จ่ายพนักงานได้น้อยแบบนี้ สิ่งที่จะตอบโจทย์ไม่ใช่ระบบประเมินผลงาน แต่มันคือ Goal Setting & Action Plan สรุปว่าบริษัทนี้

“ทำอย่างไรให้ผลประกอบการดีขึ้นก่อน เมื่อมีเงินพอจ่ายให้พนักงานที่มีผลงานต่างกันได้อย่างชัดเจนแล้ว ค่อยว่ากัน เรื่องการประเมินผลงาน”

เมื่อเข้าใจตรงกันแล้วว่าองค์กรเรา ควรใช้เครื่องมือใด ก่อนจะเริ่มโครงการ ผู้บริหารควรมีการพูดคุยปรึกษาหารือทำความเข้าใจกันก่อน ว่าเรากำลังจะทำอะไร เพื่ออะไร จะได้ไม่มีแรงต่อต้านในการทำระบบ เพราะถ้าพูดถึงการประเมินผลงาน พนักงานทั่วๆไป ก็มักรู้สึกไม่ชอบเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เพราะทุกคนมักเข้าใจว่าบริษัทเอาระบบ KPI มาจับผิดการทำงานพวกเขา เพราะที่ผ่านมาโดยมากทำระบบแบบไม่เข้าใจอย่างแท้จริง เลยเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี เลยทำให้เกิดภาพลักษณ์ ความเชื่อที่เป็นลบต่อระบบประเมินผลงาน หรือที่ชอบเรียกกันติดปากว่าระบบ KPI มาตลอด

สำหรับเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะเน้นในเรื่องการจัดทำระบบประเมินผลงานในองค์กร ให้ตอบโจทย์ด้านต่างๆที่องค์กรคาดหวัง และ

สะท้อนผลการทำงานของหน่วยงานและพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งโดยภาพรวมจะพูดถึงการกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน หรือ ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator : KPI) ของพนักงานที่ต้องตอบโจทย์สำคัญในส่วนต่างๆ นั่นคือ

1. ตอบโจทย์เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร (Corporate KPI)
2. ตอบโจทย์หน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน (Functional KPI)
3. ตอบโจทย์งานสำคัญของตัวพนักงานเอง (Individual Indicator)

ซึ่งก็หมายถึง หัวข้อประเมินผลงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ก็จะต้องประกอบด้วยหัวข้อประเมินที่ตอบโจทย์แต่ละด้าน ซึ่งจะมีจำนวนหัวข้อส่วนไหนกี่ข้อ น้ำหนักคะแนนส่วนไหนมากหรือน้อย ก็ขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานคนนั้น เช่น

- ระดับผู้บริหาร ก็จะเน้น KPI ส่วนที่ 1 (Corporate KPI) เป็นหลัก
- ระดับผู้จัดการ ก็จะมี KPI ส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 เป็นหลัก
- ระดับหัวหน้างาน ก็อาจจะมี KPI ทั้ง ส่วนที่ 1, 2 และ 3 ร่วมกัน
- ระดับปฏิบัติการ ก็อาจจะมี KPI แค่ส่วนที่ 2 และ 3 เป็นหลัก

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	??
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	??
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)	??
TOTAL	**100%**

ทั้งนี้รายละเอียดการกำหนด KPI ส่วนต่างๆ เราก็จะได้เรียนรู้กันในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งในทุกขั้นตอนจะมีทั้งการให้แนวทาง วิธีคิดวิเคราะห์ รูปแบบวิธีปฏิบัติ

และมีแบบฟอร์มตัวอย่างที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่ผู้อ่านสามารถคัดลอกนำไปใช้งาน หรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

ตัวอย่าง แบบฟอร์มประเมินผลงานพนักงาน

แบบประเมินผลงานประจำปี

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	ผู้รับการประเมิน	นายสมชาย แมนมาก

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2016	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนน เต็ม	ระดับ ผลงาน	คะแนน ที่ได้
% การผลิตได้ตามแผน	96	%	30	100	99 - 98	97 - 96	95 - 94	93 ≥	150	4	120
% คุณภาพการผลิตสินค้า	98	%	25	100	99	98	97	96 ≥	125	4	100
จำนวน CAR จากการตรวจสอบของ Auditor	0	ข้อ	5	0	1	2	3	4	25	4	20
% Productivity (kPsc / 8 Hr)	2	kPsc / D	10	≥ 2.2	≥ 2.1	≥ 2	≥ 1.8	1.8 >	50	4	40
% ต้นทุนการผลิต/ยอดขาย	≤ 53	%	10	≤ 47	≤ 49	≤ 53	≤ 56	56 <	50	3	30
จำนวน OT เฉลี่ย / เดือน	≤ 54 Hr.	ชั่วโมง	10	≤ 42	43 - 47	48 - 54	55 - 59	60 ≤	50	4	40
% คะแนน 5 ส. ของโรงงาน	≥ 90	%	5	100	99 - 95	94 - 90	89 - 85	84 ≥	25	4	20
จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน	0	ครั้ง	5	0	1	2	3	4	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		390

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
1 ทำการพัฒนาระบบการผลิตที่ช่วยลดเวลาการทำงาน 10%	50
2	
3	
รวมคะแนนสุทธิ	440

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด		A+

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

เมื่อเราได้ทำความเข้าใจตรงกันถึงแนวทางของหนังสือเล่มนี้แล้ว เราก็จะมาเริ่มทำระบบประเมินผลงานที่ชัดเจนตอบโจทย์องค์กร และสะท้อนผลงานอย่างแท้จริงร่วมกัน เพื่อให้ระบบนี้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อความสำเร็จขององค์กร สร้างผลประกอบการ ให้มีกำไร เติบโต และยั่งยืนต่อไป

PART - I

ภาพรวมแนวทางการทำระบบประเมินผลงาน
(Performance Appraisal Overview)

www.chentrainer.com

บทที่ 1

ไขปัญหาโจทย์สำคัญของ KPI ทำอย่างไรให้เวิร์ค

www.chentrainer.com

ไขปัญหาโจทย์สำคัญของ KPI ทำอย่างไรให้เวิร์ค

ตามที่ผมได้กล่าวไปแล้วว่า หลายๆองค์กรทำระบบประเมินผลงาน (Performance Appraisal) หรือบริหารผลงาน (Performance Management System) กันโดยขาดความเข้าใจที่แท้จริง ทำแล้วก็รู้สึกว่ายิ่งทำยิ่งเกิดปัญหา ซึ่งแท้จริงแล้ว ระบบบริหารจัดการทุกระบบ ย่อมอาจเกิดผลเสียได้หากไม่เข้าใจและใช้ไม่ถูกวิธีอย่างแท้จริง ซึ่งจากประสบการณ์ในการทำระบบนี้มาหลายปี พบว่าปัญหาที่มักถกเถียงกันเป็นเป็นปัญหายอดฮิต ทำระบบแล้วไม่ประสบความสำเร็จ จนบางทีก็ผิดหวังกับระบบไปเลย ปัญหาที่ว่านั่นคือ

- ทำไมทุกแผนก A หมด แต่บริษัทยังตกเป้า
- KPI ที่แต่ละแผนกกำหนด ไม่ได้สะท้อนผลงานที่องค์กรคาดหวัง
- KPI ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต โคตรยาก แต่ KPI Back Office โคตรหมูเลย
- KPI ทำให้ทีมแตก ต่างคนต่างก้มหน้าก้มตาทำ KPI ของตัวเอง
- มัวแต่ประเมินผล เพิ่มภาระงานเอกสาร เสียเวลาทำงานหลัก
- หัวข้อประเมิน จับต้องไม่ได้ อยู่ที่ดุลพินิจที่หัวหน้าจะให้คะแนน
- อยากประเมินความสามารถเพื่อนำไปพัฒนา แต่หัวหน้าให้คะแนนเว่อร์เกินไป ไม่สะท้อนความเป็นจริง นำไปเป็นเกณฑ์พัฒนาก็ไม่ได้
- ประเมินผลมาได้ A สุดท้ายไปเข้า Bell Curve ออกมากลายเป็น B เฉยเลย แล้วจะประเมินกันให้ลำบากทำไม

ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นแค่ปัญหาส่วนหนึ่งเท่านั้น ที่เกิดจากการทำระบบแบบไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งในบทนี้เราจะมาช่วยกันแก้ปัญหาเหล่านี้ ว่าที่เกิดปัญหาแต่ละเรื่องนั้น เกิดเพราะอะไร จะแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างไรให้ดี

ขึ้น ใช้ระบบแล้วเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงกับองค์กรและพนักงาน ซึ่งเราจะใช้แค่การประเมินผลงานแบบเดิมๆไม่ได้ ต้องทำแบบการบริหารผลงาน (PMS : Performance Management System) ซึ่งระบบนี้มีจุดเด่นสำคัญหลายประการ ซึ่งเราสามารถแบ่งได้ตามโจทย์วัตถุประสงค์สำคัญ 4 ด้านดังนี้

โจทย์สำคัญของการทำระบบ PMS (Performance Management System)

1. องค์กรและหน่วยงานต้องมีผลงานที่ดีขึ้นในทิศทางเดียวกัน
2. ต้องสะท้อนผลการทำงานตามหน้าที่สำคัญของแต่ละบุคคล
3. สร้างความเป็นธรรมในการทำงาน และการจ่ายผลตอบแทน
4. นำไปเป็นเกณฑ์ ในการใช้งานในระบบอื่นๆได้อย่างถูกต้อง

ซึ่งในบทนี้เราก็จะมาพูดคุยแนวทางการทำระบบนี้ให้ประสบความสำเร็จ ในแต่ละหัวข้อดังนี้ครับ

1.องค์กรและหน่วยงานต้องมีผลงานที่ดีขึ้นในทิศทางเดียวกัน

จากปัญหาการทำระบบประเมินผลงานที่ผ่านๆมา ในหลายๆองค์กรพบว่า ผลงานของผู้จัดการทุกแผนกมีผลการประเมินที่ดีเยี่ยม แต่บริษัทกลับไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสาเหตุสำคัญที่เป็นเช่นนี้เกิดจากกระบวนการในการออกแบบกำหนดหัวข้อ KPI องค์กร และการกระจาย KPI องค์กรสู่แต่ละหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมักเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- แจกแบบประเมินให้แต่ละหน่วยงานเขียนหัวข้อประเมินเอง
- ผู้จัดการหน่วยงาน กลัวตกเป้า ไม่กล้ากำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
- องค์กรมอบหมายเป้าไปแล้ว มีข้ออ้างไม่ยอมรับเป้าหมายนั้น

ซึ่งเหตุผลในการปฏิเสธเป้าหมายที่องค์กรมอบหมาย และสร้างความเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก คือคำว่า

“เรื่องนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผมหน่วยงานเดียว จะให้เป็น KPI ผมได้ไง”

ซึ่งเหตุผล Classic ข้อนี้คือ หายนะใหญ่หลวงที่ทำให้ระบบบริหารผลงานของหลายๆองค์กรล้มเหลว เพราะถ้าเมื่อใดที่ KPI ข้อนั้นขึ้นอยู่กับแผนกอื่นด้วย ก็จะเกิดเป็นข้ออ้างทันที ที่จะไม่กำหนด KPI ข้อนั้นในหน่วยงานของตัวเอง ซึ่งถ้าคิดแบบนี้ก็ยากที่บริษัทจะประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างง่ายๆ ถ้าฝ่ายขายสามารถอ้างได้ว่า ขายไม่ได้เพราะขึ้นอยู่กับลูกค้าไม่ซื้อ สินค้าขายยากของเราราคาแพง แบบนี้บริษัทนี้คงเจ๊งกันอย่างไม่ต้องสงสัย

เพราะแท้ที่จริงแล้วหน่วยงานทุกหน่วยงาน ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งบริษัทจ้างมาเพื่อรับมือกับปัญหาที่มีทั้งปัจจัยทั้งภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย และมีหลายภารกิจที่หลายหน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น หัวใจของการทำระบบบริหารผลงานให้ประสบความสำเร็จคือคำว่า

“รับผิดชอบเป้าหมายร่วมกัน ทำแผนงานร่วมกัน”

ซึ่งถ้าองค์กรใดสามารถทำแนวทางนี้ให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติได้ เชื่อมั่นได้เลยว่าผลงานขององค์กรจะดีขึ้นอย่างแน่นอน และแนวทางนี้ก็จะเป็นการช่วยตอบโจทย์การทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาต่างคนต่างก้มหน้าก้มตาทำ KPI

ที่ตัวเองรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ซึ่งวิธีการขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและกระจายสู่หน่วยงานต่างๆเราค่อยมาว่ากันในบทต่อๆไป

2. ต้องสะท้อนผลการทำงานตามหน้าที่สำคัญของแต่ละบุคคล

หัวใจสำคัญมากในการทำการกำหนดหัวข้อประเมินผลงานอีกประการ คือ การประเมินผลงาน กับหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญของแต่ละตำแหน่งงานนั้น มันต้องเป็นเรื่องเดียวกัน 100% ไม่ใช่พอประเมินผลงานแล้ว เป็นภาระในการทำข้อมูล และเก็บตัวเลขที่ไม่จำเป็นเพิ่มเติม แล้วอ้างว่าระบบประเมินผลทำให้เสียเวลาทำงานหลัก ซึ่งที่มาของปัญหานี้เกิดจาก

- พนักงานรู้แค่ต้องมาทำอะไร แต่ไม่รู้ว่าต้องตอบโจทย์บริษัทข้อใดบ้าง
- กำหนดตัวชี้วัดไม่เป็น ไม่รู้ว่างานสำคัญนั้นต้องเขียน KPI อย่างไร
- เข้าใจผิดคิดว่า KPI ต้องเป็นงานที่นับเป็นตัวเลขได้เท่านั้น

ซึ่งการตอบโจทย์เรื่องนี้ เราต้องไปเรียนรู้วิธีการกำหนด KPI จากรูปแบบงานในประเภทและลักษณะต่างๆ และเข้าใจคำว่ามิติต่างๆของเป้าหมายที่องค์กรและหน่วยงานคาดหวัง ซึ่งในบทนี้เราจะแค่ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญกันก่อน ส่วนวิธีการที่ชัดเจนเราค่อยลงรายละเอียดกันอีกทีในบทต่อๆไปครับ

3. สร้างความเป็นธรรมในการทำงาน และจ่ายผลตอบแทน

สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรหรือแม้แต่คนที่รับผิดชอบระบบประเมินผลงานหลายองค์กรเข้าใจผิดกันอย่างมาก คือ การประเมินผลงานเป็นการสร้างความเป็นธรรมให้กับพนักงานในแต่ละหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นเข้าใจผิดในระบบนี้อย่างมาก เพราะ

"การประเมินผลงาน ไม่ได้ตอบโจทย์ความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน"

แต่การประเมินผลงาน เป็นการสะท้อนว่า พนักงานคนหนึ่งทำผลงานได้มากน้อยแค่ไหนเมื่อเทียบกับ KPI ของตัวเอง ย้ำว่าเทียบกับ KPI ของตัวเอง ไม่สามารถเทียบกับตำแหน่งอื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ ยกเว้นเทียบกับตำแหน่งเดียวกันที่มี Job Description เหมือนกัน หรือเรียกง่ายๆว่าทำงานแบบเดียวกัน 100% เท่านั้น ดังนั้นปัญหาที่มักจะมีการเปรียบเทียบว่า

"หัวข้อประเมินของเรา ยากง่ายกว่าคนอื่น การประเมินผลงาน ไม่ใช่คำตอบของข้อนี้"

เพราะโดยหลักของการสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนแล้ว องค์กร มีหลักอยู่ 3 ประการ

- ความเป็นธรรมภายนอก โดยการสำรวจค่าจ้างในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน
- ความเป็นธรรมภายใน โดยการประเมินค่างาน ทำโครงสร้างเงินเดือน
- ความเป็นธรรมของตัวบุคคล โดยการประเมินผลงาน

และในเรื่องการประเมินผลงานเองก็ยังมีอีก หนึ่งประเด็นสำคัญที่พนักงานมักจะรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม นั่นคือ การปรับเกรดผลงานของพนักงาน เมื่อนำเกรดของแต่ละคนไปคำนวณผ่าน Bell Curve เพื่อควบคุมการปรับเงินเดือนให้อยู่ในงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี ซึ่งแท้จริงแล้วเราไม่จำเป็นต้องใช้ Bell Curve ในการควบคุมงบประมาณดังกล่าวก็ได้ มีวิธีอื่นที่สามารถทำได้ ซึ่งเราจะได้ไม่ต้องปรับเกรดผลงานของพนักงาน ซึ่งทำให้

พนักงานรู้สึกว่าถูกบริษัทปล้นผลงานของตัวเองไป จะได้ไม่บ่นทีหลังว่า จะประเมินกันให้เสียเวลาทำไมถ้าจะปรับเกรดผมลงแบบนี้ ส่วนการจ่ายตอบแทนมีวิธีการอย่างไร มีคำตอบในเล่มนี้แน่นอนครับ ติดตามในบทต่อๆไปครับ

ซึ่งหากทุกองค์กรเข้าใจเช่นนี้แล้ว จะได้นำแนวทางนี้ไปปรับระบบการบริหารจัดการให้ถูกต้องว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กรในมิติต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่ดี มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ไม่มีข้อกังขาใดๆ ซึ่งก็จะเป็นเหตุผลสำคัญส่วนหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรต่อไป

4. นำไปเป็นเกณฑ์ ในการใช้งานในระบบอื่นๆได้อย่างถูกต้อง

ก่อนจะพูดถึงการนำผลการประเมินไปใช้เป็นเกณฑ์ในระบบอื่นๆได้อย่างถูกต้อง เราก็ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่า โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ นำผลการประเมินของพนักงาน ไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการอื่นๆ อะไรบ้าง ซึ่งมีหลักๆดังนี้

- ใช้เป็นเกณฑ์ประกอบ ในการปรับเงินเดือน
- ใช้เป็นเกณฑ์ประกอบ ในการจ่ายโบนัส
- ใช้เป็นเกณฑ์ประกอบ ในการพิจารณาปรับตำแหน่ง
- ใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาระบบการทำงาน
- ใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร
- ใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบบริหารจัดการอื่นๆ

ซึ่งตามที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น ว่าการประเมินผลไม่ได้ตอบโจทย์ในทุกๆด้าน ดังนั้นการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในระบบอื่นๆ ต้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในข้อดีข้อเสีย ข้อจำกัดของระบบต่างๆ จึงจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งผมขอยกตัวอย่างเรื่องง่ายๆที่เห็นได้ชัด แต่หลายๆองค์กร ก็มักดำเนินการกับผิดๆมาตลอด นั่นคือ การนำหัวข้อประเมินเชิงพฤติกรรม (Competency) ในใบประเมินผลงานไปใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร ทำไมถึงผิด เพราะคำถามคือ

“หัวหน้าประเมินพฤติกรรมลูกน้องสะท้อนตามความเป็นจริงหรือไม่ในใบประเมินผลการปฏิบัติงาน”

คำตอบคือ “ไม่”

ที่เป็นเช่นนั้นเพราะ หัวหน้าทุกคนรู้อยู่แก่ใจว่า การประเมินผลงานส่งผลถึงอะไร เมื่อใดที่หัวหน้าประเมินผลให้ลูกน้องแล้ว ได้ผลงานออกมาไม่ดี ก็จะทำให้ลูกน้องคนนั้น ได้โบนัสน้อยลง ปรับเพิ่มเงินเดือนน้อยลง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องคนนั้น ซึ่งอาจทำให้ลูกน้อยคนนั้นทำงานแย่ลง หรืออาจไม่พอใจถึงขั้นลาออกไปจากบริษัท ซึ่งหัวหน้าก็จะกลัวที่จะไม่มีคนทำงานให้ หรืออย่างน้อยก็เคืองหัวหน้าที่ให้คะแนนน้อย ซึ่งหัวหน้าบางคนก็กลัวลูกน้องจะไม่เต็มใจทำงานให้ตัวเองในภายหลัง

ดังนั้นเวลาประเมินผลงาน หัวข้อประเมินใดที่หัวหน้าสามารถให้เป็นคะแนนช่วยลูกน้องได้ ก็ถือเป็นโอกาสอันดีในการซื้อใจกัน ซึ่งแน่นอนหัวข้อประเมินพฤติกรรมต่างๆ จึงเป็นหัวข้อที่หัวหน้ามักประเมินให้สูงกว่าความเป็นจริง เว้นแต่หัวหน้ากับลูกน้องคู่นั้นไม่ลงรอยกันเป็นทุนเดิม ก็เป็นอีกกรณีไป

สรุปคือ คำถามที่ว่าจะนำผลประเมินพฤติกรรมข้อนั้น ไปเป็นเกณฑ์พัฒนาบุคลากรต่อไปได้หรือไม่ คงได้คำตอบที่ชัดเจนอยู่แล้วว่า “ไม่ได้” และถ้าเป็นเช่นนั้น เรายังควรมีการประเมินหัวข้อพฤติกรรมอยู่อีกหรือไม่ คำตอบคือ การประเมิน Competency ยังถือเป็นเกณฑ์การพัฒนาคนที่ดีที่สุด เพียงแต่หัวข้อที่จะนำไปพัฒนานั้นไม่ควรถูกประเมินมาจากใบประเมินผลงาน

หัวใจสำคัญคือ การประเมินพฤติกรรมที่จะใช้พัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงไปตรงมาได้นั้น ต้องไม่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนใดๆทั้งสิ้น หรือสรุปง่ายๆว่า ถ้าเราจะทำระบบเพื่อพัฒนาคน ก็ให้ทำระบบประเมินและพัฒนา Competency แยกโดยเฉพาะไปเลย เหมือนที่หลายองค์กร ทำกันอยู่แล้ว ส่วนในแบบประเมินผลงานผลงานจะใช้หัวข้อพฤติกรรมหรือไม่ ถ้ามีจะกำหนดหัวข้อประเมินแบบไหน ต่างกันอย่างไร เราค่อยมาลงรายละเอียดกันในบทต่อๆไป

บทที่ 2

กระบวนการขั้นตอน
การจัดทำระบบประเมินผลงาน

www.chentrainer.com

กระบวนการขั้นตอน การจัดทำระบบประเมินผลงาน

การทำระบบประเมินผลงาน (Performance Appraisal) นั้น ตัวระบบไม่ได้ยากอะไรมากมาย แต่การทำระบบให้ประสบความสำเร็จนั้น จะบอกว่าง่ายก็ไม่เชิง เพราะมีปัญหามากมายหลายประการที่มักทำให้ระบบนี้ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว อุปสรรคที่มักพบในการจัดทำระบบประเมินผลงานมีดังนี้

- ทัศนคติลบของพนักงานต่อการประเมินผลงาน ว่ามันคือระบบจับผิด
- รีบร้อนตัดสินใจทำปุ๊บ ให้เขียนใบประเมิน แล้วใช้ประเมินเลยทันที
- องค์กรเครือญาติ ผู้บริหารบางคนก็ไม่เอาด้วย ระบบเลยล่ม
- เคยชินกันความสบาย พอมีระบบเข้ามาชัดเจน เลยต่อต้าน
- คอรัปชั่นกันมานาน หมกเม็ดไว้เยอะ ไม่อยากให้อะไรๆเปิดเผย
- ไม่เข้าใจ ทำไม่เป็น ประเมินแต่หัวข้อไร้สาระ ไม่ได้ช่วยพัฒนาธุรกิจ
- กำหนด KPI ไม่ถูก เก็บข้อมูลประเมินผลไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ
- กำหนด KPI แล้วรอประเมิน ไม่มี Action Plan รองรับ

ซึ่งที่กล่าวมานั้น เป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของปัญหาที่พบ ในการทำระบบประเมินผลงาน ประเด็นสำคัญคือ ระบบนี้เหมือนระบบอื่นๆ คือเราใช้กับคน ดังนั้นมันต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบและนำไปดำเนินการปฏิบัติ ถึงจะทำให้ระบบนี้ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงในองค์กร ซึ่งในบทนี้เราจะพูดถึงภาพรวม กระบวนการขั้นตอนทั้งหมดของการจัดทำระบบประเมินผลงาน (Performance Appraisal) ในองค์กรตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ประสบความสำเร็จ ที่สำคัญอย่าลืมว่า ทำระบบแล้วผลงานองค์กรต้องดีขึ้นด้วย

ขั้นตอนการจัดทำระบบประเมินผลงาน(บริหารผลงาน)ในองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา หาข้อสรุป และสื่อสารทำความเข้าใจ

- ศึกษาภาพรวม ข้อดีข้อเสีย รูปแบบระบบที่เหมาะกับองค์กร
- ปรึกษาหารือหาข้อสรุปในระดับบริหาร ก่อนเริ่มโครงการ
- ผู้บริหาร สื่อสารทำความเข้าใจพนักงานในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบ

- จัดฝึกอบรม เรียนรู้ ทำความเข้าใจให้ชัดเจนทั้งระบบ
- กำหนดเป้าหมายบริษัท และกระจาย KPI สู่หน่วยงานต่างๆ
- การกำหนดแบบประเมินผู้บริหาร และพนักงาน
- กำหนดเงื่อนไข กระบวนการ Implement ระบบ

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการใช้ระบบประเมินผลงาน

- บริษัทประกาศเริ่มใช้ระบบ กำหนดรอบการประเมินผลงาน
- หัวหน้าลูกและน้องตกลง KPI กัน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน
- เก็บตัวเลข ข้อมูลในการทำงาน
- ทำการประเมินผลงาน

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงพัฒนาผลการทำงาน

- การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

ซึ่งเราจะมาดูรายละเอียดกันทีละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา หาข้อสรุป และสื่อสารทำความเข้าใจ

➢ ศึกษาภาพรวม ข้อดีข้อเสีย รูปแบบระบบที่เหมาะกับองค์กร

จากคำถามที่ผมเคยถามไว้ในบทนำของหนังสือ ว่า แท้จริงแล้ว องค์กรต้องการอะไรจากการทำระบบประเมินผลงาน อยากให้ผลประกอบการองค์กรดีขึ้น หรือ แค่ต้องการผลการประเมินเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งโดยส่วนมากองค์กรทั่วไปต้องการทั้งสองอย่าง แต่ก็ใช่ว่าทุกองค์กรจะทำระบบประเมินผลงานที่ครอบคลุมทั้งระบบเหมือนกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์กร ว่าเหมาะสมที่จะทำอะไรบ้าง ซึ่งถ้าจะให้เห็นภาพชัด ผมขอยกตัวอย่างแบบแยกส่วนของระบบบริหารผลงาน เป็นแต่ละส่วนตามความต้องการขององค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนี้

- ต้องการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพียงอย่างเดียว
- ต้องการกำหนดเป้าหมาย และทำแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย
- ต้องการทำการประเมินผลงานพนักงาน เพื่อจ่ายผลตอบแทน

ซึ่งแท้จริงแล้ว องค์กรควรเลือกทำระบบในส่วนที่เหมาะกับสถานการณ์ขององค์กรเป็นสำคัญ เช่นองค์กรที่ยังต้องดิ้นรนเรื่องผลประกอบการ เงินเดือน โบนัสยังจ่ายได้ไม่มาก ควรเน้นการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายก่อน หรือ ถ้าองค์กรใดบรรยากาศการทำงานในองค์กรค่อนข้างตึงเครียดอยู่แล้ว ยังไม่เคยทำระบบประเมินผลงาน แต่ผู้บริหารต้องการการทำระบบประเมินผล เพื่อเป็นเกณฑ์จ่ายผลตอบแทน อาจทำให้สถานการณ์ตึงเครียดมากขึ้น พนักงานปรับตัวไม่ทัน ซึ่ง

ในทางปฏิบัติเราสามารถทำไปทีละส่วน ขยับขยายไปทีละขั้นตอนก็ได้ เหมือนที่บางองค์กรก็ทำอยู่ เช่น

- ✓ ในปีแรก เป็นการกำหนด KPI เพื่อให้ทุกคนรู้ว่า เป้าหมายในการทำงานคืออะไร แต่ยังไม่มีการประเมินผลงาน
- ✓ ปีที่ 2 ทำการประเมินผลงาน แต่ยังไม่นำไปจ่ายผลตอบแทน หรือ เป็นเกณฑ์จ่ายผลตอบแทนเพียงบางส่วน เช่น ใช้ผลประเมิน 50% การพิจารณาของผู้บริหาร 50%
- ✓ ปีที่ 3 จึงค่อยนำผลการประเมิน มาเป็นเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทน 100% (จ่ายเท่าไหร่ขึ้นอยู่กับผลประกอบการ และนโยบาย)

ซึ่งการทำแบบนี้เป็นการให้เวลาพนักงานในการปรับตัวให้เข้ากับระบบ ลดการต่อต้านการใช้ระบบได้เป็นอย่างดี และอีกประการที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ยังไม่เคยมีระบบประเมินผลงานมาก่อน ในการทำระบบประเมินปีแรก ยังไม่ควรบังคับใช้ในทุกตำแหน่งทั้งองค์กรในทันที เพราะหากระดับผู้บริหาร ผู้จัดการเองก็ยังไม่เข้าใจระบบที่ชัดเจน ให้ข้อมูลหรือให้คำแนะนำในการประเมินที่ถูกต้องยังไม่ได้ หากเร่งดำเนินการไปอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นในปีแรกอาจทำการประเมินแค่ระดับผู้บริหารลงมาถึงระดับผู้จัดการก่อนเท่านั้นพอ ส่วนระดับรองลงไป ใช้หัวข้อประเมินพฤติกรรมแบบเดิมๆไปก่อนก็ได้เพื่อให้ระดับจัดการเข้าใจและคุ้นเคยกับระบบกันก่อน ปีต่อไปจึงจะสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ทั้งวิธีการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีในการทำระบบนี้อีกด้วย

➢ ปรึกษาหารือหาข้อสรุปในระดับบริหาร ก่อนเริ่มโครงการ

อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ระบบประเมินผลงานไม่ประสบความสำเร็จได้ในองค์กร หรือบางองค์กรก็ล้มเลิกตั้งแต่ยังไม่เริ่ม คือ ทีมผู้บริหารที่ไม่เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งสาเหตุนี้ก็เป็นปัญหากับทุกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นแหละ โดยเฉพาะองค์กรที่มีการบริหารแบบเครือญาติ หรือคนเก่าคนแก่ที่ไม่ค่อยรับการเปลี่ยนแปลง ไม่อยากพัฒนา พี่เป็นเจ้าของ น้องเป็นกรรมการ ดื้อบ้าง ทะเลาะกันบ้าง อันนี้แหละทำระบบไหนก็ลำบาก

ดังนั้นก่อนทำระบบประเมินผลงานก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารทุกท่านต้องปิดห้องพูดคุย ปรึกษาหารือกันให้ดีก่อน ถกกันให้เคลียร์ทุกประเด็น หากได้ข้อสรุปแล้ว ก็ต้องเป็นเสียงเดียวกัน หากเกิดเหตุการณ์ที่ท่านประธานประกาศเริ่มโครงการแล้ว มีสองท่านนี้ร่วมมือ อีกท่านเกียร์ว่าง ถ้าเป็นเช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานจะสับสนและมีข้ออ้างได้ ว่าผู้บริหารในสายงานตัวเอง บอกไม่ต้องทำ หรือทำในแนวทางที่ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการทำระบบประเมินผลงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการเดียวกันทั้งองค์กร มิเช่นนั้นไม่ว่าจะเอาระบบไหนมาใช้ ก็ยากที่จะสำเร็จ

➢ ผู้บริหาร สื่อสารทำความเข้าใจพนักงานในเบื้องต้น

ผมเองในฐานะวิทยากรที่ทำเรื่องนี้แบบเฉพาะทาง เจอบ่อยๆกับเหตุการณ์ที่ผู้บริหารยืมมือวิยากรนอกแบบผม ให้โน้มน้าวสร้างความเข้าใจและทัศนคติเชิงบวกกับระบบประเมินผลงาน ซึ่งในทางปฏิบัติ ทุกๆครั้งก่อนที่ผมจะเริ่มให้ความรู้ในระบบ ผมเองก็ต้องทำแบบนี้อยู่แล้วในทุกครั้งที่ไปบรรยายหรือให้คำปรึกษา เพราะถ้าผู้เข้าอมรมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบ หรือเกิดอาการต่อต้านขึ้นมาขณะฝึกอบรม งานผมก็ไม่ราบรื่น

แต่ถ้าให้ดีกว่านั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรดำเนินการก่อนที่จะเชิญวิทยากรหรือที่ปรึกษาเข้าไปเริ่มงานคือ ควรมีการพูดคุยกันภายในกันก่อน และควรมีการสื่อสารกันล่วงหน้าพอสมควร ให้ทุกคนรับทราบโดยเฉพาะระดับผู้จัดการหัวหน้างานต้องรับรู้ก่อนว่าบริษัทกำลังจะทำอะไร หากใครมีข้อข้องใจอะไรก็จะได้เคลียร์กันไปในเบื้องต้นก่อน ประเด็นสำคัญที่ควรสื่อสารสร้างความเข้าใจ คือ ดังนี้

- เป้าหมาย ทิศทาง และสถานการณ์บริษัท
- เหตุผล ที่บริษัทกำลังจะดำเนินการนำระบบประเมินผลงานมาใช้
- ข้อดี สิ่งที่องค์กรและพนักงานจะได้รับจากระบบนี้
- นโยบายเบื้องต้นของระบบ เช่นทำเฉพาะระดับผู้จัดการก่อน
- กรอบระยะเวลา เริ่มโครงการ

ซึ่งในเบื้องต้นก็อาจมีทั้งคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเป็นธรรมดา แต่อย่างน้อยผู้บริหารก็ได้สื่อสารหรือบอกกล่าวให้พนักงานทราบแล้วว่าเรากำลังจะทำอะไรเพื่ออะไร ส่วนข้อมูลเชิงลึก การตอบข้อสงสัย ก็ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของวิทยากรที่ปรึกษา เป็นผู้ให้คำตอบในตอนทำระบบอีกที ซึ่งถ้าทำได้แบบนี้การทำระบบประเมินผลงานก็จะราบรื่นขึ้น เพราะอย่างที่กล่าวไว้ตอนต้น คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบการถูกประเมินเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แค่ได้ยินคำว่า KPI ก็ไม่สบายใจกันทั่วหน้าโดยเฉพาะคนที่เคยทำงานแบบเอาง่ายอยู่แบบสบายๆ และองค์กรไม่เคยใช้ระบบประเมินผลงานมาก่อน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบ

➢ จัดฝึกอบรม เรียนรู้ ทำความเข้าใจให้ชัดเจนทั้งระบบ และควรติดตามผลการจัดทำแบบประเมิน ในแต่ละหน่วยงานให้แล้วเสร็จ

ในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำระบบประเมินผลงาน เราจะมีหัวข้อหลักๆที่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นภาพเดียวกันดังนี้

- โจทย์ของการฝึกอบรมคือ WHAT-WHY-HOW
- วัตถุประสงค์ ภาพรวม ความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับ
- ความเชื่อมโยง เป้าหมายและทิศทางบริษัทกับระบบประเมินผล
- วิธีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ถูกต้อง
- การกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร
- การกระจายเป้าหมายองค์กรสู่หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- การทำแบบประเมินผลงาน ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ
- การทำแบบประเมินพนักงานในหน่วยงาน
- วิธีการ Implement ระบบประเมินผลงาน
- ข้อควรระวัง และวิธีการทำระบบให้ประสบความสำเร็จ

ซึ่งการฝึกอบรมนั้นหากต้องการให้ได้ผลอย่างแท้จริง ควรทำไปทีละขั้นตอน โดยปกติควรแบ่งเป็นขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนนั้น จะมีทั้งในส่วนของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการกลับไปทำการบ้านเพื่อสรุปแบบประเมินผลของผู้บริหารและพนักงานทีละระดับชั้นลงไป ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการหลักๆ มี ดังนี้

ขั้นตอนออกแบบระบบ 1 ประชุมผู้บริหาร	
ประชุมผู้บริหาร	สรุปเป้าหมาย /ตัวชี้วัด องค์กรและผู้บริหาร และนโยบายการประเมินผลงาน
ผลลัพธ์ / ข้อสรุป (หลังการประชุม)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด องค์กรและผู้บริหารระดับสูง นโยบาย เงื่อนไขข้อกำหนด การประเมินผลงาน
ขั้นตอนออกแบบระบบ 2 ฝึกอบรมผู้บริหาร และผู้จัดการ	
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	เรียนรู้ระบบประเมินผลงาน และการ Implement กระจายเป้าหมายองค์กรสู่ผู้บริหารและผู้จัดการ กำหนดหัวข้อและแบบประเมินผลงานผู้จัดการ กระจายเป้าหมายสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
ผลลัพธ์ / ข้อสรุป (หลังฝึกอบรม)	สรุปแบบประเมินผู้จัดการแต่ละหน่วยงาน (องค์กรขนาดใหญ่ อาจต้องมีที่ปรึกษาช่วยแนะนำ) แบบประเมินผู้บริหาร และผู้จัดการ KPI ผู้จัดการที่มอบหมายให้ทีมงาน
ขั้นตอนออกแบบระบบ 3 ทำแบบประเมินหัวหน้างาน พนักงาน	
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือ ใช้ที่ปรึกษา เข้าไปหน่วยงาน	เรียนรู้ระบบประเมินผลงาน และการ Implement ทำแบบประเมินผลหัวหน้างาน ทำแบบประเมินพนักงานปฏิบัติการ
ผลลัพธ์ / ข้อสรุป (หลังฝึกอบรม)	สรุปแบบประเมินผลงาน หัวหน้างาน และ พนักงานปฏิบัติการ

ส่วนในปีแรกองค์กรใด จะทำถึงเฉพาะระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างานก็ปรับสัดส่วนการฝึกการอบรมหรือการใช้ที่ปรึกษาเฉพาะส่วนนั้นก่อน เพราะหัวใจสำคัญของการออกแบบระบบประเมินผลงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในกรณีที่องค์กรไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา หรืองบประมาณ นั่นคือ

"ควรสรุปเป้าหมายและแบบประเมินให้ชัดเจน ตั้งแต่องค์กรลงมา โดยทำทีละระดับ"

เพื่อให้ KPI ของแต่ละระดับชั้นมีความชัดเจนก่อน ที่จะมอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ ในการกำหนด หัวข้อประเมินและทำแบบประเมินของแต่ละระดับนั้น ควรมีการปรึกษาหารือกันถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของหัวข้อ KPI และตัวเลขเป้าหมาย รวมถึงแนวทางในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลกันให้เรียบร้อยก่อน เพื่อให้แบบประเมินผลงานที่สรุปออกมาสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติมากที่สุด และที่สำคัญ **"แบบประเมินผลงานของพนักงานแต่ละระดับ ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อนจะนำมาใช้งานจริงในทุกๆปี"** เพื่อให้เกิดความชัดเจน เข้าใจตรงกัน ยอมรับกันทั้ง 2 ฝ่าย ไม่เกิดปัญหาในการทำงานภายหลัง

ข้อควรระวังในการออกแบบใบประเมินผลงาน ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ถูกประเมินต้องได้รับรู้และส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อประเมินนั้น **"อย่าใช้วิธีการ หัวหน้าเป็นคนกำหนดหัวข้อประเมิน 100%"** เพราะจะทำให้เกิดการต่อต้าน และส่งผลถึงบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดีได้ ในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการใช้ระบบประเมินผลงาน

กระบวนการขั้นตอนนี้เรามักเรียกกันโดยทั่วไปว่า การ Implement ระบบ หรือการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั่นเอง โดยที่ผ่านๆมาปัญหาที่มักพบมากในการ Implement ระบบ คือ

"KPI ที่กำหนดไว้
ไม่สามารถวัดผลได้จริงในทางปฏิบัติ"

ซึ่งปัญหานี้ อยู่ที่กระบวนการออกแบบหัวข้อประเมิน โดยที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจหรือประสบการณ์ในการกำหนด KPI ที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในขั้นตอนกระบวนการออกแบบหัวข้อประเมิน สิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่งคือ ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ตัวเลข หรือข้อมูลที่จะนำมาประเมินผลหัวข้อประเมินนั้น จะเอามาจากไหน ข้อมูลนี้ปรากฏที่ใคร เพราะ KPI บางข้อหน่วยงานนั้นๆเก็บข้อมูลเอง เช่น ตัวเลขของเสียของฝ่ายผลิต แต่บางข้อมูลจะไปแสดงที่หน่วยงานอื่น เช่น ต้นทุนการผลิต แผนกบัญชีจะเป็นคนสรุปตัวเลขให้เป็นต้น

สรุปว่า ก่อนที่จะ Implement ระบบประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องทวนสอบหัวข้อ KPI ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละข้อ ว่าสามารถวัดผลได้จริงในทางปฏิบัติ ซึ่งหากหัวข้อใดวัดค่าไม่ได้ ก็ให้ทำเครื่องมือ หรือเกณฑ์ในการประเมินขึ้นมาเอง ตัวอย่างเช่น Check List ของหน่วยงาน QC ที่ใช้ตัดสินว่างานไหนผ่านคุณภาพ หรือ แบบประเมินคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าที่เราจัดทำขึ้นมาเพื่อประเมินเรื่องนี้ นั่นเอง

เมื่อแบบประเมินทุกอย่างพร้อมและมีวิธีการเก็บข้อมูลที่เป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติแล้วเราก็เริ่มการ Implement ระบบกันเลย

ขั้นตอนการ Implement ระบบประเมินผลงาน

1) บริษัทประกาศเริ่มใช้ระบบ กำหนดรอบการประเมินผลงาน

ประกาศรอบระยะเวลาการประเมินผลงาน ปีละครั้ง ปีละ 2 ครั้งขึ้นกับนโยบาย โดยรอบการประเมินต้องสอดคล้องกับวันที่ปรับเงินเดือน และโบนัส หรือรอบปีงบประมาณขององค์กร โดยผลการประเมินผลงาน ควรทำให้เสร็จก่อนหน้านั้น เช่น รอบปีงบประมาณและรอบประเมินผลงาน คือ มกราคม-ธันวาคม ก็กำหนดการปรับเงินเดือนจ่ายโบนัส สิ้นธันวา หรือ สิ้นมกรา เป็นต้น

เพราะมีบางบริษัทประเมินผลงานหลังปรับเงินเดือนหรือจ่ายโบนัส ทำให้พนักงานรู้สึกว่า ไม่รู้จะประเมินไปทำไม ไม่ได้สร้างแรงจูงใจในการประเมินผลงานเลยแม้แต่น้อย

อีกประเด็นสำคัญที่มองข้ามไม่ได้คือ บริษัทควรแจ้งนโยบายการประเมินผลงานที่ชัดเจน ว่าผลการประเมินของแต่ละบุคคลจะใช้เป็นเกณฑ์อะไรบ้าง เช่น

- ✓ ปรับเงินเดือน คิดจากผลงานบุคคล 30% (ลดความเครียดจากการประเมินผลงาน ในปีแรกๆ)
- ✓ โบนัส คิดจากผลงานบุคคล 40% ผลงานทีม 60%
- ✓ การพิจารณาปรับตำแหน่ง ต้องมีผลงาน A ติดต่อกัน 3 ปี ฯลฯ

แต่ข้อสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะมีนโยบายสร้างความชัดเจนในการบริหารอย่างไรก็ตาม บริษัทหรือผู้บริหาร

“ต้องไม่มีการกำหนดเงื่อนไขตายตัวเป็นอันขาด ว่าได้ A จะขึ้นเดือนเดือนกี่เปอร์เซ็นต์ ได้โบนัสกี่เดือน”

เพราะทั้งหมด ต้องอ้างอิงกับผลประกอบการของบริษัทเป็นสำคัญ และในแต่ละปีถ้าผลประกอบการดีมาก บริษัทอยากตอบแทนพนักงานก็เน้นจ่ายโบนัสให้สมน้ำสมเนื้อกันไป ส่วนการปรับเงินเดือนอย่างไรก็ยังคงจ่ายตามงบประมาณที่ต้องสอดคล้องกับอัตราการเติบโตขององค์กร เพราะผลประกอบการที่ยอดเยี่ยมปีนี้มันอาจมาจากจังหวะของธุรกิจ ปีหน้าอาจไม่ได้ผลงานทะลุเป้าแบบนี้อีก เพราะเงินเดือนขึ้นแล้วขึ้นเลย เอาคืนไม่ได้

2) หัวหน้าลูกและน้องตกลง KPI กัน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

ในแต่ละปี หัวข้อประเมินผลงานของแต่ละคน อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัดขององค์กร หรือกลยุทธ์องค์กรที่เปลี่ยนไปในแต่ละปีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ทุกๆปีบริษัทต้องมีการประกาศเป้าหมายและนโยบายให้ชัดเจน และทุกหน่วยงานต้องมีการปรับปรุงหัวข้อประเมินผลงานตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร ซึ่งช่วงเวลาในการประกาศเป้าหมายองค์กรควรเป็นช่วงก่อนปีงบประมาณปีต่อไป เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบเป้าหมายบริษัทและทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับเป้าหมาย และปรับปรุงหัวข้อประเมินผลงานของแต่ละหน่วยงาน

เพื่อที่ทุกปีๆ ก่อนรอบการประเมินใหม่ หรือ ต้นรอบการประเมินใหม่ ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละแผนก จะได้มีการประชุมมอบหมายเป้าหมาย และ ตกลงหัวข้อการประเมินผลงานซึ่งกันและกัน แต่ก็มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ทำเรื่องนี้กันในต้นปี ซึ่งก็ขึ้นกับสถานการณ์ความจำเป็นของแต่ละองค์กรไป

3) เก็บตัวเลข ข้อมูลในการทำงาน

เมื่อหัวข้อประเมินมีการตกลงกันเรียบร้อยระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง พอเริ่มการทำงานก็จะต้องมีการเก็บขอมูลการทำงาน ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในการประเมินผลงาน โดยข้อมูลที่จะนำมาประเมินผลงานที่ดีควรต้องมีลักษณะดังนี้

3.1) ต้องมีเครื่องมือ หรือเกณฑ์มาตรฐาน ในการสรุปตัวเลขหรือข้อมูลนั้นๆ

- เช่น ถ้า KPI คือ % ความคืบหน้าโครงการ / แผน ต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนว่า ความคืบหน้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้จากอะไร ยกตัวอย่างโครงการก่อสร้าง ความก้าวหน้าคิดจากปริมาณงานที่เทียบเป็นตัวเงินอย่างชัดเจน และสามารถเทียบได้ว่า ก้าวหน้ากี่เปอร์เซ็นต์เทียบกับแผนงาน ถ้าทำลักษณะนี้ไม่ได้ ให้กำหนดเป็น Mile Stone หรือเป็น Phase แล้วกำหนดข้อตกลงว่า ต้องเสร็จ Phase ไหนเมื่อไหร่ หรือจะเทียบแต่ละ Phase เป็นเปอร์เซ็นต์ก็ได้ เช่น โครงการนี้มี 5 Phase แต่ละPhase เทียบเป็น 20% ประมาณนี้

3.2) ข้อมูลนั้นมีหลักฐานยืนยัน ไม่สามารถบิดเบือน ปรับแต่งข้อมูลเองได้

- เช่น ปริมาณการผลิตสามารถนับได้จากชิ้นงาน หรือ Record ของเครื่องจักร หรือ Record ในโปรแกรมบริหารการผลิต

- % คุณภาพ งานผลิต ถูกตรวจวัดด้วยหน่วยงาน QC

- % ต้นทุน/ชิ้น ถูกคำนวณโดย แผนก Data, % ต้นทุนอื่นๆ โดยบัญชี

3.3) ต้องมีการบันทึกข้อมูลประเมินผลงานประจำทุกเดือน

แม้ว่ารอบการประเมินผลงาน จะเป็นการประเมินปีละครั้ง หรือปีละ 2 ครั้งก็ตาม การเก็บข้อมูลการประเมินผลงาน ต้องมีการบันทึกข้อมูลเป็นประจำทุกเดือน ทุกวันหรือทุกสัปดาห์ เหมือนกับการบันทึกผลการทำงานที่ทำอยู่ประจำ ถ้าพนักงานโต้แย้งว่า มัวแต่ทำข้อมูลประเมินผลงาน เพิ่มงานเอกสาร

เสียเวลาในการทำงานสำคัญ ก็จะสะท้อนได้ว่า KPI ข้อนั้นไม่สำคัญพอที่จะเป็นหัวข้อประเมินผลงาน เพราะถ้ากำหนดหัวข้อ KPI อย่างสมเหตุผลแล้ว

“ข้อมูลที่ใช้ประเมินผลงาน
และข้อมูลผลการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน
หรือ พนักงาน ต้องเป็นเรื่องเดียวกัน”

ดังนั้นหัวข้อประเมินใดก็ตาม ถ้าสรุปชัดเจนตรงกันแล้วว่าเป็นงานสำคัญ ที่ต้องตรวจวัด แม้เราจะไม่เคยเก็บข้อมูลมาก่อน ปีนี้ก็ต้องทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้ได้ครับ นั่นก็เพราะ

“สิ่งสำคัญมากกว่าเก็บข้อมูลไปประเมินผลงาน คือ
การติดตามผลการทำงาน
เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีกว่าเดิม”

ดังนั้นการเก็บข้อมูลการทำงานที่สำคัญ ต้องถือว่าไม่ใช่ภาระงานที่เกินความจำเป็น หรือไม่ใช่เรื่องเสียเวลา เพราะมันคือ หน้าที่รับผิดชอบสำคัญที่เราต้องทำนั่นเอง

4) ทำการประเมินผลงาน

พอมาถึงสิ้นรอบการประเมิน หรือถึงช่วงเวลาประเมินผลงาน หากดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆมาอย่างถูกต้องตามระบบ คือ

- ✓ บริษัทประกาศเป้าหมาย นโยบายการประเมินผล
- ✓ หัวหน้าลูกน้องตกลง แบบประเมินกันแต่ต้นปี
- ✓ เก็บข้อมูล ตัวเลขผลงานมาอย่างต่อเนื่อง

พอมาถึงขั้นตอนของการประเมินผลงาน ถือเป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุด เพราะทุกอย่างชัดเจนมีข้อมูลพร้อมทั้งหมดแล้ว ถ้าจะพูดให้ติดตลก จะบอกว่า การประเมินผล จะให้แม่บ้านหรือยามมากรอกคะแนนแทนหัวหน้าก็ยังได้ เพราะทุกอย่างมีกฎเกณฑ์ชัดเจน บิดเบือนไม่ได้ มีหลักฐานรองรับ เพราะอันที่จริงพนักงานและหัวหน้างานจะรู้ตัวตั้งแต่ทำงานและบันทึกข้อมูลประจำเดือนแล้วว่า ผลงานปีนี้จะเป็นอย่างไร ไม่ต้องลุ้นไม่ต้องเครียด หัวหน้าลูกน้องไม่ต้องมาน้อยอกน้อยใจกันตอนประเมินผลงานเหมือนที่ผ่านๆมาในอดีต

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงพัฒนาผลการทำงาน

หลังจากที่มีการประเมินผลงานโดยสรุปออกมาแล้ว ในแต่ละหน่วยงานก็จะมีทั้งคนที่ผลงานดีกว่ามาตรฐาน ได้ตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้เกรด A-B-C-D ก็ว่าไป ซึ่งผลการประเมินทุกคนก็ทราบอยู่แล้วว่าเป็นเกณฑ์เพื่อนำไปพิจารณา การปรับเพิ่มเงินเดือนและโบนัส ดังนั้นโจทย์ใหญ่ของผู้บังคับบัญชา หลังจากการประเมินผลงานคือ

“จะรักษาขวัญกำลังใจทีมงาน ได้อย่างไร และ ทำอย่างไรให้เขาทำผลงานได้ดีขึ้น”

ดังนั้นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาทุกคน ต้องดำเนินการคือ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงพัฒนาผลการทำงานให้ดีขึ้นในปีต่อไป ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติเบื้องต้นดังนี้

การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

โดยปกติเวลาที่ทีมงานเราทำงานมาเหน็ดเหนื่อยทั้งปี ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องมีการชมเชย และขอบคุณทีมงานในการทุ่มเทการทำงานมาโดยตลอด ซึ่งโดยมากการชมเชย สร้างขวัญกำลังใจในภาพรวมนั้น เรามักสื่อสารกับทั้งกลุ่มอยู่แล้ว หรือใครที่ทำผลงานได้ดี ก็ควรชมเชยให้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นการแสดงให้เขาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรเหล่านั้น

แต่ส่วนบุคลากรที่ผลงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย ถือเป็นโจทย์สำคัญของผู้บังคับบัญชาว่า จะทำอย่างไรในการรักษาขวัญกำลังใจและพัฒนาผลการทำงานของเขาให้ดีขึ้นในปีต่อไป ซึ่งกระบวนการนี้ต้องมีการคุยเป็นการส่วนตัว กับบุคลากรกลุ่มนี้เป็นรายๆไป เอาผลงานมาดูและต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพูดคุย เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นดีขึ้น ซึ่งสำหรับบุคลากรที่ผลงานไม่ดีนั้น

“ผู้บังคับบัญชาควรมีการนัดพูดคุย ก่อนผลการประเมินจะแจ้งให้ทราบเป็นทางการ”

เพื่อเป็นการป้องกันการเข้าใจผิด คิดไปเองว่าถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยการสะท้อนผลงานนั้นผู้บังคับบัญชาควรหาโอกาสเรียกพนักงานคุยเป็นการส่วนตัว จะเป็นทางการหรือไม่ทางการก็สุดแท้แต่สถานการณ์ ส่วนวิธีการสะท้อนผลงานนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องทำความเข้าใจไม่น้อย และผมจะสรุปสั้นๆในส่วนของการ Implement ระบบประเมินผลงาน ในบทที่ 10 อีกครั้งครับ

การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

นอกจากตัวเลขข้อมูลผลการทำงานที่หน่วยงาน เก็บข้อมูลและปรับปรุงการทำงานมาตลอดทั้งปีแล้ว ตัวเลขผลจากการประเมินโดยสรุปประจำปี สามารถนำมาวิเคราะห์และสะท้อนได้หลายๆเรื่อง หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือต้องวิเคราะห์และสรุปให้ได้ว่า ผลงานที่ดีหรือไม่ดีในแต่ละข้อนั้น

- เกิดจากปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายในอะไรบ้าง
- ปัจจัยภายนอก เราสามารถเตรียมการรับมืออะไรได้บ้าง
- ปัจจัยภายใน เกิดจากกระบวนการใด ปัจจัยนำเข้าตัวไหน
- เกิดจากคน เครื่องมือเครื่องจักร วิธีการ หรือทรัพยากรอะไร
- มีแนวทางปฏิบัติอย่างไรเพื่อแก้ปัญหาพัฒนาเรื่องนั้นๆ
- หารือกับทีมงาน ช่วยกันหาทางออก
- สรุปเป็นวิธีการในการทำงานในปีต่อไป

ถ้าหากองค์กรและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ทำได้ตามแนวทางนี้ การประเมินผลงานก็จะไม่ใช่แค่ เครื่องมือหรือเกณฑ์ที่จะนำไปจ่ายผลตอบแทนแต่เพียงอย่างเดียว ระบบประเมินผลงานก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารผลงาน หรือทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้นอย่างชัดเจนอีกด้วย ตามที่ผมกล่าวไว้ในตอนต้นว่า

“ระบบประเมินผลงานที่ดี ทำแล้ว
ผลงานองค์กรต้องดีขึ้นด้วย”

PART - II

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชีวัด
(Goal/KPI Setting)

บทที่ 3

การกำหนดเป้าหมายองค์กร
(Corporate Goal Setting)

www.chentrainer.com

การกำหนดเป้าหมายองค์กร

หลักในการกำหนดเป้าหมายองค์กรนั้น ผมเคยเขียนไว้อย่างละเอียดในหนังสือ **“Goal/KPI Setting & Strategic Action Plan” “การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์”** ผลงานเขียนเล่มที่ 3 ของผม ดังนั้นในเล่มนี้ ผมจะไม่นำเนื้อหาเดิมมาเล่าซ้ำในเล่มนี้ทั้งหมด แต่จะนำเสนอมุมมองในการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ระดับองค์กรอย่างไรให้ครบและตรงโจทย์สำคัญทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นเป้าหมายตั้งต้นที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร สามารถนำไปเป็นเป้าหมายอ้างอิง เพื่อกำหนด KPI ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับองค์กรต่อไป

ซึ่งถ้าจะสรุปความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สิ่งที่ทุกองค์กรต้องการนั้นไม่ได้ต่างกัน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะทำธุรกิจด้านใดก็ตาม

เป้าหมายสำคัญที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องการนั้น คือ

1. กำไร (Profit)
2. เติบโต (Growth)
3. ยั่งยืน (Sustainable)

ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายองค์กร ก็จะกำหนดเรื่องต่างๆที่สะท้อน ความต้องการใน 3 ประเด็นหลักนี้ ส่วนการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ ในด้านต่างๆ อาจจะเป็นการกำหนดเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ กำหนดเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนตอบโจทย์สูงสุดขององค์กร คือกำไร เติบโต และยั่งยืนทั้งสิ้น

เป้าหมายที่สะท้อนความสำเร็จด้าน กำไร เติบโต ยั่งยืนขององค์กร

วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก	เป้าหมายที่สะท้อนความสำเร็จ
กำไร	• ยอดขาย, กำไร • ต้นทุน, ค่าใช้จ่าย
การเติบโต	• ยอดขายที่เพิ่มขึ้น, กำไรที่เพิ่มขึ้น • จำนวนลูกค้าที่มากขึ้น, พื้นที่ให้บริการที่ครอบคลุมขึ้น • สินทรัพย์ของบริษัทที่เพิ่มขึ้น, หนี้สินที่ลดลง
ความมั่นคง ยั่งยืน	• แบรนด์สินค้า และองค์กรเป็นที่รู้จัก แพร่หลาย • ลูกค้ามีความเชื่อมั่น ต่อองค์กร สินค้า บริการ • บุคลากรมีความเชื่อมั่น รักและผูกพันธุ์องค์กร • มีนวัตกรรมของสินค้าบริการ ที่อยู่ได้ในระยะยาว

และเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้ประกอบการหรือ ผู้บริหารคาดหวัง องค์กรส่วนใหญ่ก็จะกำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในระยะยาว นั่นก็คือการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แล้วก็แปลงวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นเป้าหมายย่อยๆในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานในองค์กรใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

ในส่วนของหลักการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผมเคยเขียนไปหลายเล่มแล้ว ไม่ขอกล่าวในเล่มนี้ แต่จะยกตัวอย่างการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เพื่อนำเป้าหมายเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายประจำปีต่อไป

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

ก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาด ในธุรกิจจำหน่ายและบริการอุปกรณ์และอะไหล่เครื่องจักรอุตสาหกรรม ในประเทศไทย และกลุ่มประเทศ CLMV ภายในปี 2021

ตัวอย่างพันธกิจ

- มุ่งมั่นในการขยายฐานลูกค้าทั้งในประเทศไทย และ กลุ่ม CLMV เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจนี้
- มุ่งเน้นการจัดหาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ และ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า
- พัฒนาระบบกระจายสินค้าเพื่อการส่งมอบสินค้า เพื่อตอบสนองการใช้งานให้ลูกค้าได้ทั่วถึงและทันความต้องการ
- ใส่ใจในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ และด้านภาษา เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าในภูมิภาค และเติบโตไปกับองค์กร

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายระยะยาว ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

เป้าหมาย	Unit	2017	2018	2019	2020	2021
ยอดขาย	MB	1,800	2,160	2,600	3,100	3,700
EBIT	%	11%	12/%	13%	14%	15%
ตลาด CLMV	Country	-	V	-	M	-
จำนวน Dealer	ร้าน	450	500	600	750	1,000
IPO	Date	-	May	-	-	-
รายได้/หัว	MB	1.8	2.5	4	5	6

ตามตัวอย่างในตารางข้างต้น พอองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวไว้แล้ว ในแต่ละปี ก็จะหยิบยกเป้าหมายประจำปีนั้นๆ มาประกาศเป็นเป้าหมายองค์กร และก็มีการกำหนดเป้าหมายเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อสอดรับกับความต้องการหรือสถานการณ์การแข่งขันขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งถ้าให้สรุปหลักในการกำหนดเป้าหมายสำคัญขององค์กร เราควรกำหนดเพื่อตอบโจทย์อะไรบ้างดังนี้

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร กำหนดจากอะไร

1. ต้องตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, พันธ์กิจ, นโยบาย (ตามตัวอย่างข้างต้น)

2. ตอบโจทย์คุณค่าของธุรกิจ ปัจจัยแข่งขัน ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ

3. ต้องครอบคลุมโจทย์สำคัญ ตามลักษณะธุรกิจขององค์กร

4. ต้องตอบโจทย์ปัญหา สถานการณ์ในปัจจุบัน

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด เพื่อตอบโจทย์คุณค่าของธุรกิจ ปัจจัยแข่งขัน ปัจจัยความสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร ที่ตอบโจทย์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เราได้ยกตัวอย่างไปแล้วที่ผ่านมา ส่วนโจทย์ต่อไปในการกำหนดเป้าหมายนั้น ต้องสอดรับกับการแข่งขันหรือปัจจัยสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งในการหาปัจจัยนี้เราสามารถใช้คำถามง่ายๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายประเภทนี้ นั่นคือ คำถามที่ว่า

“ปัจจัยอะไรที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจ เลือกซื้อสินค้าบริการประเภทนี้”

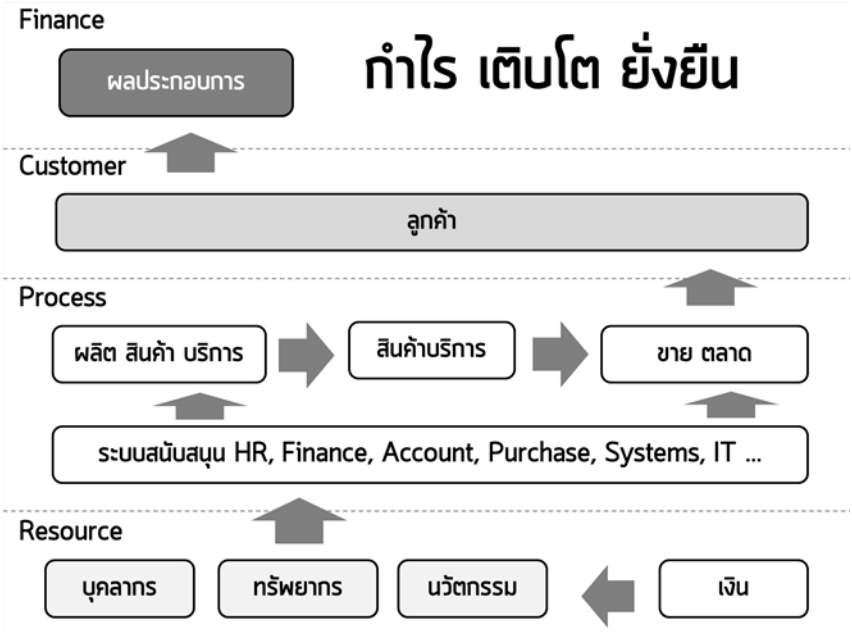
ซึ่งคำตอบที่ได้จะแสดงถึงปัจจัยที่ทำให้เราสามารถแข่งขันในธุรกิจได้ เราก็จะนำปัจจัยเหล่านี้มากำหนดเป็นเป้าหมาย/ตัวชี้วัดต่อไป ซึ่งปกติผมจะเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า งานหน้าบ้าน หรืองานที่สร้างรายได้เข้าบริษัท และเพื่อความสำเร็จขององค์กรเราก็ต้องไม่ลืมงานหลังบ้านด้วยเช่นกัน เพราะถ้าเราขายได้อย่างเดียวแต่บริหารจัดการไม่ดี องค์กรก็อาจมีปัญหาได้ในอนาคตครับ

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อตอบโจทย์ ปัจจัยแข่งขัน ปัจจัยความสำเร็จ

โจทย์องค์กร	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
ราคา	ราคาที่แข่งขันได้	= ต้นทุน / ยอดขาย = ต้นทุน / หน่วย
แบรนด์	สร้างแบรนด์ให้ดัง	= % การรับรู้แบรนด์ของลูกค้า
คุณภาพ (สวย, ทนทาน)	คุณภาพที่ดี	= ความพึงพอใจ = % คุณภาพในการผลิต = % ของเสีย, % ลูกค้าเคลมสินค้า
โปรโมชั่น	กระตุ้นยอดขาย	= ยอดขายจาก Promotion
การบริการ	รักษาลูกค้า	= ความพึงพอใจในการบริการ = คะแนนประเมิน SLA = จำนวนข้อร้องเรียน = % การส่งมอบ/แผน = % การซื้อซ้ำ
การจัดการสภาพคล่อง	ธุรกิจไม่สะดุด	= Inventory Day = A/R Day = A/P Day = Cash Ratio = Dead Stock / Inventory

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ต้องครอบคลุมโจทย์สำคัญตามลักษณะธุรกิจขององค์กร

ในการกำหนดเป้าหมายองค์กร ในธุรกิจแต่ลักษณะย่อมมีหัวข้อที่แตกต่างกันไป เช่นกิจการประเภท OEM, Trading, Production & Sale หรือ Service ย่อมต้องมีเป้าหมายในส่วนงานสำคัญแต่ละส่วนที่ต่างกันไปบ้าง ตามลักษณะของธุรกิจ หรือ Business Model



แต่ไม่ว่าธุรกิจของท่านจะเป็นประเภทใดก็ตาม โครงสร้างหลักๆก็จะไม่แตกต่างจากผังภาพที่แสดงด้านบน โดยที่มันคือหลักการพื้นฐานของ

Output ← Process ← Input

(Output จะสำเร็จเกิดจาก Process ที่มีประสิทธิภาพ และ Input ที่มีคุณภาพ)

ซึ่งโครงสร้างเป้าหมายของทุกธุรกิจ เกิดจากสิ่งนี้

- ปลายทางที่ทุกธุรกิจต้องการ คือผลประกอบการที่มีกำไร เติบโต ยั่งยืน
- แต่ผลประกอบจะได้มาต้องมีลูกค้ามาซื้อหรือใช้บริการ
- ในองค์กรจะมี Process ใหญ่ๆ คือ ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้(ขายตลาด) สามารถหาผลิตส่งมอบสินค้าบริการได้ และ งานสนับสนุนทั้งหมด
- จะมี Process ที่สมบูรณ์ได้นอกจากวิธีการที่ดีแล้ว ต้องมี Resource ในด้านต่างๆที่ดี คน ทรัพยากร เงินทุน นวัตกรรมต่างๆ

ซึ่งถ้าท่านดูโครงสร้างนี้นักบริหารทุกท่านก็จะคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี เพราะมันก็คือหลักการของ Balanced Scorecard นั่นเอง โดยเรียกสั้นๆว่า BSC

(BSC ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative)

หลักของ BSC ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดเพื่อจะดำเนินการทำให้เกิดความสำเร็จทั้งระบบ ได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดผลและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านการบริหารจัดการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารผลงานที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

ซึ่งถ้าเราสังเกตให้ดีๆ หลักของ Balanced Scorecard มันก็คือหลักการที่มาจากพื้นฐานของ Input >> Process >> Output ของธุรกิจ และมันก็เป็นหลักการเดียวกันกับเรื่องของ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และคล้ายกับ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) นั่นเอง

แต่เป้าหมายทั้งหมดนี้ ก็ใช่ว่าจะต้องนำมาเป็นเป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กรทั้งหมด เพราะจะเห็นว่ามันคือเป้าหมายที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กรนั่นเอง ในส่วนขององค์กรก็จะมาคัดเลือกอีกทีว่าเรื่องไหนคือเป้าหมายสำคัญที่ถือเป็นวาระใหญ่ของระดับองค์กร นั่นแหละที่จะใช้กำหนดเป็นเป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักขององค์กร (Corporate Goal/KPI) ต่อไป

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ต้องตอบโจทย์ปัญหา และสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรแต่ละช่วงของวงจรธุรกิจนั้น องค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน และในแต่ละปีสภาพแวดล้อมต่างๆทางธุรกิจก็ไม่เหมือนเดิม ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดนั้น องค์กรต้องกำหนดตามช่วงการเติบโตของธุรกิจ และสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไปนั่นเอง

ความต้องการขององค์กร ในแต่ละช่วงของธุรกิจ

1. ช่วงเริ่มต้น ต้องการยอดขาย ต้องการลูกค้า เพื่อให้อยู่ได้ในธุรกิจ
2. ช่วงที่มียอดขายเติบโต ต้องการเพิ่มกำลังการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ช่วงยอดขายพอ ผลิตทัน แต่กำไรน้อยมาก ก็ต้องการเน้นเรื่องลดต้นทุน
4. ยอดขาย ต้นทุน OK ก็ต้องการจัดระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
5. ทุกอย่างลงตัว ก็ต้องการพัฒนาคน เพื่อการเติบโตและรักษาบุคลากร

6. สุดท้ายคือ ต้องเริ่มมองหา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดตามสถานการณ์ขององค์กร

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละปี เมื่อโจทย์เปลี่ยน องค์กรต้องปรับตัวเองตามการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเป้าหมายตัวชี้วัดในแต่ละปีนอกจากกำหนดตามเป้าหมายพื้นฐานประจำปีแล้ว ต้องกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การเติบโต หรือแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือสถานการณ์ต่างๆในปัจจุบันเพิ่มเติมอีกด้วย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การกำหนดตัวชี้วัดตามสถานการณ์หรือตามกลยุทธ์

สถานการณ์ / กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
การทำ IPO	กำหนดวัน IPO สำเร็จ
ติดตั้งระบบ ERP	% โครงการวางระบบ ERP ตามแผน
การขยายสาขาต่างประเทศ	ยอดขายสาขาใหม่ ต่างประเทศ
ลดกำลังพล	กำลังการผลิต / คน / เดือน

ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า แต่ละช่วงเวลาแต่ละสถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กรเปลี่ยนไป การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละปีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน เป้าหมาย/ตัวชี้วัดไม่ได้เหมือนเดิมทุกปี เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตามเหตุการณ์ความจำเป็นขององค์กร ปีนี้เรากำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดเรื่องนี้ แต่พอทำได้สำเร็จแล้วบางหัวข้ออาจต้องไปเน้นเรื่องอื่นต่อไปเพื่อการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งขององค์กร

จากแนวทางการกำหนดเป้าหมายแบบต่างๆ เมื่อมาถึงจุดนี้จะเห็นว่ามีเป้าหมายสำคัญเยอะแยะมากมายที่เกิดจากกระบวนการเหล่านี้ แล้วอะไรบ้างที่ควรกำหนดและประกาศเป็นเป้าหมายองค์กร เพราะถ้าเป้าหมายมีจำนวนมากเกินไปบุคลากรก็อาจจะขาดการ Focus ในเรื่องสำคัญ แต่ถ้าน้อยเกินไปบางเรื่องที่องค์กรไม่ได้กำหนด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจไม่ได้กำหนดด้วย

แต่ก่อนที่จะมาสรุปกันว่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร ควรมีหัวข้ออะไรบ้าง เรามาทำความเข้าใจตรงกันก่อนว่า เป้าหมายและตัวชี้วัด ต่างกันอย่างไร มีรูปแบบการเขียนอย่างไรในเบื้องต้น

คำศัพท์	ตัวอย่าง
วัตถุประสงค์ (Objective)	แก้ปัญหา STOCK เยอะ เงินจม ดอกเบี้ยมาก
เป้าหมาย (Goal)	ปริมาณ STOCK สินค้าที่เหมาะสม
ตัวชี้วัด (KPI)	Inventory Day = (มูลค่า Stock เฉลี่ย / ต้นทุนขายทั้งปี) x 365
ตัวเลขเป้าหมาย (Target)	45 วัน

จากตารางข้างต้นเราสรุปได้ง่ายๆว่า เป้าหมายคือผลงานเรื่องที่เราต้องการ ส่วนตัวชี้วัดคือเกณฑ์ความสำเร็จในมิติต่างๆของเป้าหมาย ที่เราใช้เป็นตัวเทียบผลงานที่ได้ ว่าผลงานเราเราบรรลุเป้าหมายหรือไม่

“เป้าหมาย คือ ผลงานที่เราต้องการ
ตัวชี้วัด คือเกณฑ์วัดความสำเร็จ
ในมิติต่างๆของเป้าหมาย”

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI : Key Performance Indicator)

KPI คือเกณฑ์วัดความสำเร็จในมิติต่างๆของเป้าหมาย ที่เราใช้เป็นตัวเทียบผลงานที่ได้ว่าเราบรรลุผลหรือไม่ โดยตัวชี้วัดบางตัวก็จะเป็นหัวข้อเดียวกันกับเป้าหมาย แต่บางตัวก็เป็นเป้าการทำงานในกระบวนการต่างๆ หรือบางตัวก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการทำงานในมิติอื่นๆของเป้าหมาย

เมื่อเราทราบที่มาที่ไปของการกำหนดเป้าหมายสำคัญขององค์กรและรูปแบบของตัวชี้วัดแล้ว เราก็จะมาสรุปกันว่า การเลือกเป้าหมายสำคัญด้านต่างๆ เป็นเป้าหมายองค์กรควรมีแนวทางอย่างไร ดังนี้

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ระดับองค์กรในแต่ละปี

(หมายเหตุ : ธุรกิจผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์)

1) **เป็นเป้าหมายสำคัญมากของบริษัท ต้องบรรลุผลให้ได้**
   เช่น ยอดขาย, กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)
2) **เป็นเป้าหมายสำคัญ สะท้อนความสำเร็จของธุรกิจหลัก (Core Business)**
   เช่น จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย, %การส่งมอบสินค้าตามกำหนด,
   % คุณภาพการผลิต (Yield)
3) **เป็นโจทย์สถานการณ์ที่สำคัญมากๆ ที่ต้องเน้นในปีนี้**
   เช่น อัตราการหมุนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turn Over)
   ซึ่งหมายถึงการควบคุมปริมาณ Stock สินค้าให้เหมาะสมกับการจำหน่าย
4) **ถ้าไม่กำหนดเป้าหมายข้อนี้ มักไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบ**
   เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน, Dead Stock ฯลฯ

และเมื่อกำหนดหัวข้อตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนแล้ว องค์กรควรมีการกำหนด ตัวเลขเป้าหมาย (Target) ให้ชัดเจนด้วย โดยตัวเลขเป้าหมายในปีนี้ จะ

กำหนดตัวเลขเท่าใดนั้น ควรอ้างอิงจากผลงานปีที่ผ่านมา แล้วดูความเป็นไปได้ตามสถานการณ์ และเป็นตัวเลขที่ท้าทายไม่ง่ายเกินไป และไม่ยากจนเป็นไปไม่ได้

อีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญ องค์กรต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญ โดยมีการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ว่าเรื่องใดองค์กรให้ความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เพื่อให้ทุกหน่วยงานจะได้เข้าใจตรงกันถึงความต้องการขององค์กร เพื่อจะได้ลำดับความสำคัญในการทำแผนงานรองรับ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรต่อไป

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด องค์กร

KPIs	Base Line 2016	Target 2017	Weight
ยอดขาย	1500 MB	≥ 1800 MB	25
% EBIT	10 %	≥ 11 %	20
จำนวนตัวแทนจำหน่าย	300 ราย	≥ 450 ราย	10
% การส่งมอบ/แผน	94 %	≥ 98 %	15
% Yield	98 %	≥ 99 %	15
Inventory Turn Over	4 เท่า	6 เท่า	10
Turn Over Rate (Key Position)	5 %	≤ 3 %	5
TOTAL			**100**

ตัวอย่าง KPI ระดับองค์กรในมุมมองต่างๆ

Perspective/KPIs		ความหมาย
Financial Perspective		
	EBITDA	กำไรการดำเนินงาน
	Net profit	กำไรสุทธิ
	Gross profit	กำไรเบื้องต้น
	Sale, Revenue	ยอดขาย , รายได้
	% COGS / Sale	% ต้นทุนขาย / ยอดขาย
	% SG&A /Sale	% ค่าใช้จ่ายขาย และบริหาร
Customer Perspective		
	Sales volume	จำนวนขาย
	Customer Satisfaction	ความพึงพอใจลูกค้า
	Customer complain/Claim	ข้อร้องเรียน / การเคลมของลูกค้า
	% Customer retention	อัตราการซื้อซ้ำ
	% Market share	ส่วนแบ่งการตลาด
	% Order fulfillment	การตอบสนองทันตามความต้องการ
Internal Processes Perspective		
	% On time delivery	% การส่งมอบ / แผน (กำหนด)
	% Transportation utilization	% การจัดการการขนส่ง/กำหนด
	Inventory Day	ระยะเวลาการสำรองสินค้า (วัน)
	Inventory turnover	อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง
	%Warehouse utilization	% การใช้งานพื้นที่คลังสินค้า
	Productivity	ผลิตภาพ = ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า
	% OEE	ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร
	% Yield	% คุณภาพผลผลิต
	% S curve	% ความก้าวหน้างานแบบ S-Curve
Learning and Growth		
	Innovation Items	จำนวนนวัตกรรม ที่ผลิตได้
	Employee Satisfaction	คะแนนความพึงพอใจของบุคลากร
	Productivity / staff	ผลงาน /จำนวนพนักงาน

สรุป ขั้นตอนการกำหนด KPI ประจำปี ขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์องค์กร 3-5 ปี

1. ความต้องการของเจ้าของกิจการในความสำเร็จของธุรกิจ
2. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจ
3. สรุปเป็นวิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร
4. จัดทำเป้าหมาย และวางแผนกลยุทธ์ ระยะ 3-5 ปี

การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดประจำปี

1. กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดประจำปี
   - อ้างอิงจาก เป้าหมายหลัก ตามแผนกลยุทธ์ 3-5 ปี
   - กำหนดเป้าหมายเพิ่มเติมจาก สถานการณ์ปัจจุบัน
   - กำหนดเป้าหมายในมุมมองต่างๆให้ครอบคลุม
   - สรุปเป้าหมายประจำปี เขียนเป็น KPI & Target ให้ชัดเจน
2. ประกาศเป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กรประจำปี ต่อผู้บริหารและพนักงาน

บทที่ 4

ทำอย่างไร ให้ KPI หน่วยงาน สอดคล้องกับองค์กร

www.chentrainer.com

ทำอย่างไร ให้ KPI หน่วยงาน สอดคล้องกับองค์กร

ปัญหาใหญ่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรส่วนใหญ่ คือ เป้าหมายบุคลากรไม่ค่อยตอบโจทย์องค์กร, KPI แต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน, มี KPI ที่สำคัญหลายตัวของบริษัทที่ไม่มีคนรับผิดชอบ, บางหน่วยงานไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไร

ที่เป็นเช่นนี้เพราะในการกำหนด KPI ของหน่วยงานที่ผ่านๆมานั้น ในแบบเดิมๆเราก็จะให้ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานกำหนดกันขึ้นมาเองจากงานที่รับผิดชอบแล้วค่อยส่งอนุมัติ แต่ก็ทำให้เกิดปัญหามากมายตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เช่น แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ ไม่สอดคล้องกัน เกิดความขัดแย้งกัน ผลสุดท้ายก็เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร

ตัวอย่างที่พบเห็นทั่วไป เช่น การส่งมอบตรงเวลา หน่วยงานไหนควรรับผิดชอบบ้าง ทั่วไปอาจจะคิดว่ามีแค่หน่วยงานผลิต และหน่วยงานจัดส่ง แต่ถ้าพิจารณาจากเหตุและผลแล้ว มองย้อนจากเป้าหมายไปหาต้นทางจะเห็นว่าการส่งมอบได้ตรงเวลาเกิดจากกระบวนการใดบ้างในองค์กร ซึ่งก็หมายความว่าตั้งแต่ ขาย > วางแผน > ออกแบบ > จัดซื้อ > ผลิต > คลังสินค้า > จัดส่ง หน่วยงานเหล่านี้มีส่วนที่ต้องรับผิดชอบใน KPI ข้อนี้ขององค์กรทั้งสิ้น ส่วนหน่วยงานไหนจะรับผิดชอบมากน้อยเท่าใดนั้น ค่อยไปจัดน้ำหนักความสำคัญกันในขั้นตอนต่อไป

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในการทำระบบบริหารผลงานและประเมินผลงานให้องค์กรต่างๆพบว่า แม้หน่วยงานต่างๆจะมีความเข้าใจว่า KPI บางข้อขององค์กร มีผู้เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน และ แม้จะมีกระบวนการกระจายเป้าหมายองค์กรให้เห็นความสัมพันธ์ชัดเจนแล้วว่า หน่วยงานใด

เกี่ยวข้องบ้าง ก็ยังพบว่าหลายหน่วยงานไม่ยอมกำหนด KPI องค์กรข้อนั้นลงในหัวข้อประเมินผลงานของหน่วยงานตัวเอง เพราะเหตุผลที่ว่า

"เรื่องนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานผมหน่วยงานเดียว"

หน่วยงานนั้นหรือผู้จัดการท่านนั้น เลยคิดว่าไม่ต้องกำหนด KPI ข้อนี้ลงไป เพราะอาจทำให้ประเมินแล้วตกเป้าหมายได้ ถ้าหน่วยงานอื่นทำผลงานส่งต่อมาไม่ดี ซึ่งนี่คือเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นต้องมีการตกลงกันให้ชัดเจนว่า ถ้ามอบหมาย KPI ขององค์กรข้อนั้นๆ ให้หน่วยงานใดๆแล้ว ผู้จัดการของหน่วยงานนั้นต้องมีหัวข้อ KPI ข้อนี้ ในแบบประเมิน เพราะถ้าไม่เช่นนั้น องค์กรไม่มีทางบรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน

ตัวอย่าง KPI ที่แต่ละหน่วยงานคิดว่าตัวเองไม่เกี่ยวข้อง

1) มูลค่า Dead Stock หรือ Inventory Day
2) % กำไรบริษัท
3) สภาพคล่องของบริษัท (Net Working Capital หรือ กำหนดวิธีวัดอื่น)

ฯลฯ

จาก KPI ที่ยกตัวอย่างข้างต้น หน่วยงานต่างๆ มักคิดว่าเรื่องเหล่านี้ หน่วยงานของตัวเองมีผลต่อ KPI องค์กรข้อนี้ไม่มาก จึงไม่มีใครกำหนดเป็น KPI ของตัวเอง หรือแม้แต่ จะกำหนด KPI ที่จะช่วยให้ KPI องค์กรข้อนี้บรรลุผล

ดังนั้นเพื่อให้การกำหนด KPI ของทุกหน่วยงานในองค์กรสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ KPI ขององค์กรนั้น องค์กรควรต้องมีหลักในการกำหนด KPI ที่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน ซึ่งโดยทั่วไป หลายๆองค์ที่เคยทำระบบ

ประเมินผลงานกันอยู่แล้ว มักจะคุณเคยหรือรู้เพียงหลักการกำหนด KPI แบบ SMART ซึ่งมีหลักการกำหนดดังนี้

เป้าหมาย แบบ SMART มาใช้เป็นแนวทางการกำหนด KPI

- Specific มีความเจาะจง ชัดเจน จะวัดอะไร เท่าใด เมื่อไหร่
- Measurable สามารถวัดได้ เก็บตัวเลขได้จริง
- Achievable ต้องมีความเป็นไปได้จริง
- Reasonable ต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล
- Tracking ต้อง ติดตามตรวจสอบผลงานได้

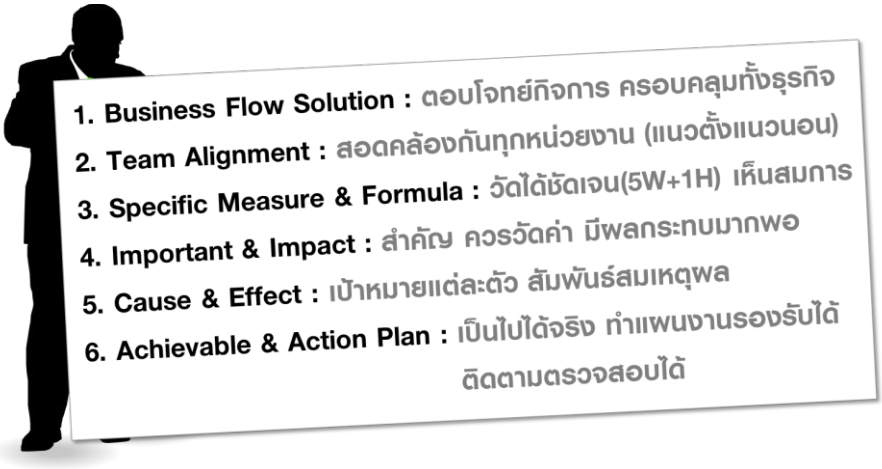
(สำหรับตัวอักษร “T” บางข้อมูลก็จะใช้เป็น Timely คือมีกรอบเวลาแน่นอน)

ซึ่งหลักการกำหนด KPI แบบ SMART นั้น ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย แต่ถ้าพิจารณาให้ดีถึงเหตุและผล หลักการนี้ เหมาะที่จะใช้กำหนด KPI ในแต่ละข้อมากกว่าที่จะกำหนด KPI ที่ใช้เป็นภาพรวมได้ทั้งองค์กร ซึ่งถ้าต้องการกำหนด KPI ให้เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร ผมมีข้อแนะนำซึ่งผมใช้เป็นแนวทางทำงานเรื่องบริหารผลงานมาโดยตลอด ซึ่งมี 6 ข้อที่สำคัญดังนี้

หลักการสำคัญในการกำหนด KPI ในภาพรวมทั้งองค์กร

1. **Business Flow Solution** : KPI ต้องตอบโจทย์สำคัญของธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย สถานการณ์ และครอบคลุมทุกกระบวนการสำคัญขององค์กร (Input -> Process -> Output หรือตามหลัก Balanced Scorecard)
2. **Team Alignment** : ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้งตามสายบังคับบัญชา และแนวนอนระหว่างหน่วยงาน
3. **Specified Measure with Formula** : มีความเจาะจงชัดเจน กำหนดเป็นสมการได้ สามารถวัดค่าได้จริง (What, When, Where, Why, Who, How)

4. **Important & Impact** : หัวข้อ KPI ต้องมีความสำคัญ ควรวัด และมีผลกระทบต่อองค์กรมากพอ คุ้มค่าต่อการเก็บข้อมูลประเมินผล
5. **Causes and Effects** : หัวข้อ KPI แต่ละตัวต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผลต่อกัน อธิบายที่มาที่ไป ความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้
6. **Achievable & Action Plan** : มีความเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ สามารถทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการ และ ติดตามตรวจสอบได้



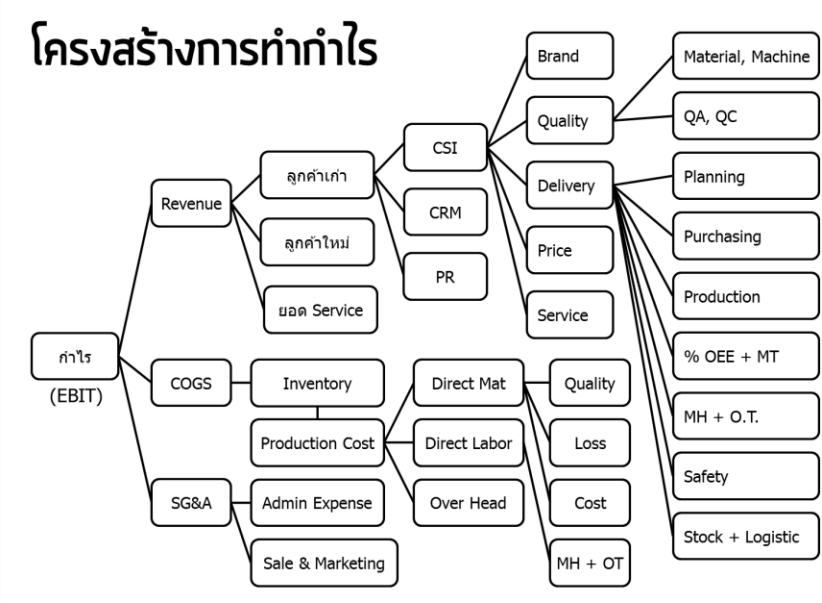
และในการกำหนด KPI ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องตอบโจทย์องค์กรนั้น เราต้องเข้าใจหลักการสำคัญในการกระจายเป้าหมาย จากองค์กรสู่หน่วยงาน ซึ่งมาจากหลักการสำคัญ 2 ข้อจาก 6 ข้อข้างต้น ดังนี้

- **Causes and Effects** : หัวข้อ KPI แต่ละข้อต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผลต่อกัน อธิบายที่มาที่ไป ความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้
- **Team Alignment** : ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงานทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้งและแนวนอน

Causes and effects

หัวข้อ KPI แต่ละตัวต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล อธิบายที่มาที่ไปความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้

โมเดลที่ผมใช้อธิบายขยายความเรื่องนี้เป็นประจำคือ โมเดลโครงสร้างการทำกำไรของบริษัท



ในการกำหนด KPI ขององค์กรนั้นเราต้องสามารถจำแนกองค์ประกอบของ KPI นั้นๆ ว่า แบ่งเป็น KPI ย่อยๆ อะไรได้บ้าง KPI นั้น จะสำเร็จได้ต้องเกิดจากการดำเนินการเรื่องใดบ้าง และการดำเนินการนั้น สามารถวัดผลงานได้หรือไม่ ถ้าวัดไม่ได้หรือวัดได้ยาก หรือไม่คุ้มค่าที่จะวัดผลงาน เราสามารถวัดจากการปฏิบัติได้หรือไม่

สรุปคือ เราต้องสามารถอธิบาย อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ว่า KPI นั้นเกิดจากอะไร จะต้องไปปรับปรุงพัฒนาหรือดำเนินการเรื่องใด จึงจะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมาย หรือ KPI ที่ตั้งไว้ เช่น

กำไรดำเนินการ (EBIT) = รายได้ - รายจ่าย

รายได้ (Revenue) = ยอดขาย + รายได้อื่นๆ

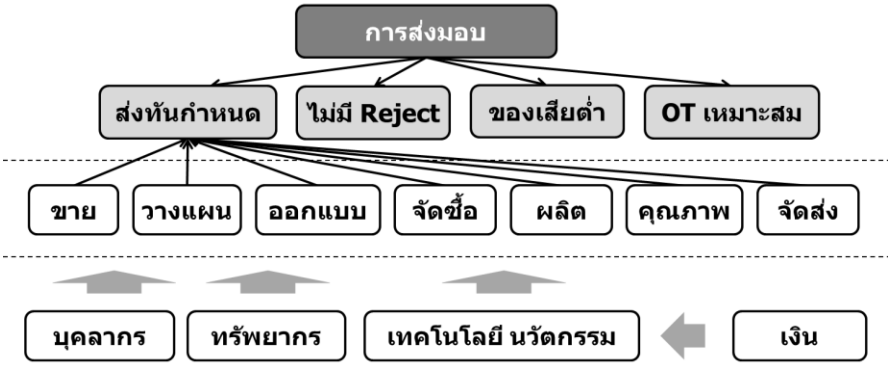
รายจ่าย = ต้นทุนขาย (COGS) + ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (SG&A)

Production Cost = Direct Material + Direct Labor + Overhead

ฯลฯ

หลักคิดสำคัญ ของ Causes and Effects คือ

หลักพื้นฐานของ Cause and Effects คือ หลักของ ผลเกิดจากเหตุ นั้นคือ Output เกิดจาก Process และ Process ต้องมี Input ซึ่ง KPI ทุกข้อขององค์กรเราสามารถใช้หลักการคิดนี้ได้ทั้งหมด



ดังนั้นเมื่อเราต้องการกระจาย KPI องค์กรให้กับผู้รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ เราก็จะมีขั้นตอนการหา KPI ย่อยๆ ดังต่อไปนี้

1) KPI นั้น มี มิติอื่นที่เราต้องการบรรลุผลอีกหรือไม่

เช่น KPI องค์กรคือ %การส่งมอบสินค้าตามกำหนด แต่สิ่งที่องค์กรต้องการไม่ใช่แค่ ส่งมอบให้ทันเพียงอย่างเดียว เพราะถ้ามอบส่งทันแต่ทิ้งปัญหาด้านอื่นๆไว้มากมาย ถือว่าเป้าหมายนั้นไม่บรรลุผลอย่างแท้จริง สิ่งที่เราต้องการในมิติอื่นๆพร้อมกับ การส่งมอบให้ทันกำหนด คือ

- ส่งไปแล้วต้องไม่มีงานที่ลูกค้า Reject หรือ Claim
- ต้องไม่เกิดของเสียมาก ในการเร่งส่งมอบให้ทันกำหนเด
- ผลงานมีคุณภาพดี
- การใช้แรงงานเหมาะสม OT ไม่เยอะเกินไป
- ไม่เกิดความเสียหายต่อชีวิตทรัพย์สินในระหว่างการผลิต

2) กรณี KPI นั้นเป็นเป้าหมายตัวเลข ต้องคิดว่าเป้าหมายนั้น ...

- สามารถแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆได้หรือไม่ มีองค์ประกอบของเป้าหมายอะไรบ้าง
- เป้าหมายย่อยแต่ละตัว มีสัดส่วน หรือ ตัวเลขเท่าไหร่

ตัวอย่าง เช่น

EBIT เกิดจาก Revenue - COGS - SG&A

รายได้ เกิดจาก ยอดขายลูกค้าเดิม + ยอดขายลูกค้าใหม่ + ยอดบริการ

ซึ่งตัวเลขของเป้าหมายย่อยรวมกันหรือหักลบกันแล้วทั้งหมด จะต้องได้ตัวเลขเท่ากับเป้าหมายหลัก หรือถ้าเป็น KPI อยู่ในรูปแบบของ เปอร์เซ็นต์ KPI หลัก และ KPI ย่อยต้องสอดคล้องหรือสมเหตุผลกันในด้านของเปอร์เซ็นต์ เช่น KPI % การส่งมอบได้ตามแผน ต้องประกอบด้วย KPI ย่อยๆดังนี้

KPI	Target
KPI องค์กร % การส่งมอบ/แผน	**100%**
- % การจัดซื้อ ตามกำหนด	100%
- % การผลิตสินค้า / แผน	100%
- % การตรวจสอบคุณภาพ ตามกำหนด	100%
- % การบรรจุหีบห่อ ตามกำหนด	100%
- % การจัดส่ง ตามกำหนด	100%

จากตัวอย่างในตารางข้างต้น จะเห็นว่าหากเราต้องการ ส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด 100% กระบวนการต่างๆ ที่จะทำให้ส่งมอบสินค้าได้นั้น ทุกกระบวนการต้องบรรลุ KPI ของ Process หน่วยงานตัวเองได้ 100% ด้วยเช่นกัน

3) กรณีเป้าหมายหลักนั้นไม่ใช่เป้าหมายตัวเลขที่นับได้โดยตรง

หรือไม่สามารถแบ่งตัวเลขเป็น KPI ย่อยๆได้ ต้องใช้แนวคิดว่าเป้าหมายนั้น ...

- มี Process และ Input อะไรที่ทำให้เกิดเป้าหมายนั้น แปลว่าต้องทำอะไรให้เป้าหมายหลักสำเร็จ และการกระทำนั้นตัวชี้วัดคืออะไร
- มีปัจจัยภายในอะไรบ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายนั้น กำหนดเป็นตัวชี้วัดได้หรือไม่

ดังนั้น ในการกระจายเป้าหมายหลักแต่ละเป้าหมาย เราก็ใช้คำถามกับเป้าหมายนั้นๆง่ายๆว่า

“อะไรเป็น เหตุ ที่ทำให้เราได้ ผล ตามเป้าหมายนี้”

ซึ่งหัวข้อ KPI ที่เป็นเหตุให้เกิดผลนั้นๆไม่ได้มีตัวเลขสอดคล้องกันโดยตรง เช่น % คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า เกิดจากองค์ประกอบต่างๆดังนี้

KPI	Target
KPI องค์กร % คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	**≥ 85 %**
- จำนวน Claim สินค้า	< 5 ครั้ง/ปี
- % การส่งมอบสินค้าตามกำหนด	≥ 98 %
- % จำนวนการ Service ได้ตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด	≥ 95 %
- จำนวนการเข้าเยี่ยมลูกค้าเฉลี่ยของฝ่ายขาย	≥ 4 ครั้ง / ปี

ซึ่งตามตัวอย่างในตารางข้างต้น จะเห็นว่า KPI องค์กร และ KPI ย่อยของหน่วยงานต่างๆ ไม่ใช่ KPI ที่สามารถรวมตัวเลขของ KPI ย่อยๆได้โดยตรง แต่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการกำหนด KPI ที่สอดคล้องกับ KPI ข้อนั้นขององค์กร เพื่อช่วยให้ KPI องค์กร มีโอกาสบรรลุเป้าหมายมากที่สุด

โดยใช้หลักคิดในการกระจายเป้าหมาย แบบ Cause & Effect ตามที่กล่าวมาข้างต้น เราก็จะสามารถกระจาย KPI ขององค์กรแต่ละข้อ เป็น KPI ย่อยๆแบบนี้ไปได้เรื่อยๆ จนครบกระบวนการ หรือปัจจัยนำเข้าสำคัญๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แล้วค่อยมาดูว่าใครหรือหน่วยงานใดเกี่ยวข้อง หรือควรรับผิดชอบ KPI ย่อยๆเหล่านั้น

Team Alignment

KPI ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน

ในอดีตที่ผ่านมา กระบวนการในการจัดทำ KPI ของแต่ละหน่วยงาน คือแจกแบบฟอร์มประเมินให้แต่ละหน่วยงานเขียนหัวข้อ KPI ของแผนกตัวเองมาเสนออนุมัติซึ่งต่างคนต่างเขียน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือแต่ละหน่วยงานก็เขียนเป้าหมายเฉพาะงานที่หน่วยงานตัวเองรับผิดชอบตามที่หน่วยงานนั้นๆ เข้าใจ ผลที่เกิดขึ้นคือเป้าหมายสำคัญๆขององค์กรบางข้อไม่มีหน่วยงานไหนรับผิดชอบ และเป้าหมายสำคัญบางเรื่องซึ่งน่าจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหลายๆหน่วยงาน แต่กลับไม่เป็นเช่นนั้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยงงานโทษกันไปโทษกันมาเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย

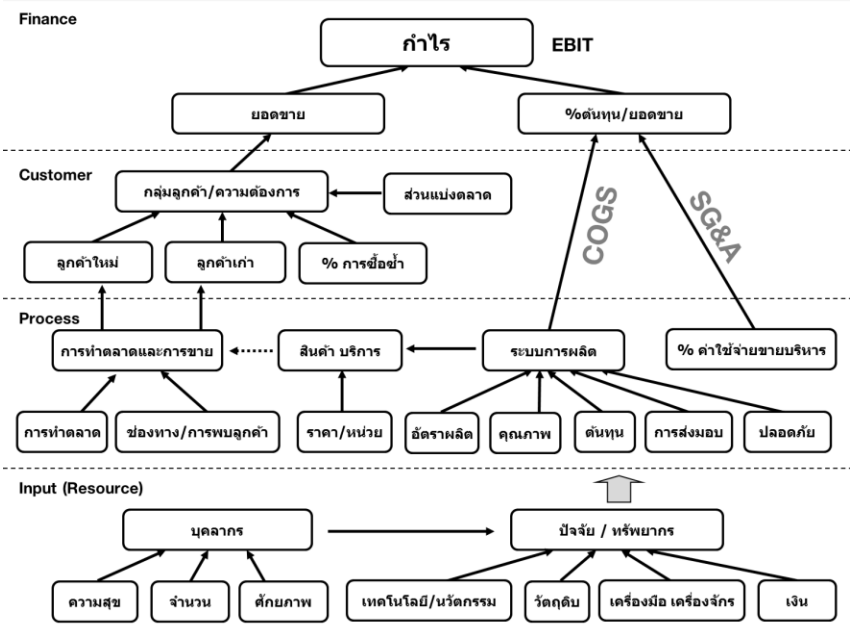
หลักสำคัญของการบริหารผลงาน ก็คือ การกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงานอย่างมีเหตุมีผล ด้วยหลักความสอดคล้องและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร โดยเน้นแนวทางที่ว่า บุคลากรทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยต้องมีเป้าหมายสอดคล้องกันมีแผนการทำงานไปในทิศทางเดียวกันและต้องส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

ดังนั้น ในการกำหนด KPI ของหน่วยงานจะไม่ใช่กำหนดกันเองจากหน่วยงานแบบเดิมๆ แต่จะเป็นการกำหนดจาก KPI ขององค์กร พิจารณา KPI ขององค์กรแต่ละข้อ แล้วก็วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผลว่า KPI ขององค์กรข้อนั้นหน่วยงานไหนมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง ส่วนจะเกี่ยวข้องมากหรือน้อยกี่เปอร์เซ็นต์หรือสุดท้ายจะตัดทิ้งก็ค่อยว่ากันในขั้นตอนต่อไป ทำแบบนี้ไล่ไปจนครบทุก

หัวข้อของ KPI องค์กร เราก็จะได้ความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ว่า KPI องค์กรข้อไหนหน่วยงานใดต้องรับผิดชอบบ้าง

กระบวนการที่ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนที่สุดในการกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานต่างๆ คือการทำโครงสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ในภาพรวมว่า KPI องค์กรแต่ละข้อนั้น ประกอบด้วย KPI ย่อยๆอะไรบ้าง และใครหน่วยงานไหนต้องร่วมกันรับผิดชอบ

ผังโครงสร้างเป้าหมาย



หลังจากที่เราเข้าใจเรื่องของ Causes and Effects ในการกำหนดเป้าหมายย่อยเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายหลักแล้ว เราก็จะนำแนวทางนั้นๆมาสู่การกระจายเป้าหมายในระดับองค์กร เพื่อให้เป้าหมายทุกหน่วยงานสอดคล้อง

กันทั้งองค์กร โดยตั้งต้นจากความต้องการปลายทางขององค์กร คือ กำไร เติบโต และ ยั่งยืน โดยมีกระบวนการกระจายเป้าหมาย ดังนี้

1) แบ่งส่วน ของกลุ่มเป้าหมายเป็น 4 ส่วนหลักๆ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ และ ปัจจัยนำเข้า

2) ในกลุ่มของเป้าหมาย Process ให้วางผังกระบวนการทำงานที่สำคัญ เช่น

- กระบวนการ ขายการตลาด
- กระบวนการผลิตจัดหา พร้อม กระบวนการคุณภาพประสิทธิภาพ
- กระบวนการสนับสนุน

3) กำหนดกลุ่มงาน Input ต่างๆ บุคลากร ทรัพยากร นวัตกรรม เงิน

4) กำหนดเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม ในมิติต่างๆ ที่เป็นตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลข

5) เชื่อมโยงเป้าหมายจากเป้าหมายหลัก สู่เป้าหมายย่อยในแต่ละกลุ่ม

จากกระบวนการคิดในการกระจายเป้าหมายแบบ Causes and Effects และ Team Alignment เราก็จะได้แนวทางเบื้องต้นในการกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานต่างๆในองค์กร ซึ่งขั้นตอนต่อไปนั้นเราก็จะเข้าสู่วิธีการกระจาย KPI องค์กรสู่หน่วยงานกันโดยละเอียด ว่ามีวิธีการอย่างไร

ข้อมูลที่ต้องใช้ประกอบในการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงาน

1. โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กร
2. รายชื่อหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร
3. ใบกำหนดหน้าที่งานของหน่วยงาน และพนักงาน
4. หัวข้อ KPI ของระดับองค์กร (ที่ได้รับการอนุมัติใช้)

หลังจากที่เรามีข้อมูลครบถ้วนทั้งหมดแล้ว เราก็จะนำมาดำเนินการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน โดยมีวิธีการดังนี้

วิธีการการกระจาย KPI องค์กร สู่หน่วยงานรับผิดชอบ

จากกระบวนการคิดแบบ Cause & Effect และ Team Alignment เราก็จะสามารถระบุได้ชัดเจน ว่าหน่วยงานใดมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือต้องมีส่วนรับผิดชอบกับ KPI ขององค์กรข้อใดบ้าง โดยในทางปฏิบัติ เวลาที่ผม Training เรื่องนี้ ผมจะให้เขียนผังโครงสร้าง KPI เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ ได้วิเคราะห์และเห็นความเชื่อมโยงของ KPI องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ด้วยตัวเองก่อนในเบื้องต้น เพราะเมื่อถึงขั้นตอนสรุปกำหนดผู้รับผิดชอบในตาราง ทุกคนจะสรุปร่วมกันด้วยเหตุด้วยผลที่ชัดเจนตรงกัน

โดยเครื่องมือที่เราใช้ในการกระจายเป้าหมายองค์กร คือตาราง Excel แบบง่ายๆ Column แรก คือ KPI องค์กร หัวข้อต่างๆ ส่วน Row แถวบนสุดไล่ไปด้านขวาของตารางคือ รายชื่อหน่วยงานต่างๆในองค์กร (หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มาก ให้ทำการกระจาย KPI จาก CEO สู่ ผู้บริหารก่อน แล้ว กระจาย KPI จากผู้บริหารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทีละระดับชั้นลงมาครับ)

KPIs	Target	ขาย	แผน	จัดซื้อ	ผลิต	QC	คลัง	จัดส่ง
ยอดขาย	≥ 1800 MB	✓✓						
% EBIT	≥ 11 %	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
จำนวนตัวแทน	≥ 450 ราย	✓✓						
% การส่งมอบ/แผน	≥ 98 %	✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓	✓
% Yield	≥ 99 %		✓	✓	✓✓	✓		
Inventory Turn Over	6 เท่า	✓	✓✓	✓✓	✓		✓	
Turn Over Rate	≤ 3 %	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓✓ คือผู้รับผิดชอบหลัก , ✓ คือ ผู้ร่วมรับผิดชอบ

หลังจากทำการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงานแล้ว ผู้จัดการหน่วยงานต่างๆก็ได้รับทราบตรงกันแล้ว ว่า KPI ข้อไหน หน่วยงานไหนต้องรับผิดชอบร่วมกันบ้าง ซึ่งหลังจากนั้นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆที่รับผิดชอบ KPI ร่วมกัน ต้องร่วมมือกันทำงานในแนวทางที่ผมเรียกว่า “เป้าร่วมแผนร่วม” คือ

“รับเป้าหมายร่วมกัน ทำแผนงานร่วมกัน”

โดยทุกหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ KPI ร่วมกัน ต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- ต้องจัดวาระในการประชุม KPI ข้อนั้นร่วมกัน
- เพื่อการจัดทำ Action Plan ร่วมกัน
- ประชุมติดตามผลงานร่วมกัน
- ถูกประเมินผลงานหัวข้อ KPI ร่วมกัน

ในด้านการประเมินผลงาน ตอนนี้ผู้จัดการหน่วยงานต่างๆก็ทราบแล้วว่า มี KPI ข้อใดบ้างที่องค์กรมอบหมายมาให้ นั่นคือ KPI ส่วนที่ 1 ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI) ส่วนที่เหลือ แต่ละหน่วยงานก็จะ กำหนด KPI ที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน (Functional KPI) หรือ พนักงานในหน่วยงานก็จะมีการกำหนด หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator) ต่อไป

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	??
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	??
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)	??
TOTAL	**100%**

ดังนั้น ถึงขั้นตอนนี้ แต่ละหน่วยงานก็จะมี หัวข้อ KPI ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรเป็นที่เรียบร้อย ยกตัวอย่าง KPI ของฝ่ายผลิต ดังนี้

KPIs ฝ่ายผลิต	Target	หน่วย	น้ำหนัก
KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)			
% EBIT	≥ 11 %		
% การส่งมอบ/แผน	≥ 98 %		
% Yield	≥ 99 %		
Inventory Turn Over	6 เท่า		
Turn Over Rate	≤ 3 %		
KPI หน้าที่หน่วยงาน (Functional KPI)			
????			
หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)			
????			
TOTAL			**100%**

ในส่วนของ Functional KPI และ Individual Indicator นั้น จะมีวิธีการกำหนดอย่างไร หัวข้อประเมินทั้งหมดควรมีสักกี่ข้อ สัดส่วนของ KPI ทั้ง 3 ส่วนนี้ ควรแบ่งอย่างไรให้เหมาะสมกับประเภทหน่วยงานหรือเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ เราค่อยว่ากันในบทต่อไป

สรุป ขั้นตอนการกระจาย KPI องค์กรสู่หน่วยงานต่างๆ

การกระจาย KPI องค์กรสู่หน่วยงานรับผิดชอบ

1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมอบหมาย KPI สู่หน่วยงาน
2. ประกาศ KPI องค์กร และ Target ในแต่ละข้อ
3. ทำกิจกรรม โครงสร้าง KPI โครงสร้างทำกำไร
4. วิเคราะห์โครงสร้างตามหลัก Cause & Effect
5. ทำตารางกระจาย KPI สู่หน่วยงานต่างๆ ตามหลัก Team Alignment
6. ผู้จัดการบันทึก หัวข้อ KPI ที่รับมาจากองค์กร ลงในแบบฟอร์ม

ผู้บริหารและผู้จัดการทุกหน่วยงาน กำหนด Functional KPI และ Individual Indicator ของตัวเอง และสรุปแบบประเมินผลในลำดับต่อไป

บทที่ 5

การกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

www.chentrainer.com

การกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

ตอนผมเรียนจบใหม่ๆ งานแรกที่ทำคือ ตำแหน่ง วิศวกรสนามในโครงการรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าโรงงาน ของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในประเทศไทย ด้วยความที่เป็นคนมุ่งมั่น จริงจังในการทำงาน ผมเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว ประกอบกับธุรกิจก่อสร้างสมัยนั้นยังอยู่ในช่วงที่โชติช่วงชัชวาล เรียนรู้งานแค่ครึ่งปีผมได้รับมอบหมายให้ดูแลโครงการเล็กๆ ของบริษัทด้วยตัวเองทันที ปีต่อมาถูกโปรโมทเป็นวิศวกรโครงการ ดูแลงานที่ใหญ่ขึ้น อีกหนึ่งปีได้รับความไว้วางใจ รับผิดชอบโครงการถึง 4 โครงการพร้อมๆกัน ซึ่งการทำงานของผมจะเป็นประเภทชัดเจน เร็ว ทำงานได้ตามกำหนดได้อย่างดีเยี่ยม บางทีเราก็หลงภูมิใจในตัวเองว่าเราทำงานใช้ได้เลย

แต่บ่อยครั้งที่ GM ของบริษัทซึ่งเป็นคนไทย (จริงๆก็เป็นรุ่นพี่มหาลัย คนที่สัมภาษณ์รับผมเข้าทำงาน) มาตรวจโครงการ ผมมักจะโดนตำหนิหลายๆ ประเด็น ซึ่งก็ทำให้ผมรู้สึกหงุดหงิดเล็กน้อย ว่าทำงานดีขนาดนี้ ยังจะมาด่าอะไรอีก (ว่ะพี่) แต่สิ่งที่ GM ตำหนิผมในช่วงนั้นกลับเป็นการฝึกฝนให้ผมมีหลักในการทำงาน ที่ช่วยให้ผมประสบความสำเร็จในสายอาชีพในเวลาต่อมา เพราะสิ่งที่แกพร่ำสอนผม ตอนทำงานใหม่ๆ อย่างเช่น

- ✓ คุณสั่งของมากองรอแบบนี้ รู้มั๊ยบริษัทจะเสียหายยังไง
- ✓ ทำงานให้เสร็จเร็วนั่นดีแล้ว แต่เปิด OT เยอะไปรึเปล่าวะ
- ✓ ทำงานอย่าเน้นแต่ให้เสร็จทัน งานซ่อมงานแก้อย่าให้เยอะ
- ✓ ใช้ข้าวใช้ของให้มันคุ้มค่า ของเสียกองพะเนินนี่ เงินทั้งนั้น ฯลฯ

ณ วันนั้นเองผมก็ฟังๆแกไป ไม่ได้ตระหนักอะไรมากนัก แต่พอเราได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้จัดการโครงการที่ต้องรับผิดชอบทุกอย่างในโครงการ ผมถึงได้เข้าใจอย่างแท้จริงว่า ที่แกด่าๆแต่ละเรื่องนั่นแหละคือ โจทย์สำคัญของบริษัททั้งนั้น จากเรื่องที่เล่ามาทั้งหมด ผมต้องการจะสื่อให้เห็นสิ่งสำคัญ คือ

“พนักงานส่วนใหญ่
รู้แค่เพียงว่า ต้องมาทำงานอะไร
แต่ไม่รู้ว่า ต้องตอบโจทย์เรื่องใดบ้าง”

และเรื่องนี้ก็เป็นประเด็นปัญหาใหญ่จริงๆในการทำงาน ยิ่งเมื่อผมมีโอกาสเข้ามาเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาด้านบริหารผลงาน ปัญหานี้ยิ่งชัดเจน เพราะไม่ใช่เพียงแค่พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือหัวหน้างานเท่านั้นที่คิดแบบนี้ ระดับผู้จัดการบางคนก็ไม่เข้าใจ ว่างานที่รับผิดชอบต้องตอบโจทย์เรื่องไหนขององค์กรหรือหน่วยงานบ้าง

ดังนั้นพอมาถึงคราวที่บริษัทจะทำระบบประเมินผลงาน พนักงานทุกคนต้องมากำหนดหัวข้อประเมินผลงานของตัวเอง หรือหัวหน้าต้องกำหนดหัวข้อประเมินผลงานให้ลูกน้อง ก็ไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไรให้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การที่พนักงานกำหนด KPI ไม่ได้หรือกำหนดแล้วไม่สะท้อนผลงานที่เป็นจริงนั้น เกิดจากสาเหตุต่างๆดังนี้

- ไม่รู้ไม่เข้าใจ ว่างานที่ทำต้องตอบโจทย์เรื่องอะไรบ้าง
- รู้ว่าต้องตอบโจทย์อะไร แต่กำหนดหัวข้อไม่เป็น
- ความเห็นไม่ตรงกับองค์กร ดื้อ เชื่อมั่นว่าตัวเอง Focus ถูกจุดแล้ว
- รู้ เข้าใจ แต่ไม่อยากเขียน เพราะเขียนไปแล้วทำไม่ได้จะลำบาก

สารพัดเหตุผลที่ทำให้การกำหนดหัวข้อประเมินแล้วไม่ตอบโจทย์องค์กรหรือสะท้อนผลงานที่แท้จริงของตัวเอง ซึ่งในบทนี้เราจะมาพูดคุยและทำความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ว่า อะไรคือสิ่งที่บริษัทคาดหวัง และในการประเมินผลงาน บริษัทต้องการประเมินในมิติใดบ้าง และประเมินไปเพื่ออะไร

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	??
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	??
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)	??
TOTAL	**100%**

ซึ่งแนวทางการกำหนด KPI จากบทนี้ ท่านก็จะสามารถนำไปใช้กำหนด KPI ของหน่วยงาน (Functional KPI) หรือ หัวข้อประเมินของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual Indicator) ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ เพราะจะอย่างไรก็ตาม KPI ทุกๆส่วนต้องเป็นหัวข้อประเมินที่สามารถสะท้อนผลงานอย่างแท้จริงเป็นสำคัญ

หลักสำคัญในการกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานที่แท้จริง

1. ความคาดหวังสำคัญด้านต่างๆ ตามตำแหน่ง
2. KPI งานประจำเดิม แต่ผลงานควรเพิ่มขึ้นในแต่ละปี
3. เน้นการพัฒนา ดีกว่ามานั่งนับจำผิดเรื่องเล็กน้อย
4. งานที่ส่งผลต่อลูกค้า หรือหน่วยงานอื่นๆ
5. อิงตามระบบบริหารจัดการต่างๆที่องค์กรมี
6. บางตำแหน่งงาน เวลาการมาทำงานสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

1. ความคาดหวังสำคัญด้านต่างๆ ตามตำแหน่ง

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร และพนักงานแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละแผนกต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน นอกจากมาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบตาม Job Description แล้ว ต้องให้พนักงานเหล่านั้นทราบให้ชัดเจนด้วยว่า

"บริษัทคาดหวังเรื่องใดบ้าง จากตำแหน่งงานนั้นๆ"

เพราะ ทุกหน้าที่ที่บริษัทมอบหมาย ย่อมมีผลที่คาดหวังในผลงาน และผลงานที่คาดหวังนั้น ต้องสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดได้เสมอ

และความคาดหวังนั้น ไม่ได้มีเพียงด้านเดียว หรือ มิติเดียว เช่น

ความคาดหวังขององค์กร ต่อฝ่ายขาย

- ✓ ขายได้ยอดขาย หรือจำนวนตามเป้าหมาย
- ✓ ส่วนลดเทียบกับยอดขาย ไม่เกินที่กำหนด (มีกำไรขั้นต้นตามเป้า)
- ✓ ค่าใช้จ่ายในการขาย อยู่ในงบ
- ✓ เก็บเงินลูกค้าได้ตามดิวชำระเงิน

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่า สิ่งที่องค์กรคาดหวังต่อฝ่ายขายนั้นไม่ใช่แค่ขายให้ได้ยอดขายเท่านั้น ยังมีด้านอื่นๆด้วย และถ้าหากเรากำหนดแค่ความคาดหวังแต่ไม่กำหนดเป็นตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกอย่างก็ยังคลุมเครือ เมื่อทำผลงานออกมาก็บอกไม่ได้ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ดังนั้น ทุกความคาดหวังต้องกำหนดเป็น KPI ให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น

ความคาดหวัง	KPI	Target
ขายได้ยอดขายตามเป้าหมาย	ยอดขาย	≥ 1,800 MB
ส่วนลดเทียบกับยอดขาย ไม่เกินกำหนด	% ส่วนลด/ยอดขาย	≤4%
ค่าใช้จ่ายในการขาย อยู่ในงบ	% ค่าใช้จ่ายขาย/ยอดขาย	≤ 4%
เก็บเงินลูกค้าได้ตามดิวชำระ	% ยอดเก็บเงิน/กำหนด	≥ 95%

และทุกหน่วยงานในองค์กรต้องเข้าใจความคาดหวังขององค์กรต่อหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งงาน และสามารถแปลงเป็น KPI ที่ชัดเจนได้เช่นเดียวกัน ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่องค์คาดหวังจากแต่ละหน่วยงาน จะมีพื้นฐานสำคัญดังนี้

"สิ่งที่องค์กรคาดหวัง จากหน่วยงานต่างๆ คือ ปริมาณงาน คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน"

โดยเฉพาะคนที่อยู่สายการผลิต จะเข้าใจความคาดหวังหรือเป้าหมายในแต่ละมิติเหล่านี้เป็นอย่างดี

ตัวอย่าง เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังในด้านต่างๆ

ความคาดหวัง	ความหมาย	ตัวอย่าง KPI
Quantity	ปริมาณ	ยอดขาย
		จำนวนครั้งในการพบลูกค้า
		จำนวนสินค้า ที่ขายได้
Effective	ประสิทธิผล	ผลงาน/เป้าหมาย
		ต้นทุนวัตถุดิบ/ราคากลาง
Efficiency	ประสิทธิภาพ	อัตราทำงาน / Spect มาตรฐาน
		% ประสิทธิภาพเครื่องจักร/ Spect

ความคาดหวัง	ความหมาย	ตัวอย่าง KPI
Productivity	ผลงาน/ปัจจัยนำเข้า	จำนวนผลิต/คน/วัน
(ผลิตภาพ)		ยอดขาย/คน
		กำลังผลิต/เครื่อง/เดือน
Quality	คุณภาพ	% Yield
		% NC
Cost	ต้นทุน	% ต้นทุน/ยอดขาย
		% SG&A / ยอดขาย
Delivery (Time)	การส่งมอบตามกำหนด	% ส่งมอบ/แผน
		ทำงบการเงิน/ตามกำหนด
Safety	ความปลอดภัย	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ
		ชั่วโมงงานรวมที่ไม่มีอุบัติเหตุ

(Efficiency (ประสิทธิภาพ) อาจมีความเข้าใจและนำไปใช้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร)

ซึ่งจากตารางตัวอย่างจะพบว่า มิติของเป้าหมายในแต่ละด้านสามารถใช้ได้กับหลายๆหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องกำหนด KPI ให้ครบทุกด้าน แค่เราสามารถใช้เป็นแนวทางในการช่วยกำหนด KPI ของหน่วยงานหรือตำแหน่งของเราได้ เวลาที่เรานึกไม่ออกว่าจะกำหนด KPI อย่างไรดี

“ถ้าคิดไม่ออกว่าจะกำหนด KPI อย่างไร ให้คิดว่างานที่เราทำ ต้องตอบโจทย์ ครบถ้วน ถูก เร็ว ดี มีประสิทธิภาพ”

หัวใจสำคัญคือ แค่ต้องตอบให้ได้ว่าหน่วยงานของเราที่ตั้งขึ้นมา องค์กรคาดหวังผลงานด้านใด หรือมิติไหนบ้าง ซึ่งผมจะยกตัวอย่างให้เห็นภาพเบื้องต้น ดังตารางต่อไปนี้

หน่วยงาน	ความคาดหวัง	KPI
ฝ่ายขาย	สร้างยอดขาย	ยอดขาย
	สร้างจำนวนลูกค้ามากๆ	จำนวนลูกค้า หรือ ตัวแทนขาย
	มีกำไร	% กำไรเบื้องต้น / ยอดขาย
	ศักยภาพพนักงานขาย	ยอดขาย/คน
การตลาด	แบรนด์เป็นที่รู้จัก	% การรู้จักแบรนด์/จำนวนสำรวจ
	ลูกค้าชื่นชอบแบรนด์	คะแนนความพึงพอใจแบรนด์
	ทำให้ลูกค้า Call In	จำนวนลูกค้า Call In
วางแผน	ส่งมอบได้ทัน	% ส่งมอบ/แผน
	บริหาร Stock ให้เหมาะสม	Inventory Day
	ควบคุมต้นทุนการผลิต	% ต้นทุนสินค้าขาย / ยอดขาย
	บริหารสภาพคล่อง	Current(Asset - Liability)
จัดซื้อ	ซื้อได้ทันกำหนด	% การจัดซื้อ / แผน
	ซื้อได้ในราคาถูก	% ต้นทุนวัตถุดิบ/ต้นทุนมาตรฐาน
	ซื้อได้ตรงตาม Spect.	% รายการสินค้าที่ไม่ตรง Spect
ผลิต	ส่งมอบให้ทันกำหนด	% ส่งมอบ/แผน
	เพิ่มกำลังการผลิต	อัตราการผลิต/ เดือน
	ลดต้นทุนการผลิต	% ต้นทุนสินค้าขาย / ยอดขาย
	รักษาคุณภาพการผลิต	% Yield, % NC, % Claim
ซ่อมบำรุง	ซ่อมบำรุงได้ตามแผน	% PM / Plan

หน่วยงาน	ความคาดหวัง	KPI
	ให้เครื่องจักรมีประสิทธิภาพ	% OEE
	เครื่องต้องไม่หยุดเดิน	จำนวน Breakdown, % Down Time
	ใช้เวลาซ่อมเร็ว	MTTR
คุณภาพ	ความพอใจคุณภาพ	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า
	ไม่เกิดการเคลม	จำนวน Claim
	การทำงานมีมาตรฐาน	จำนวน CAR
	ควบคุมเวลาการทำงาน	ตรวจสอบได้ในเวลาตามกำหนด
จัดส่ง	ส่งสินค้าได้ตรงเวลา	% การจัดส่ง/กำหนด
	สินค้าไม่เสียหาย	%มูลค่าสินค้าเสียหาย/ทั้งหมด
	บริหารต้นทุนการขนส่ง	%ต้นทุนขนส่ง/มูลค่าสินค้าขนส่ง
บัญชี	ปิดงบทันเวลา	จำนวนครั้งที่ปิดงบไม่ทันกำหนด
	ความถูกต้อง แม่นยำ	จำนวนความผิดพลาดที่ Audit พบ
	แจ้งข้อมูลผู้เกี่ยวข้อง	% การรายงานต้นทุนตามกำหนด
การเงิน	เงินทำงานไม่สะดุด	จำนวนครั้งที่ขาดเงินดำเนินงาน
	ดอกเบี้ยต่ำ	% ดอกเบี้ย / หนี้สินสถาบันการเงิน
	บริษัทมีสภาพคล่อง	จำนวนครั้งที่ต้อง OD
		Cash Ratio
	เก็บเงินได้ตามกำหนด	ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (A/R Day)
HR	หาคนได้ทัน	% หาคนได้ทันตามกำหนด
	พัฒนาคนให้มีศักยภาพ	รายได้/จำนวนพนักงาน
	รักษาคนได้ดี	% อัตราการลาออก
	ทำระบบประเมินผลงาน	การทำระบบ PMS เสร็จตามกำหนด
	ทำระบบ Competency	ระบบสมรรถนะ เสร็จตามกำหนด

และถ้าเราทำกระบวนการนี้ในแต่ละหน่วยงาน เราก็จะสามารถกำหนด KPI ของแต่ละตำแหน่งงานได้จาก Work Flow หรือ JD ของตำแหน่งนั้นๆ

ตัวอย่างการกำหนด KPI จาก Work Flow และ JD

No	ขั้นตอน	หน้าที่	ผลที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด
1	ตรวจรับ	การตรวจรับสินค้า	จำนวนครบถ้วน ตรงตาม Spect คุณภาพ สภาพสินค้า	% จำนวนจริง/รายการรับ % รายการที่ถูกต้องตาม Spect % รับของเสีย
2	จัดเก็บ	การจัดเก็บสินค้า	ตำแหน่งจัดเก็บ สต๊อค ตรงฐานข้อมูล ไม่เกิดความเสียหาย	จำนวนครั้งที่จัดเก็บผิดจุด ที่พบ % Variance % สินค้าเสียหาย
3	บริหาร	บริหารสินค้า	อายุสินค้า การสำรองสินค้า ต้นทุนการจัดเก็บ	Aging Inventory Day % ต้นทุนเทียบกับงบ
4	เบิกจ่าย	ทำรายการรับ เบิก-คืน	ความถูกต้อง ความเสียหาย ความรวดเร็ว	% จำนวนผิดพลาด % มูลค่าความเสียหาย % เวลาการเบิกจ่าย/มาตรฐาน
5	จัดส่ง	การจัดส่งสินค้า	ส่งทันตามแผน สินค้าไม่เสียหาย	% ส่งมอบตามแผน % จำนวนที่ถูกเคลม

จากตัวอย่างทั้งหมดที่กล่าวมาคงพอเห็นภาพชัดเจนขึ้นนะครับ ว่าทุกหน่วยงานต้องเข้าใจให้ชัดเจนว่า งานที่เราได้รับมอบหมายนั้นองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา ซึ่งเราสามารถกำหนด KPI ได้จากความคาดหวังในแต่ละข้อนั่นเอง ข้อสำคัญคือ ทุกหน่วยงาน ทุกตำแหน่งต้องตอบตัวเองและองค์กรให้ได้นะครับ ว่า

“คุณค่าของเราต่อองค์กร คืออะไร?”

เพราะนี่จะเป็นคำตอบสำคัญที่จะบอกว่า องค์กรนี่ต้องจ้างเราไว้ทำไม

2. KPI งานประจำเดิม แต่ผลงานควรเพิ่มขึ้นในแต่ละปี

พนักงานหลายคนในองค์กรมักมีข้อกังขาว่าทำไมผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้นทุกปีๆ ทั้งๆที่บางช่วงสถานการณ์เศรษฐกิจกำลังแย่ลง แต่องค์กรยังต้องการเป้าหมายเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งที่เป็นเช่นนี้เพราะ

“แม้ยอดขาย รายได้ของบริษัทไม่เพิ่มขึ้น แต่ เงินเดือนและค่าใช้จ่าย เพิ่มขึ้นทุกปี”

ดังนั้นเป็นความจำเป็นขององค์กร ที่จำเป็นต้องมีผลประกอบการที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับแต่ละหน่วยงานในองค์กร ต้องช่วยกันทำผลงานในแต่ละด้านให้ดีกว่าเดิม โดยทุกหน่วยงานสามารถกำหนดตัวเลขผลงานให้ดีขึ้นได้ในมิติต่างๆ ตามที่องค์กรคาดหวัง เช่น

- Quantity (ปริมาณงาน) รายได้ ยอดขาย กำไร ต้องมากขึ้น
- Efficiency (ประสิทธิภาพ) มีผลงานดีขึ้น เทียบกับมาตรฐาน
- Productivity (ผลิตภาพ) มีผลงานที่มากขึ้นหรือใช้ปัจจัยที่น้อยลง
- Quality (คุณภาพ) ตัวเลขที่สะท้อนคุณภาพงาน ต้องดีขึ้น
- Cost (ต้นทุน) ใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่น้อยลง
- Delivery (การส่งมอบงาน) ใช้เวลาในการทำงานที่น้อยลง
- Safety (ปลอดภัย) ลดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินลง

สรุปคือ แม้ว่าหัวข้อประเมินของบางหน่วยงานจะเป็นหัวข้อเดิมๆ ซ้ำๆกันทุกปี แต่สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนคือตัวเลขเป้าหมาย ซึ่งในการกำหนด Target ในปีปัจจุบัน ต้องมีการเปรียบเทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมาเสมอ (Base Line)

เพื่อให้การทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กร พยายามพัฒนาผลงานของตัวเองให้ดีขึ้นในทุกๆปี เพราะนี่คือหัวใจสำคัญของการ เติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรนั่นเอง

ตัวอย่างการกำหนด Target เทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมา (Base Line)

KPIs	Base Line	Target 2017	หน่วย
% EBIT	10 %	≥ 11 %	%
% การส่งมอบ/แผน	94 %	≥ 98 %	%
% Yield	98 %	≥ 99 %	%
Inventory Turn Over	4 เท่า	6 เท่า	เท่า
Turn Over Rate	5 %	≤ 3 %	%

3. เน้นการพัฒนา ดีกว่ามานั่งนับจำผิดเรื่องเล็กน้อย

ปัญหาที่พบมากในการออกแบบหัวข้อประเมินผลงานคือ บางหน่วยงานโดยเฉพาะกลุ่มงาน Back Office ไม่รู้จะกำหนดหัวข้อ KPI อย่างไร ไม่รู้จะเอาอะไรมาวัดผลงานดี เพราะบางหน่วยงานเป็นงานจุกจิก ยิบย่อย หลายๆงานเป็นงานประจำ ถ้านับก็จะมีแต่เรื่อง งานเสร็จ ไม่เสร็จ ทำทัน ทำไม่ทัน จับผิดจับถูก พอส่งหัวข้อประเภทนี้ไปให้ผู้บริหารอนุมัติ ก็มักโดนตำหนิกลับมาว่า KPI ง่ายเกินไป แต่พอให้จะผู้บริหารกำหนดลงมาให้ บางทีท่านก็นึกไม่ออก เพราะบอกได้แต่ความต้องการ แต่ไม่รู้จะกำหนดเป็น KPI อย่างไร

แต่ก่อนที่จะดูถึงวิธีการกำหนด KPI ฝ่ายสนับสนุนให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริงผู้บริหารต้องไม่ลืมว่า หน่วยงานนั้นเรามีไว้ทำอะไร ค่างาน

หน่วยงานนั้นที่เราประเมินไว้ หรือสิ่งที่คาดหวัง มากน้อยแค่ไหน สิ่งที่ผมกำลังสื่อคือ

- ✓ อย่าคาดหวังให้ฝ่ายบัญชีต้องขายสินค้าได้เหมือนฝ่ายขาย
- ✓ อย่าคาดหวังว่า ฝ่ายจัดซื้อ ต้องสร้างรายได้ให้องค์กรเหมือนฝ่ายผลิต
- ✓ และ อย่าตั้งธงว่า KPI ทุกหน่วยงาน ต้องท้าทายเหมือนคนอื่น

เพราะแท้จริงแล้ว เขาก็ทำงานคุ้มกับราคาที่องค์กรจ่าย ทำดีแล้วในขอบเขตที่องค์กรมอบหมาย ดังนั้น KPI บางข้อ อาจจะไม่ถึงขั้นประทับใจผู้บริหาร แต่ถ้าสะท้อนผลงานเขาได้จริง ก็น่าจะถือว่ายอมรับรับได้ แต่กระนั้นการกำหนด KPI ของหน่วยงานเหล่านี้ ไม่ควรเป็นประเภทนั่งนับจับผิดกับเรื่องเล็กๆน้อยๆ เพราะมันไม่ใช่ นัยสำคัญของงานนั้นๆ

จากหลักการกำหนด KPI ใน 2 หัวข้อที่ผ่านมาเรารู้แล้วว่า ต้องกำหนดจากความคาดหวังที่องค์กรมีต่อหน่วยงานเรา และ ตัวเลขผลงานต้องดีขึ้น ส่วนที่เหลือ ผมขอแนะนำการกำหนด KPI หน่วยงานสนับสนุนดังนี้

หลักสำคัญเพิ่มเติมในการกำหนด KPI หน่วยงานสนับสนุน

1) **งานประจำที่เป็นงานสำคัญของหน่วยงาน ยังต้องกำหนดเป็น KPI** (เช่น ปิดบัญชีทันกำหนด, จัดซื้อตามแผน, %ความถูกต้องในการรับจ่ายเงิน)
2) **ไม่ต้องตั้ง KPI กับงานที่ไม่มีใครเสียเวลานั่งเก็บตัวเลข** (เช่น จำนวนครั้งที่ส่งเอกสารล่าช้า, จำนวนครั้งที่อุปกรณ์สำนักงานหมด, จำนวนครั้งที่ทะเบียนรถบริษัทหมดอายุ ฯลฯ)
3) **แทนที่จะเสียเวลาและกำลังพล มานั่งนับผลงานบางประเภท ให้หาว่าจะมีวิธีการอย่างไรทำให้ผลงานเรื่องนั้น ดีกว่า ง่ายกว่า เร็วกว่าเดิมที่**

เคยทำ แล้ววัดความสำเร็จของวิธีการนั้น (เช่น แทนที่จะให้พนักงานธุรการมาเสียเวลานั่งบันทึกว่าส่งเอกสารทั่วไป ครบและทันตามกำหนดหรือไม่ ให้หาวิธีการว่าเราจะมีการปรับปรุงการจัดการระบบงานเอกสารขององค์กรอย่างไร ไม่ให้ผิดพลาด เช่น นำ Software พวกระบบ DC (Document Control) มาใช้ควบคุมระบบเอกสาร ซึ่งถ้าทำระบบนี้สำเร็จ ผลงานเรื่องนี้ย่อมดีขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง หรือแทบไม่มีอย่างแน่นอน)

ตัวอย่าง การปรับปรุง KPI งานธุรการ

KPI เดิม	KPI ปรับปรุง
จำนวนครั้งที่จัดการเอกสารผิดพลาด	กำหนดเสร็จโครงการระบบควบคุมเอกสาร
จำนวนครั้งที่จัดห้องประชุมไม่เรียบร้อย	% โครงการจัดทำ WI และ Check List ควบคุมระบบดูแลการจัดประชุม (ถ้าประชุมสำคัญกันประจำจนต้องวัดผล)
จำนวนครั้งที่ลืม ต่อทะเบียนรถบริษัท	ไม่ต้องตั้ง KPI หาบริษัทรับต่อทะเบียนรับผิดชอบรถทั้งหมดของบริษัท
จำนวนครั้งที่งานบริการภายในองค์กรผิดพลาด	คะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สรุปคือ

- ✓ เรื่องที่สำคัญ หาวิธีการปรับปรุงระบบงานมาตรฐานการทำงาน
- ✓ บางเรื่อง หา Out Source รับผิดชอบ
- ✓ อะไรนับยาก ไม่คุ้ม กำหนดรูปแบบให้คะแนนประเมินภาพรวม

4. งานที่ส่งผลต่อลูกค้า หรือหน่วยงานอื่นๆ

ปัญหาที่พบเป็นประจำในการทำงานคือ ทุกหน่วยงานเข้าใจถึงความสำคัญของการตอบสนองความต้องการลูกค้า แต่มักไม่ให้ความสำคัญกับงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานอื่นๆในองค์กร ซึ่งแท้จริงหน่วยงานเหล่านั้นก็เปรียบเหมือนลูกค้าภายในองค์กรของเรานั่นเอง เช่น

- ✓ ฝ่ายขายไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการ เคลียร์บิลต่างๆกับบัญชี
- ✓ ฝ่ายโครงการกับบัญชี ที่มักมีปัญหาเรื่องใบกำกับภาษี ซื้อของหน้างาน
- ✓ ฝ่ายขายรับปากลูกค้าไว้ก่อน ไม่สนใจว่าโรงงานจะส่งมอบได้หรือไม่
- ✓ ฝ่ายวางแผน มักไม่สนใจว่า วางแผนไปแบบนี้ ของเสียจะมากหรือน้อย
- ✓ ฝ่ายการเงินก็ตั้งเงื่อนไขเบิกจ่ายยุ่งยาก จนงานด่วนๆต้องสะดุด

สารพัดปัญหาที่เกิด เพราะแต่ละหน่วยงาน ยึดตามเงื่อนไข หรือ KPI ของหน่วยงานตัวเอง จนลืมดูว่า อะไรที่สำคัญกว่างานของหน่วยงาน ซึ่งนั่นคือผลงานขององค์กรนั่นเอง ซึ่งมีหลักสังเกตได้ง่ายๆคือ

- เรื่องนั้นส่งผลต่อเป้าหมายบริษัทหรือไม่
- ถ้ามีผู้เกี่ยวข้องหลายแผนก แปลว่าองค์กรให้ความสำคัญ

เรื่องเหล่านี้ ผู้จัดการหน่วยงานต้องมอบหมายให้เป็น KPI ของใครสักคนในหน่วยงานให้รับผิดชอบเรื่องนั้นแทนหน่วยงาน เพราะถ้าไม่เช่นนั้น ปัญหาที่ค้างคามานานนี้จะไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแน่นอน เพราะปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นประจำๆ มักเป็นปัญหาจากการทำงานที่คาบเกี่ยวระหว่างหน่วยงานมากกว่าปัญหาภายในของแต่ละหน่วยงานเอง

5. อิงตามระบบบริหารจัดการต่างๆที่องค์กรมี

ทุกองค์กรจะมีการนำระบบมาตรฐาน หรือระบบบริหารจัดการต่างๆมาใช้ ในการทำงาน ซึ่งมาตรฐานต่างๆเหล่านั้น คือสิ่งที่สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดได้อย่างดี เพราะเป็นเกณฑ์การตรวจสอบ หรือการวัดที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว ดังนั้น สามารถนำมากำหนด KPI ได้โดยตรง เช่น

- จำนวน NCR หรือ CAR
- ผลการประเมินความปลอดภัย ตามมาตรฐาน
- คะแนน 5 ส.

6. บางตำแหน่งงาน เวลาการมาทำงานสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

การประเมินผลการทำงาน ของหลายๆองค์กรมักใช้หัวข้อ สถิติการมาทำงาน (Time Attendance) มาประเมินอยู่แล้ว แต่มีไม่น้อยที่มักกำหนดเป็นสัดส่วนเท่ากันหมดในระดับนั้นๆ เช่น ระดับปฏิบัติการ ประเมิน Attendance 10% ทุกหน่วยงานในระดับเดียวกัน

คำถามคือ พนักงาน Back Office กับ พนักงานฝ่ายผลิต หรือหัวหน้างานจัดซื้อ กับหัวหน้างานควบคุมระบบ Operation เรื่องของการมาทำงานใครสำคัญมากกว่ากัน ดังนั้น ในบางตำแหน่งที่เวลาการมาทำงานสำคัญมากๆ สามารถกำหนด เป็น KPI ที่มีน้ำหนักมากกว่าหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกันได้ โดยอย่าไปเปรียบเทียบว่าแต่ละแผนกต้องเท่ากัน เพราะ ความสำคัญจำเป็นและหน้าที่รับผิดชอบก็ต่างกันอยู่แล้วในแต่ละหน่วยงาน และตามที่ผมเคยกล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า KPI ไม่ได้ตอบโจทย์ความเป็นธรรมระหว่างแผนก

ดังนั้นเวลาการมาทำงานก็เช่นกัน สามารถกำหนดน้ำหนักต่างกันได้ตามความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ (การนำ Attendance มาคิดในผลงาน เป็นคนละส่วนกับเงื่อนไขเวลาทำงานตามระเบียบของบริษัทที่ต้องเหมือนกัน)

เมื่อเราได้แนวทางทั้งหมดแล้ว เราก็สามารถนำมาเป็นหลักในการกำหนด KPI ในส่วนของ Functional KPI และ Individual Indicator เพิ่มเติมจาก Corporate KPI ของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง การออกแบบหัวข้อประเมินผลงาน ของผู้จัดการฝ่ายผลิต

KPIs ฝ่ายผลิต	Target	หน่วย	น้ำหนัก
KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)			
% EBIT	≥ 11 %	%	
% การส่งมอบ/แผน	≥ 98 %	%	
% Yield	≥ 99 %	%	
Inventory Turn Over	6 เท่า	เท่า	
Turn Over Rate	≤ 3 %	%	
KPI หน้าที่หน่วยงาน (Functional KPI)			
Productivity เฉลี่ย (ชิ้น/เดือน)	≥ 250,000	Psc/M	
ต้นทุนการผลิต / ชิ้น	≤ 350	บาท	
จำนวนอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดผลิต	0	ครั้ง	
หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)			
คะแนนสถิติการมาทำงาน	≥ 95	คะแนน	
TOTAL			**100%**

สรุปคือ ตามที่กล่าวมาทั้งหมด ถึงหลักสำคัญในการกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานที่แท้จริง ทั้ง 6 ข้อ เชื่อว่าน่าจะเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา นำไปกำหนด KPI ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่ไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไรดี เช่นหน่วยงานสนับสนุนหลายๆ หน่วยงาน

และก่อนที่จะจบในบทนี้ ขอฝากประเด็นในเรื่องของ KPI ที่หลายๆคนในองค์กรมักเข้าใจผิดๆเกี่ยวกับเจตนาของระบบประเมินผลงาน ดังนี้

"KPI ไม่ใช่ผลงานทั้งหมด และ ไม่จำเป็นต้องมี KPI ในทุกๆงานที่ทำ"

สิ่งที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติในการทำงาน

- ทำตามหน้าที่ ใน Job Description และบทบาทตามตำแหน่ง
- ทำตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท
- ทำตามมาตรฐาน การทำงาน
- ทำตามแนวทางนโยบายบริษัท
- ตอบโจทย์ KPI
- ทำตามกฎ กติกา มารยาท
- ทำตามค่านิยม วัฒนธรรม

สรุป ขั้นตอนการกำหนด Functional & Individual KPI

หลังจาก ที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย KPI จากองค์กรแล้ว (จากบทที่ 4) ก็จะต้องมีการกำหนด KPI เพิ่มเติมโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการกำหนด Functional KPI & Individual Indicator

1. จัดประชุม การจัดทำ KPI ร่วมกันในหน่วยงาน
2. ผู้จัดการกำหนด Functional KPI ตามหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน
3. ทำการกระจาย Functional KPI ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
4. ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนด Individual Indicator เพิ่มเติม
5. จัดทำแบบประเมิน และส่งให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติตามลำดับ

สรุป หลักการกำหนด KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

การกำหนด Functional KPI หรือ Individual Indicator มีแนวคิดในการกำหนดดังนี้

1) สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากหน่วยงานหรือตำแหน่ง
2) งานประจำที่สำคัญเดิมๆ แต่ตัวเลขผลงานที่ดีขึ้น
3) การปรับปรุงพัฒนาวิธีการ หรือระบบการทำงาน
4) ให้ความสำคัญกับ งานที่ส่งผลต่อการทำงานของหน่วยงานอื่น
5) ใช้การประเมินของระบบบริหารจัดการที่มีมาตรฐานอื่นๆ
6) เวลาการมาทำงาน

บทที่ 6

รูปแบบ และสัดส่วน KPI ที่เหมาะสมกับงานแต่ละแบบ

www.chentrainer.com

รูปแบบ และสัดส่วน KPI ที่เหมาะสมกับงานแต่ละแบบ

หลายองค์กรมีการทำระบบประเมินผลงานอยู่แล้วมาหลายปี แต่ก็ยังมีปัญหาในการกำหนด หัวข้อ KPI เพราะตามหลักการกำหนด KPI ที่เคยรับรู้มานั้น บอกไว้ว่า KPI ที่ดีต้องวัดได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม หลายคนเลยตีความไปเองว่า คำว่าวัดได้ แสดงว่า KPI ต้องหน่วยการวัดเป็นตัวเลขเท่านั้น

ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะคำว่า"ผลงาน" มีหลายรูปแบบวัดผลได้หลายมิติ ดังนั้นในบทนี้เราจะมาพูดถึง การกำหนด KPI ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับงานแต่ละลักษณะ ซึ่งจะแบ่งเป็นหัวข้อใหญ่ๆดังนี้

คุณลักษณะต่างๆ ในการกำหนด KPI ให้ตอบโจทย์การทำงาน

1. มิติของการประเมินผลงาน และหน่วยการวัดผล
2. ตำแหน่งการกำหนด KPI
3. รูปแบบการเขียน KPI ให้ชัดเจน
4. สัดส่วนของหัวข้อประเมิน ในแต่ละตำแหน่ง

1. มิติของการประเมินผลงาน และหน่วยการวัดผล

การประเมินผลงานนั้น ไม่ได้ประเมินผลที่เป็นตัวเลขเท่านั้น เพราะการประเมินผลงาน มีมิติของการประเมินหลายด้าน ซึ่งการประเมินแต่ละมิติ ก็จะส่งผลถึงรูปแบบการเขียนหัวข้อประเมิน และ หน่วยวัดผล ที่แปรตามการวัดผลในมิตินั้นๆด้วย ดังนี้

มิติต่างในการประเมินผลงาน

มิติการประเมิน	ลักษณะการวัด	ตัวอย่าง KPI
จำนวน ปริมาณ	จำนวนนับ, ผลรวม	ยอดขาย, จำนวนขาย
		จำนวนข้อร้องเรียน, จำนวนเคลม
	ค่าเฉลี่ย	มูลค่า Stock เฉลี่ย
		คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย
อัตราส่วน	เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ	% กำไร/ยอดขาย
	สัดส่วน จำนวนเท่า	Inventory Turn Over
		Current Ratio
คุณภาพ	คะแนนประเมิน	คะแนน CSI
	% คุณภาพ	% Yield
เวลา	% ระยะเวลา/แผน	% ความก้าวหน้า / แผน
	กำหนดเสร็จ	วันที่ 31 ธันวาคม 2560
ผลของโครงการ	ผ่าน-ไม่ผ่าน	ความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

จากตัวอย่างจะเห็นได้ชัดว่า การกำหนด KPI กำหนดได้หลายหลายรูปแบบ และผลที่ได้ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขเสมอไป ขอเพียงให้สามารถสะท้อนชัดเจนว่า ผลงานเทียบกับ ตัวชี้วัดเป็นอย่างไรก็พอ

2. ตำแหน่งการกำหนด KPI

ในการประเมินผลงานนั้น วัตถุประสงค์แท้จริง ต้องการเพื่อทราบว่าการทำงานนั้นๆมีผลงานเทียบกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดเป็นอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติ หลายๆกรณีก็ไม่สามารถวัดผลงานได้โดยตรง หรือ วัดที่ผลงานได้ยาก

หรือต้องใช้ทรัพยากร เวลามากในการประเมินเพื่อให้ทราบผลงานนั้นๆ หรือ KPI ข้อนั้นสำคัญมาก ไม่อยากให้เกิดความผิดพลาด จึงต้องการวัดตัวกระบวนการทำงานด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผลงานที่ออกมาจะบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การประเมินผลจะมีตำแหน่งการวัดหลักๆ 2 ส่วนดังนี้

ตำแหน่งของการกำหนด KPI

1. ประเมินที่ผลงาน (Lag Indicator)

เป็นการประเมินผลงานสุดท้ายที่ได้มา ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งถือเป็นการประเมินผลงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด

- ยอดขาย / เป้าหมาย
- คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย
- ผ่าน/ไม่ผ่าน
- % ของเสีย
- กำหนดวันที่เสร็จ

2. ประเมินที่กิจกรรมการปฏิบัติงาน (Lead Indicator)

เป็นการวัดการปฏิบัติงาน ว่าได้ปฏิบัติหรือไม่ หรือ เทียบกับแผนเป็นอย่างไรเนื่องจากเพื่อให้มั่นใจได้มากขึ้นว่า ถ้าปฏิบัติกิจกรรมนี้ จะส่งผลให้มีโอกาส บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

- จำนวนครั้งในการเยี่ยมลูกค้า
- % การฝึกอบรม/แผน
- % การจัดกิจกรรมการตลาด / แผน
- จำนวนครั้งในการจัด กิจกรรม CSR

อีกหนึ่งเหตุผลที่ต้องวัดผลการปฏิบัติงานแทนผลงานนั้น ในบางกรณีการประเมินผลงานเรื่องนั้นอาจทำได้ยาก เช่น การทำกิจกรรมการตลาด หรือการทำ CSR ถ้าไม่มีการจ้าง Research ก็จะไม่สามารถประเมินได้ว่า ได้ผลมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าทำการจ้าง Research ก็จะเป็นงบประมาณการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นมา หลายองค์กรอาจคิดว่าไม่คุ้มค่าที่จะไปประเมินส่วนนั้น สรุปก็วัดที่กิจกรรมก็เพียงพอ ว่าได้ทำไปหรือยัง

และในบางกรณีเราก็สามารถประยุกต์การประเมินในตำแหน่งต่างๆ เหล่านี้ในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมของฝ่าย HR เราสามารถทำการประเมินได้ ในจุดต่างๆดังนี้

- ✓ ประเมินความเข้าใจในการฝึกอบรม (แบบประเมินขั้นต้น)
- ✓ ประเมิน Competency ที่เพิ่มขึ้น (ทดสอบความรู้ ทักษะ)
- ✓ ประเมินผลการปฏิบัติงานจริง (ขายได้มากขึ้น, ตัวเลขผลงานดีขึ้น)

ซึ่งจะประเมินจุดใดบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญของเป้าหมายข้อนั้นๆ ว่าคุ้มค่ากับการประเมินหลายขั้นตอนหรือไม่

3. รูปแบบการเขียน KPI ให้ชัดเจน

ในการกำหนด KPI นั้น มีกรณีไม่น้อยที่เขียนไปแล้ว หัวหน้าลูกน้องต้องมาเคลียร์กันในภายหลัง เพราะตอนเขียนใบประเมินไม่ชัดเจน เข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้นพอถึงเวลาเก็บข้อมูลหรือ ทำการประเมินก็เลยเกิดปัญหาถกเถียงกัน ซึ่งเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนี้ น่าจะเกิดจาก 2 ประเด็น คือ

- ✓ เขียนหัวข้อ KPI ไม่เป็น มักเขียนในรูปวัตถุประสงค์ความต้องการ
- ✓ ไม่นึกถึงการเก็บตัวเลขข้อมูล ว่ามาจากข้อมูลใด

เช่น เขียนหัวข้อประเมิน

1) ความถูกต้องของ Stock สินค้า

- คำถามคือ วัดอะไร จำนวนชิ้นหรือมูลค่า เพราะสินค้ามีหลาย SKU (Stock Keeping Unit) มูลค่าก็ต่างกันในแต่ละ SKU และในแต่ละ SKU ก็มีจำนวนหลายร้อยหลายพันชิ้น

2) ข้อร้องเรียนของลูกค้า

- คำถามคือ จำนวนครั้ง หรือ จำนวนรายการ (ข้อ)

3) % การส่งมอบตามกำหนด

- คำถามคือ นับจำนวนอะไร จำนวนใบรายการส่งของ จำนวนชิ้น หรือมูลค่าสินค้า ยกตัวอย่าง เช่น ส่งไม่ทันบิลเดียว จาก ทั้งปี แต่เป็นสินค้า Lot ใหญ่สุด และเป็น SKU ที่มีมูลค่าต่อชิ้นสูงสุดในบริษัท พูดง่ายๆคือ ส่งทันของเล็กๆ พลาดของใหญ่ แบบนี้จะวัดอะไร

4) สภาพคล่องของบริษัท

- คำถามคือ วัดจาก เรื่องไหน จำนวนครั้งที่ OD, Current Ratio, หรือ Net Working Capital (สินทรัพย์หมุนเวียน-หนี้สินหมุนเวียน)

ที่ยกตัวอย่างมาทั้งหมด มีสาเหตุจากการเขียน KPI ที่ไม่ชัดเจน ที่ไม่ชัดเจนเพราะเขียนไม่เป็น และ ไม่นึกถึงตอนเก็บข้อมูลนั่นเอง ซึ่งเราก็จะมาดูกันครับว่าเขียนอย่างไรให้ชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องอ่านแล้ว เข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความ ซึ่งมีหลักในการคิดและกำหนดรูปแบบการเขียน KPI ดังนี้

การเขียน KPI ที่ถูกต้องชัดเจน มีหลักคิดง่ายๆดังนี้

- เขียนแล้วมองเห็นสมการอย่างชัดเจน
- อ่านแล้วเคลียร์ ว่าวัดจากข้อมูลประเภทไหน

ตัวอย่าง รูปแบบการกำหนด KPI ให้ชัดเจน

วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย	ตัวชี้วัด (KPIs)
ควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม	% ต้นทุน / ยอดขาย
ควบคุมการรับสินค้าให้ถูกต้อง	% จำนวนสินค้าไม่ถูกต้อง / รายการรับ
สร้างความพอใจให้ลูกค้า	คะแนนความพึงใจของลูกค้าเฉลี่ย
การส่งมอบได้ตามกำหนด	% มูลค่าการส่งมอบสินค้า / แผน
ความปลอดภัยในการทำงาน	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดผลิต
ทำโครงการให้ได้ตามแผน	% ความก้าวหน้าโครงการ / แผน

ซึ่งการเขียนหัวข้อ KPI ต้องสอดคล้องกับตัวเลข Target และหน่วยวัด ซึ่งบางตำราอาจจะเพิ่ม Column เพื่ออธิบายสมการอีกด้วย แต่ที่ผมใช้งานและแนะนำองค์กรลูกค้ามาตลอดคือ ถ้าเขียน KPI ชัดเจนแล้ว ไม่ต้องเพิ่มคำอธิบายอะไร มีเพียง 3 Column ที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัด หน่วยวัด และตัวเลขเป้าหมาย ประกอบกัน ทุกคนอ่านดูแล้วเข้าใจตรงกันชัดเจนแปลว่าใช้งานได้

KPI	Unit	Target
ยอดขาย	บาท	≥ 2,000 MB
% มูลค่าการส่งมอบสินค้า / แผน	%	≥ 97 %
คะแนน CSI เฉลี่ย	คะแนน	≥ 85 คะแนน
% ต้นทุนขาย / ยอดขาย	%	≤ 60%
Inventory Day (จำนวนวันสำรองสินค้า)	Day	45 Day
กำหนดเริ่มใช้งานระบบ ERP	วันที่	30 มิ.ย. 60
ผลการวิจัย New Product No. xxx ในปีนี้	P/F	ผ่าน

4. สัดส่วนของหัวข้อประเมิน ในแต่ละตำแหน่ง

จากตัวอย่างการแบ่งกลุ่มหัวข้อประเมินผลงาน เป็นแต่ละกลุ่ม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ Corporate, Functional KPI และ Individual Indicator นั้น แท้จริงไม่ได้มีหลักการตายตัวว่าต้องแบ่งกลุ่มหัวข้อประเมินผลงานลักษณะนี้

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	??
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	??
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)	??
TOTAL	**100%**

แต่ในบางองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมากมักมีการแบ่งกลุ่มหัวข้อประเมินและ กำหนดสัดส่วนอย่างชัดเจน เนื่องจากง่ายต่อการออกแบบ และง่ายในการ Implement ระบบ ซึ่งในหัวข้อนี้เรามาจะมาพูดถึงข้อดีข้อเสีย ว่าการแบ่งกลุ่มและกำหนดสัดส่วนหัวข้อประเมิน มีข้อดีข้อเสียอย่างไร และถ้าองค์กรเลือกใช้แนวทางนี้ จะมีการแบ่งสัดส่วนอย่างไรในแต่ละตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับองค์กรเรามากที่สุด ซึ่งประการแรก เราจะมาพูดถึงข้อดีข้อเสียกันก่อนครับ

ข้อดีของการกำหนดสัดส่วน KPI ในระบบประเมินผล

1) ง่ายในการออกแบบหัวข้อ (กำหนดหัวข้อที่เป็นนโยบายให้เลย)
2) ง่ายในการประเมิน ทั้งแบบ Manual และ ใช้ Software
3) ง่ายในการสื่อสารทำความเข้าใจ
4) ทำให้หน่วยงานมีหัวข้อตอบโจทย์องค์กร (แม้ไม่ตรงประเด็นนัก)

ข้อเสียในการกำหนด สัดส่วน KPI ในระบบประเมินผล

1) ขาดความยืดหยุ่นในการกำหนดน้ำหนักที่เหมาะสม

2) ไม่ตอบโจทย์องค์กร ตามสายงานของหน่วยงาน

3) ไม่สะท้อนผลผลงานที่แท้จริงเท่าที่ควร

4) พนักงานรู้สึกถูกบังคับให้ใช้หัวข้อประเมิน

ทีนี้เรามาดูกันว่า เวลาองค์กรใหญ่ๆ กำหนดสัดส่วนหัวข้อประเมินให้กับตำแหน่งต่างๆ เขากำหนดกันอย่างไร

ตัวอย่างการกำหนดสัดส่วน KPI สำหรับระดับต่างๆในองค์กร

(สำหรับหน่วยงานหลัก : Sale & MKT , Operation)

KPIs	สัดส่วนน้ำหนัก ตามระดับ					
	CEO	VP	DM	SM	Sup.	Op.
Corporate KPI - Revenue - EBIT - IPO	100%	50%	40%	30%	15%	-
Functional KPI	-	40%	50%	60%	50%	35%
Individual Indicator	-	10%	10%	10%	35%	65%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

ส่วนสำหรับหน่วยงานสนับสนุน ก็จะมีสัดส่วน ที่แตกต่างไปจากหน่วยงานหลัก ซึ่งโดยมากหน่วยงานสนับสนุนจะให้น้ำหนัก Functional KPI เพิ่มขึ้น โดยลดน้ำหนักของ Corporate KPI ลง เมื่อเทียบหน่วยงานหลัก ซึ่งการกำหนดสัดส่วนนี้ถ้ามีการออกแบบระบบดีๆ ก็จะช่วยให้องค์กรขนาดกลางและ

ใหญ่มีระบบประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนองค์กรขนาดเล็ก ผมเองไม่ค่อยแนะนำให้ใช้ระบบกำหนดสัดส่วนหรือบังคับหัวข้อ KPI ของบริษัท และหน่วยงานให้กับพนักงาน ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้น ขึ้นกับความเข้าใจในการออกระบบ เพราะถ้าผู้รับผิดชอบและผู้บริหารเข้าใจอย่างแท้จริง จะกำหนดสัดส่วนหรือไม่ไม่กำหนด ไม่ใช่ประเด็นมากนัก เพราะที่สำคัญคือ การออกแบบหัวข้อประเมินให้ตอบโจทย์องค์กรและสะท้อนผลงานของตัวเองให้ได้ ...

นั่นแหละที่สำคัญ

บทที่ 7

ประเมินพฤติกรรมอย่างไร ให้ใช้ประโยชน์ได้แท้จริง

www.chentrainer.com

ประเมินพฤติกรรมอย่างไร ให้ใช้ประโยชน์ได้แท้จริง

ในระบบการประเมินผลงาน สิ่งที่มีมาคู่กันกับ KPI คือ การประเมินความสามารถ (Competency) หรือ พฤติกรรม(Behavior) โดยเฉพาะการประเมินผลงานรุ่นแรกๆ ส่วนใหญ่เป็นหัวข้อที่เป็นพฤติกรรมแทบทั้งหมด แต่เมื่อระบบประเมินผลงานได้พัฒนาไป การประเมินพฤติกรรมก็ค่อยๆลดน้อยลง เนื่องด้วยเหตุผลคือ การประเมินแบบนี้ ไม่ค่อยสะท้อนผลงานที่แท้จริง เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้จริง คะแนนที่ได้เกิดจากดุลพินิจ การจรดปากกาของผู้บังคับบัญชา ว่าจะให้เกรดอะไร ถ้าหัวหน้ากับลูกน้องสนิทกัน หรือทำตัวเป็นที่พอใจของหัวหน้า ผลงานก็ออกมาค่อนข้างดี แต่ถ้าไม่ค่อยเข้าทางกัน อนาคตในอาชีพนี้ก็น่าจะรุ่งได้ยาก

ในระบบการประเมินผลงานในปัจจุบัน แม้จะมีการประเมินผลงานด้วยหัวข้อที่เป็น KPI มากขึ้น แต่การประเมินพฤติกรรม ก็ยังไม่ได้หมดไปซะทีเดียว ยังมีการประเมินกันอยู่ทั่วไปในแทบทุกองค์กร

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	??
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	??
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator) - Individual KPI - พฤติกรรม(Behavior) (หรือ ความสามารถ Competency) - Attendance	??
TOTAL	**100%**

ซึ่งหัวข้อประเภทนี้ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในหัวข้อประเมินส่วนบุคคล Individual Indicator ส่วนจะมีกี่ข้อ น้ำหนักเท่าไหร่ ก็ว่ากันไปตามเหตุผลของแต่ละองค์กร แต่ละตำแหน่ง ซึ่งคำถามสำคัญคือ ในเมื่อเป็นการประเมินจากดุลพินิจ วัดค่าไม่ได้ แล้วทำไมไม่ตัดออก ทำไมยังมีการประเมินพฤติกรรมกันอยู่ ซึ่งก็มีหลายเหตุผลตามสถานการณ์และความเหมาะสมกับองค์กรดังนี้

ข้อดีในการประเมินพฤติกรรม

1) ใช้ประเมินทดแทน หัวข้อที่วัดผลงานเป็น KPI ไม่ได้
2) ไม่คุ้มค่าที่จะเก็บตัวเลขผลงาน เป็น KPI
3) กระตุ้นให้เห็นความสำคัญกับบางเรื่อง เช่น ทำงานเป็นทีม
4) ใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาคนได้ (ใช้ได้แค่ไหนเป็นอีกเรื่อง)
5) ลดความตึงเครียดในการประเมินผลงานแบบ KPI 100%

ซึ่งแต่ละข้อที่ว่ามา จะจริงหรือไม่ ตอบโจทย์หรือไม่ คงไม่มีใครสามารถฟันธงว่าถูกหรือผิด เพราะเป็นเรื่องของการบริหาร แต่จะทำอย่างไรให้ตอบโจทย์มากที่สุด ต้องไปว่ากันในรายละเอียดแต่ละข้ออีกที

สำหรับผมเองซึ่งทำงานด้านบริหารผลงานแบบเฉพาะทาง ตอบได้ในแนวทางที่ทำมาตลอดคือ

“การประเมินพฤติกรรม ยังคงต้องมี แต่ไม่จำเป็นต้องมี ทุกหน่วยงาน ทุกตำแหน่ง”

ซึ่งจะกล่าวต่อไปว่าเพราะเหตุผลอะไร และในบทนี้เราจะมาพูดคุยกันอีกด้วยว่าเราจะมีวิธีการประเมินพฤติกรรม อย่างไร ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ก่อนจะมาเจาะลึกกันถึงการประเมินพฤติกรรม ต้องทำความเข้าใจตรงกันก่อนกับคำว่า พฤติกรรม (Behavior) และ ความสามารถ (Competency) ซึ่ง 2 คำนี้คนละความหมาย แต่ที่ยกขึ้นมาพูดเพราะกลัวหลายๆคนจะเข้าใจผิดเวลากำหนดหัวข้อประเมินพฤติกรม เพราะเวลาสื่อสารกันก็เรียกกันสับสนปนเปกันไปมา เพราะเรามักจะเรียกว่าหัวข้อ Competency ซึ่งคำถามสำคัญคือ

"เราต้องการประเมินพฤติกรรม หรือ ประเมินความสามารถ"

ความสามารถ (Competency) ประกอบด้วย

1) ความรู้ (Knowledge) เช่น ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
2) ทักษะ(Skill) ทักษะ เช่น การสื่อสารภาษาอังกฤษ, การใช้คอมพิวเตอร์
3) คุณลักษณะ(Attribute) เช่น ความมุ่งมั่น ความเชื่อ มนุษย์สัมพันธ์ดี

พฤติกรรม (Behavior)

คือสิ่งที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ ซึ่งพฤติกรรมส่วนหนึ่งคือผลที่มาจากการแสดงออกถึงความสามารถ (Competency) ของแต่ละคน เช่น

- ✓ ทำงานไม่แม่นยำ ไม่ค่อยผิดพลาด เกิดจาก เป็นคนรอบคอบ
- ✓ ทำงานเสร็จเร็ว เกิดจาก เก่ง มีทักษะ ขยัน และ รับผิดชอบ
- ✓ ใช้ Computer ได้ดี เกิดจาก มีความรู้ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์
- ✓ ทำบัญชีภาษีได้ เกิดจาก ความรู้ด้านบัญชี และ ด้านภาษี

จากข้อความข้างต้น ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรม และความสามารถ เราจะเห็นได้ว่า แท้ที่จริงแล้วองค์กรต้องการอะไร

"สิ่งที่องค์กรและหน่วยงานต้องการ คือพฤติกรรม หรือ ผลการแสดงความสามารถ ที่จะสะท้อนได้ว่าพนักงานคนนั้น ทำหรือไม่ทำ และ ทำงานเรื่องนั้นได้ หรือ ไม่ได้"

เพราะถึงพนักงานมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ แต่ไม่ทำก็จบ ไม่มีประโยชน์กับองค์กรหรือหน่วยงานใดๆทั้งสิ้น ดังนั้นในการประเมินหัวข้อที่ไม่ใช่ KPI เราจะเน้นการประเมินพฤติกรรมเป็นหลัก ไม่ใช่ประเมินความสามารถ และยังอีกมีอีกหนึ่งเหตุผลที่สำคัญ ที่ไม่ควรประเมินความสามารถ นั่นคือ

"อย่าประเมิน Competency ในใบประเมินผลงาน เพื่อนำไปเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาคน"

เพราะผลการประเมินนั้นไม่มีทางสะท้อนความเป็นจริง นั่นก็เพราะทุกคนรู้แก่ใจว่าใบประเมินผลงาน เชื่อมโยงกับการจ่ายผลตอบแทน ดังนั้น ถ้าหัวหน้าประเมินให้ลูกน้องไม่ดี โบนัสก็จะได้น้อย เงินเดือนก็ขึ้นน้อย ทำให้หัวหน้าหลายๆคน ให้คะแนนความสามารถ สูงกว่าความเป็นจริง เพราะถือว่าเป็นคะแนนช่วย คะแนนซื้อใจ ให้ลูกน้องเต็มใจทำงานให้

และยิ่งถ้าองค์กรมีการทำระบบ Competency เพื่อการพัฒนาแยกอีกต่างหาก ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะเอาหัวข้อ Competency มาอยู่ในใบประเมินผลงาน เพราะถ้า 2 ระบบ หัวข้อเหมือนกัน แต่ผลประเมินไม่เหมือนกัน อันนี้จะสับสน เพราะถ้าประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน หัวหน้าจะให้เกรดสูง แต่ถ้าประเมินเพื่อไป

พัฒนา หัวหน้าจะประเมินให้ตามความเป็นจริง หรือต่ำกว่าความเป็นจริง เพราะต้องการให้ลูกน้องตัวเองพัฒนามากขึ้น

และอีกหนึ่งประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ Competency คือ

“อย่ามัวเสียเวลา กำหนดรายละเอียดของ Competency 4-5 ระดับเพื่อประเมินผล”

เพราะมันพิสูจน์มาแล้วในทางปฏิบัติว่า HR คิดกันแทบตาย กว่าจะกำหนดรายละเอียดให้ Competency แต่ละระดับ ยากก็ยาก เสียเวลาทำมาหากินสุดท้ายพอถึงเวลาประเมินผลงาน ถามตรงๆว่า มีผู้บังคับบัญชากี่คนที่อ่านและประเมินตามความเป็นจริงจากระดับเหล่านั้น คงไม่ต้องตอบ รู้ๆกันอยู่แล้ว

เมื่อได้รับทราบเหตุผลมาถึงจุดนี้แล้ว ผมขอสรุปหลักเกณฑ์ในการกำหนดหัวข้อพฤติกรรมในการประเมินผลให้ตอบโจทย์แท้จริงดังนี้

หัวข้อประเมินพฤติกรรม ที่ควรประเมิน (ตามลำดับที่ควรกำหนด)

1) ควรประเมินจาก Function งานที่คาดหวังให้ทำได้ เป็นอันดับแรก
2) ผลงานที่คาดหวัง แบบไม่ต้องวัดตัวเลข (ไม่คุ้มที่จะเสียเวลาเก็บตัวเลข)
3) ความรู้ทักษะที่จำเป็นมาก (ที่ยังขาด) ในตำแหน่งหรือสายงานนั้นๆ
4) ความรู้หรือทักษะ ที่มีเกณฑ์มาตรฐานเชื่อถือได้ (คะแนน TOEIC)
5) การประเมินคุณลักษณะ เช่น ขยัน รอบคอบ ขอให้เป็นตัวเลือกสุดท้าย

ซึ่งก็อาจมีคำถามว่า เรื่องของความมุ่งมั่นตั้งใจ หรือ Competency ที่สำคัญในการทำงานของตำแหน่งนั้นๆหลายๆข้อ เช่น การวางแผน, ความรอบคอบ ทำไมไม่เอามาวัด

คำตอบคือ ไม่ปฏิเสธครับที่ Competency โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นคุณลักษณะนั้นมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในตำแหน่งที่สูงๆขึ้นไป แต่ในการประเมินผลงานถือว่าเรื่องเหล่านี้วัดได้ยากในทางปฏิบัติ และมักจะเป็นหัวข้อที่เป็นคะแนนช่วยสำหรับผู้ประเมินที่จะช่วยเพิ่มคะแนนให้ลูกน้องในการประเมินผลงาน

ดังนั้นหัวข้อเหล่านี้ ควรมีการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรโดยตรง โดยไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน ซึ่งมักผูกกับเงินเดือนและโบนัสเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้การประเมินผลพฤติกรรมบิดเบือนจากความเป็นจริง ดังนั้นสิ่งที่ควรนำมาประเมินเป็นหัวข้อพฤติกรรมมากที่สุดคือ Function งานที่คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นทำได้ในแต่ละปี ซึ่งควรจะนำมากำหนดเป็นหัวข้อประเมินเป็นอันดับแรกๆ และเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ง่าย ว่าเขาทำเรื่องนี้เป็นหรือไม่เป็น ทำได้หรือไม่ได้ แต่ถ้าไม่มี Function งานใดเหลือให้ประเมินแล้ว ก็ขยับไปประเมินพฤติกรรม ในหัวข้อประเภทต่อไป

การประเมินพฤติกรรมแบบ Function งาน ที่หัวหน้าคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้นั้น มีหลักคิดง่ายๆ แต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงานอย่างมหาศาล ดังนี้คือ

“พนักงานที่มีอายุงานมากขึ้น ในแต่ละปี เขาควรทำงานอะไรเพิ่มขึ้นได้บ้าง”

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การกำหนดพฤติกรรมแบบนี้ได้ผลมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาควรต้องวางเป้าหมายล่วงหน้าไว้ว่าแต่ละตำแหน่ง ควรต้องทำงานอะไรได้มากขึ้นในแต่ละปีที่อายุงานเพิ่มขึ้น หรือในแต่ละปีผู้บังคับบัญชาต้องบอกกับลูกน้องแต่ละคนให้ได้ว่า เราคาดหวังอะไรจากเขา

ในปีนี้เขาควรจะทำงาน Function งานไหนให้หน่วยงานเพิ่มขึ้นได้บ้าง ซึ่งผมขอยกตัวอย่างง่ายๆที่เห็นได้ชัดเจน จากระดับความคาดหวังในการพัฒนาช่างในศูนย์บริการรถยนต์ ดังนี้

ตัวอย่างความคาดหวัง ในการพัฒนาระดับความสามารถช่างยนต์

อายุงาน	ความคาดหวัง ผลของความสามารถ (ช่างซ่อมรถยนต์)
จบ ปวส.ใหม่	มีความรู้พื้นฐานด้านช่างยนต์
0 - 1 ปี	บริการรถยนต์เบื้องต้น เปลี่ยนอุปกรณ์ทั่วไปได้
2 - 3 ปี	ถอดประกอบ ปรับแต่งเครื่องยนต์ ระบบกลไกต่างๆได้
4 - 5 ปี	ทำงานซับซ้อน เกียร์อัตโนมัติ เบรก ABS ระบบจุดระเบิดได้
5 ปีขึ้นไป	จ่ายงาน สอนงาน ควบคุม ตรวจสอบงานได้

จากตัวอย่างนี้ ผู้บังคับบัญชาควรต้องมีการกำหนด Function งานที่คาดหวัง ให้กับลูกน้องในแต่ละตำแหน่งในแต่ละปีเป็น Road Map ในการพัฒนาศักยภาพของเขาไว้ล่วงหน้า แล้วในแต่ละปีต้องบอกลูกน้องให้ได้ว่าความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อเขา คืออะไร หากทำแบบนี้ได้ ลูกน้องเก่งขึ้นทุกๆปีแน่นอน และถ้าทุกคนเก่งขึ้นแค่ 1 Function งาน ในแต่ละปี เราไม่ต้องสงสัยเลยว่าบริษัทจะเจริญก้าวหน้าขนาดไหน แต่ในการกำหนดระดับพฤติกรรมลักษณะนี้ ไม่จำเป็นต้องกำหนด Function งานใหม่ที่คาดหวังทุกๆปี เพราะถ้าปีที่ผ่านมายังทำไม่สำเร็จ ปีนี้ก็กำหนดเรื่องเดิมและทำให้ได้

เมื่อทราบหลักการทุกอย่างแล้ว เราก็มาดูตัวอย่างการกำหนดหัวข้อประเมินพฤติกรรม ที่ตอบโจทย์องค์กรและหน่วยงานได้อย่างแท้จริงกันครับว่าจะมีรูปแบบการกำหนดอย่างไร

ตัวอย่างการประเมินพฤติกรรมแบบ Function งาน ที่คาดหวัง

ตำแหน่ง	หัวข้อประเมินพฤติกรรม	เกรด
พนักทุกแผนก	สื่อสารภาษาอังกฤษได้	ดี-ได้-ไม่ได้ (5-3-1)
	ใช้ MS Office ได้	ดี-ได้-ไม่ได้ (5-3-1)
พนักงานธุรการ	การจัดการระบบเอกสาร	ดี-ได้-ปรับปรุง (5-3-1)
	ทำเอกสารงานภาษาอังกฤษได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
พนักงานบัญชี	สามารถปิดงบได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
	ทำบัญชีภาษีได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
ฝ่าย IT	เขียนโปรแกรม งานพื้นฐานได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
	ทำงานดูแล Server ได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
เจ้าหน้าที่ HR	ทำระบบ Payroll ได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
	ทำ Recruitment ได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)
	ทำเรื่อง งานประกันสังคมได้	ได้-ไม่ได้ (5-1)

ในส่วนการกำหนดเกรด สามารถกำหนดได้หลายแบบตามเหมาะสม แต่ไม่ควรแบ่งระดับมากเกินไป เพราะ อย่างไรก็ตามยังเป็นการตัดสินจากดุลพินิจหัวหน้า ที่ยังมีการให้เป็นคะแนนช่วยได้อยู่ดี แต่อย่างน้อยหัวข้อแบบนี้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ยังมองเห็นได้ชัดเจน ว่าทำได้หรือไม่ได้ และข้อสำคัญที่ต้องไม่ลืมในการประเมินแบบนี้คือ

“อย่าคาดหวังความถูกต้อง 100%
กับการประเมินพฤติกรรม”

เพราะเป็นหัวข้อประเมินส่วนหนึ่งในแบบประเมินผลงานเท่านั้น ซึ่งเรามักใช้กับพนักงานระดับหัวหน้างานลงไปถึงระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานสนับสนุน

ตัวอย่าง สัดส่วนการประเมินประเมินพฤติกรรมในแบบประเมินผล

สมมุติ องค์กรนี้มีเงื่อนไขในการกำหนดสัดส่วน ของหัวข้อประเมินส่วนบุคคล(Individual Indicator) จากน้ำหนักทั้งหมด 100% มาดังนี้

หน่วยงานหลัก : Manager 10%, Supervisor 35%, Operation 65%

หน่วยงานสนับสนุน : Manager 20%, Supervisor 45%, Officer 75%

ซึ่งในการกำหนดสัดส่วนของหัวข้อพฤติกรรม มักจะมีสัดส่วนแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและตามหน่วยงาน โดยจะพบว่าตำแหน่งระดับที่ไล่ลงไป จะมีการใช้หัวข้อประเมินพฤติกรรมมากขึ้น และหน่วยงานสนับสนุนก็จะใช้การประเมินพฤติกรรมมากขึ้นด้วยเช่นกัน เหตุนี้เพราะตำแหน่งสูงๆหรือหน่วยงานหลักๆ เรามีหัวข้อที่เป็น KPI ที่มีตัวเลขชัดเจนให้ประเมินผลอย่างมากมายนั่นเอง

ซึ่งองค์กรๆหนึ่ง อาจมีการกำหนดสัดส่วนของ หัวข้อพฤติกรรม ดังนี้

ระดับ/หน่วยงาน	สัดส่วน น้ำหนักพฤติกรรม / Fix Individual Indicator	
	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน
ระดับ Manager	0% ใน 10%	10% ใน 20%
ระดับ Sup	15% ใน 35%	25% ใน 45%
ระดับปฏิบัติ	30% ใน 65%	40% ใน 75 %

ตัวอย่าง สัดส่วนการประเมินผลงาน พนักงานฝ่ายสนับสนุน

KPIs	น้ำหนัก
ส่วนที่ 1 : KPI ที่รับมาจากองค์กร (Corporate KPI)	0
ส่วนที่ 2 : KPI ภารกิจหลักของหน่วยงาน (Functional KPI)	25%
ส่วนที่ 3 : หัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator)	75%
- Individual KPI	(25%)
- พฤติกรรม(Behavior)	(40%)
- Attendance	(10%)
TOTAL	**100%**

สรุปง่ายๆคือ

“ยิ่งระดับล่างๆ หรือ ในหน่วยงานสนับสนุน คะแนนพฤติกรรมจะมากขึ้น”

เหตุผลเพราะ ระดับปฏิบัติแต่ละคนทำงานที่นับผลงานได้ยากขึ้น หรือถึงแม้นับได้ก็อาจไม่คุ้มค่า และเสียเวลาที่จะไปนั่งนับผลงานเหล่านั้น

และทั้งหมดที่กล่าวมาตั้งแต่บทแรกๆ จนถึงบทนี้ เป็นแนวทางการกำหนดหัวข้อประเมินผลงานในส่วนต่างๆ ซึ่งในบทต่อไปเราก็จะมาพูดถึงแบบฟอร์มการประเมินผลงาน ว่ามีรูปแบบอย่างไรที่ชัดเจนและกระชับเข้าใจง่าย เพื่อให้ระบบประเมินผลงานขององค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพตอบโจทย์องค์กร และสะท้อนผลงานของพนักงานมากที่สุด

PART - III

สรุปแบบประเมินผลงาน และการ Implement ระบบ

บทที่ 8

สรุปขั้นตอนการออกแบบ ในประเมินผลงาน

www.chentrainer.com

สรุปขั้นตอนการออกแบบใบประเมินผลงาน

ทั้ง 7 บทที่ผ่านมา ผมได้แชร์แนวคิดและวิธีการในการทำประเมินผลงานอย่างละเอียดแล้ว แต่ในบทนี้ขอสรุปภาพรวมเพื่อให้ทุกท่านได้เชื่อมโยงเรื่องราวทั้งหมด ให้เห็นภาพสรุปที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้งานในองค์กร ซึ่งกระบวนการจัดทำแบบประเมินผลงานมีขั้นตอนต่างๆโดยสรุปดังนี้

1. กำหนดนโยบาย ข้อกำหนดต่างๆในระบบการประเมินผลงาน

เพื่อสร้างรูปแบบ กฎกติกาที่ชัดเจนของระบบประเมินผลงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทั้งระบบ

KPIs	สัดส่วนน้ำหนัก ตามระดับ					
	CEO	VP	DM	SM	Sup.	Op.
Corporate KPI - Revenue - EBIT	100%	50%	40%	30%	15%	-
Functional KPI	-	40%	50%	60%	50%	35%
Individual Indicator	-	10%	10%	10%	35%	65%
TOTAL						

โดยมีประเด็นสำคัญๆที่ต้องกำหนดดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของระบบ จะนำไปใช้เรื่องใดบ้าง

2) แนวทาง รูปแบบสำคัญของระบบ เช่น จะมีการกำหนดสัดส่วนหรือไม่

3) ถ้ามี จะกำหนดสัดส่วนของหัวข้อประเมิน ในแต่ละตำแหน่งอย่างไร

4) หัวข้อประเมินที่เป็นนโยบายต่างๆ เช่น เวลาการมาทำงาน ระบบ ISO

5) รอบการประเมินผล ปีละกี่ครั้ง วันที่เริ่ม-วันที่สิ้นสุด

6) เงื่อนไขการนำผลการประเมินไปใช้ เช่นการจ่ายผลตอบแทน

7) ผู้รับผิดชอบโครงการและแผนงานในการทำระบบ

2. กำหนด KPI องค์กร

สิ่งแรกที่ทุกองค์กรต้องมี ในการทำระบบประเมินผลงานคือ กำหนด KPI องค์กรประจำปี และประกาศต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการออกแบบระบบประเมินผลงาน โดยตัวเลขเป้าหมายในแต่ละปี (Target) ควรเป็นตัวเลขที่ประเมินความเป็นไปได้มาระดับหนึ่งแล้ว โดยเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา (Base Line) และสถานการณ์แวดล้อมในปีนี้ ซึ่งตัวเลขเป้าหมาย ต้องท้าทาย ไม่ง่ายเกินไป แต่ก็ไม่ยากจนเป็นไปไม่ได้

KPIs ระดับองค์กร	Bas Line	Target	น้ำหนัก	ระดับผลงาน				
				5	4	3	2	1
ยอดขาย (MB)	1000	≥ 1500	25	1700	1600	1500	…	…
% การส่งมอบ/แผน	95 %	100 %	15	100	98	95	…	…
% Yield	80 %	≥ 85 %	15	90	88	85	…	…
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50 %	15	48	49	50	…	…
TOTAL			100					

และ หลังจากกำหนดหัวข้อ KPI องค์กร และ Target แล้ว ควรกำหนดระดับของผลงานไว้ด้วย เพื่อเป็นระดับมาตรฐาน ที่ทุกหน่วยงานจะสามารถอ้างอิงตัวเลขระดับผลงานนี้ เวลาทำแบบประเมินของแต่ละตำแหน่งงาน (รายละเอียดการกำหนดระดับผลงานจะกล่าวต่อไปในท้ายบท)

3. ทำการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงาน

ในกรณีที่ องค์กรไม่มีการบังคับสัดส่วนหัวข้อประเมินผล (การกำหนดสัดส่วน ได้อธิบายอย่างละเอียดไปแล้วในบทที่ 6) ก็ให้ทำการกระจาย KPI องค์กรสู่ผู้รับผิดชอบด้านต่างๆ โดยการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงานนั้น เราก็จะนำ KPI องค์กร เป็นตัวตั้ง แล้วกำหนดรายชื่อหน่วยงานต่างๆที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตามรูปแบบที่แสดงในตารางด้านล่าง ซึ่งการกระจายหรือการมอบหมายเป้าหมายนี้ จะดำเนินการไปทีละระดับชั้น เช่น

- ✓ ครั้งที่ 1 CEO มอบหมาย KPI ให้ระดับผู้บริหาร
- ✓ ครั้งที่ 2 ผู้บริหาร มอบหมาย KPI ให้ผู้จัดการ
- ✓ ครั้งที่ 3 ผู้จัดการ มอบหมาย KPI ให้หัวหน้างานในแต่ละแผนก เป็นต้น

KPIs ระดับองค์กร	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ.ผลิต	ฝ.จัดซื้อ	ฝ.จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
ยอดขาย	1,000	≥ 1,500	✓				
% การส่งมอบ/แผน	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		✓	✓		
% Yield	80%	≥ 85%		✓			✓
……	……	……	……	……	…….	……	….

ในกระบวนการ การกระจาย KPI สู่หน่วยงานนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารหน่วยงาน ทั้งหมดควรรับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ร่วมกัน เพื่อความความเป็นธรรม รับรู้ทั่วกัน และมีส่วนได้แสดงความคิดเห็น เห็นด้วยหรือไม่ก็จะได้สรุปกันในที่ประชุมได้เลย

พอจัดรูปแบบตารางเสร็จเรียบร้อย แล้ว ก็ทำการพิจารณา KPI ขององค์กรเป็นหัวข้อๆไป ว่าหน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วน

รับผิดชอบกับ KPI ข้อนั้นๆ ให้ทำเครื่องหมายถูกหรือกากบาทไว้ก่อน ส่วนจะได้นำไปใช้เป็น KPI หน่วยงานจริงหรือไม่ ว่ากันขั้นตอนต่อไป

4. ทำการ Breakdown KPI องค์กรให้เป็น KPI โดยตรงของแต่ละหน่วยงาน

ในการกระจาย KPI ให้แต่ละหน่วยงานพิจารณา KPI ที่ได้รับมาจากองค์กรนั้น ว่าสามารถ Breakdown เป็น KPI ย่อย ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเราโดยตรงได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนด KPI ย่อยนั้น และรับผิดชอบ KPI ข้อนั้นแทน นอกเสียจากบริษัทจะมีนโยบาย ให้ผู้จัดการรับผิดชอบ KPI องค์กรร่วมกันในฐานะทีมผู้บริหารระดับจัดการ

แต่ทั้งนี้ การ Breakdown KPI ให้เป็น KPI ย่อย ต้องมั่นใจว่ากำหนด KPI ย่อยได้ครอบคลุมถูกต้อง เพราะมิเช่นนั้นจะเกิดเหตุการณ์ KPI ย่อยทุกแผนก ผ่านหมด แต่องค์กรกลับไม่บรรลุเป้าหมาย

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ.ผลิต	ฝ.จัดซื้อ	ฝ.จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
ยอดขาย	1,000	≥ 1,500	✓				
% การส่งมอบ/แผน	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	100%		✓			
- % จัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา	98%	100%			✓		
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		✓	✓		
- % ต้นทุนวัตถุดิบ	30%	≤ 28%			✓		
% Yield	80%	≥ 85%		✓			✓
- % เครื่องจักร Breakdown	5%	≤ 3%					✓
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	....

จากตารางข้างต้น ตัวอย่าง KPI ขององค์กรในหัวข้อ % การส่งมอบ/แผนนั้น ในการกระจายเบื้องต้น จะเห็นว่า มี 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายจัดส่ง แต่พอจะนำมากำหนดเป็น KPI ของหน่วยงาน เราต้องพิจารณาว่า จะรับผิดชอบ KPI ขององค์กรหัวข้อนั้นร่วมกัน หรือ จะแปลงมาเป็นหัวข้อที่สนับสนุน KPI ข้อนั้นขององค์กร ที่หน่วยงานเรารับผิดชอบโดยตรง เช่น

KPI องค์กรคือ % ส่งมอบตรงเวลา

>> แปลงเป็น % การผลิตได้ตามแผน (ฝ่ายผลิต)

>> แปลงเป็น % การจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา (ฝ่ายจัดซื้อ)

5. แต่ละหน่วยงานกำหนด Functional KPI เพิ่มเติม

โดยหลักในการกำหนด KPI ของหน่วยงาน หรือ KPI ตามลักษณะงาน คือ

- หน่วยงานนี้ ถูกตั้งขึ้นเพื่อทำอะไร มีหน้าที่สำคัญอะไรบ้าง
- อะไรคือผลงานของหน่วยงาน และจะวัดผลงานได้จากอะไร
- มีเป้าหมายสำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือมีงานสำคัญที่หน่วยงานอื่นร้องขอ อะไรบ้าง
- จะมีการพัฒนาระบบงาน หรือพัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง
- หน่วยงานนี้มีข้อกำหนดมาตรฐาน หรือระบบอื่นๆ อะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ

ตัวอย่าง KPI ฝ่ายผลิต (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% การส่งมอบ/แผน	95%	100%	✓	✓	✓	✓	

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	100%		✓			
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		✓	✓		
% Yield	80%	≥ 85%		✓			✓
2 : Functional KPI							
Productivity (Psc/M)	240 k	≥ 260 k		✓			
% งานเคลม	0.5%	≤ 0.3%		✓			

6. กำหนดหัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual Indicator) เพิ่มเติม (ถ้ามี)

การกำหนด KPI เพิ่มเติม นอกจากจะใช้หัวข้อที่เป็นการประเมินส่วนบุคคล เช่น KPI ส่วนตัว การประเมินพฤติกรรม หรือ เวลาการมาทำงานแล้ว เรายังสามารถใช้ KPI ที่เป็นนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานเข้ามาประเมินร่วมด้วยก็ได้ เช่น ในปีนี้องค์กรจะเน้นเรื่องการทำ 5 ส. เป็นต้น

ตัวอย่าง KPI ฝ่ายผลิต (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% การส่งมอบ/แผน	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	100%		✓			
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		✓	✓		
% Yield	80%	≥ 85%		✓			✓
2 : Functional KPI							
Productivity (Psc/M)	240 k	≥ 260 k		✓			

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
% งานเคลม	0.5%	≤ 0.3%		✓			
3. Individual Indicator							
คะแนนสถิติการมาทำงาน	97	≥ 97		✓			

7. เรียงลำดับความสำคัญของ KPI ที่มี และ คัดเลือกหัวข้อสำคัญประมาณ 6 - 10 ข้อ (ตัดหัวข้อที่ซ้ำซ้อน ตัดข้อไม่สำคัญ)

เมื่อกำหนด KPI ของหน่วยงานครบถ้วนทุกประเภทแล้ว ก็ให้ทำการเรียงลำดับความสำคัญ ของหัวข้อ KPI ที่ได้ แต่ก่อนการเรียงลำดับควรต้องมีการพิจารณาว่า หัวข้อใด ซ้ำซ้อนกันหรือความหมายใกล้เคียงกันบ้าง ให้เลือกหัวข้อที่สำคัญกว่าไว้และตัดข้อที่ซ้ำซ้อนออก และเรียงลำดับ โดยการเรียงลำดับความสำคัญนั้น มีหลักพิจารณาดังต่อไปนี้ (ลำดับปรับเปลี่ยนได้ตามตำแหน่งงาน)

- KPI สำคัญขององค์กร ที่หน่วยงานเราเป็นเจ้าภาพหลัก
- KPI หน้าที่รับผิดชอบหลักที่สำคัญของหน่วยงาน
- KPI สำคัญขององค์กร ที่ร่วมรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นๆ
- KPI ที่เกิดจากการร้องขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น
- KPI ที่เป็นงานโครงการขององค์กรระยะยาว/การปรับปรุงงาน
- KPI ที่งานประจำทั่วไป หรือ Individual Indicator

หลายคนอาจมีคำถามในใจว่า ทำไม KPI ซึ่งเป็นงานประจำ หรือ KPI ส่วนตัวถึงต้องจัดลำดับไว้หลังสุด เหตุผลก็คือ งานประจำนั้นถือเป็นหน้าที่ๆ ต้องปฏิบัติ ถึงไม่ระบุใน KPI ก็ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานประจำที่ได้ตามเป้าหมายอยู่แล้ว ก็ไม่ควรระบุเป็นหัวข้อ KPI ด้วยซ้ำ เพราะ

การประเมินผล ด้วย KPI เราใช้เป็นหลักเกณฑ์ พิจารณาผลงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานให้การให้ผลตอบแทนเพิ่มแก่พนักงานนั่นเอง

เมื่อทำการเรียงลำดับแล้วให้ดูว่า จำนวนหัวข้อมากเกินไปหรือไม่ หัวข้อที่จัดอยู่ในลำดับท้ายๆ สำคัญมากพอที่จะเป็นหัวข้อประเมินผลงานหรือไม่ ถ้าไม่ก็สามารถตัดออกได้

ตัวอย่าง KPI ฝ่ายผลิต (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% การผลิตได้ตามแผน	95%	100%		1			
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		3	✓		
% Yield	80%	≥ 85%		2			✓
2 : Functional KPI							
Productivity (Psc/M)	240 k	≥ 260 k		4			
% งานเคลม	0.5%	≤ 0.3%		5			
3. Individual Indicator							
คะแนนสถิติการมาทำงาน	97	≥ 97		6			
TOTAL							

8. กำหนดน้ำหนักคะแนนให้หัวข้อที่เลือก รวมเท่ากับ 100 คะแนน

เพื่อให้แสดงความสำคัญของหัวข้อได้ชัดเจน ว่าลำดับที่จัด อะไรสำคัญมากแค่ไหน โดยการให้เป็นเปอร์เซ็นต์ความสำคัญในแต่ละข้อ เทียบจากหัวข้อทั้งหมด ซึ่งสมมุติให้เท่ากับ 100% โดยในการกำหนดน้ำหนักคะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเต็มเท่ากันทุกหน่วยงาน (ทุกคน) เช่น คะแนนรวม KPI ทุกข้อ = 100 คะแนน
- KPI ที่มีลำดับความสำคัญมากกว่าต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า KPI ที่มีลำดับความสำคัญรองลงไป
- คะแนนต่ำสุดของ KPI แต่ละข้อไม่ควรต่ำกว่า 5 คะแนน
- ไม่ควรกำหนดคะแนนเป็นจุดทศนิยม

ตัวอย่าง KPI ฝ่ายผลิต (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% การผลิตได้ตามแผน	95%	100%		30%			
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	55%	≤ 50%		15%	✓		
% Yield	80%	≥ 85%		25%			✓
2 : Functional KPI							
Productivity (Psc/M)	240 k	≥ 260 k		15%			
% งานเคลม	0.5%	≤ 0.3%		10%			
3. Individual Indicator							
คะแนนสถิติการมาทำงาน	97	≥ 97		5%			
TOTAL				100%			

9. ทำแบบประเมินผลงานประจำปี (ส่วนบุคคล)

หลังจากที่กำหนดตัวเลขเป้าหมายจัดเกรดผลงานเรียบร้อยแล้ว ก็ถึงคราวที่จะนำข้อมูลทั้งหมดมากำหนดลงในแบบฟอร์มใบประเมินผลงานประจำปีของแต่ละบุคคล (ซึ่งผมจะอธิบายให้ทราบอย่างละเอียดในบทต่อไป)

ตัวอย่าง KPI ฝ่ายผลิต (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)

KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	Target 2017	น้ำหนัก	Performance Levels (ระดับผลงาน)				
			5	4	3	2	1
% การผลิตได้ตามแผน	≥ 98%	30	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	≤ 50%	15	≤ 48%	≤ 49%	≤ 50%	≤ 55%	55% <
% Yield	≥ 85%	25	≥ 90%	≥ 88%	≥ 85%	≥ 83%	≥ 80%
Productivity (Psc/M)	≥ 260 k	15	≥ 280k	≥ 270k	≥ 260k	≥ 240k	240k >
% งานเคลม	≤ 0.3%	10	≤ 0.1	≤ 0.2	≤ 0.3	≤ 0.4	0.4 <
คะแนนสถิติการมาทำงาน	≥ 97	5	100	99	98 - 97	96 - 95	95 >

สำหรับขั้นตอนสุดท้าย ของการกำหนด KPI ของหน่วยงาน ก็คือ การจัดให้อยู่ในรูปแบบของตารางประเมินผลงานของหน่วยงาน ในกรณีที่องค์กรมีนโยบายประเมินผลแบบไม่มีการกำหนดสัดส่วน KPI รูปแบบของตารางประเมินผลงานไม่จำเป็นต้องแยกประเภทของ KPI ว่าส่วนไหนมาจากองค์กร ส่วนไหนที่กำหนดขึ้นเองในหน่วยงาน ซึ่งรายละเอียดแบบฟอร์มทั้งหมด การกำหนดเกรด การคำนวณคะแนนประเมินผลงาน จะกล่าวกันในรายละเอียดในบทต่อไป

บทที่ 9

ทำแบบฟอร์มประเมินผลงาน ให้ง่าย ชัดเจน ตรงประเด็น

ทำแบบฟอร์มประเมินผลงาน ให้ง่าย ชัดเจน ตรงประเด็น

การทำแบบฟอร์มประเมินผล ไม่มีหลักที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ว่าต้องการลักษณะไหน ตอบโจทย์อะไร สำหรับผมเองที่เห็นแบบฟอร์มประเมินผลมาหลากหลายองค์กร พบว่ารูปแบบการทำแบบฟอร์มประเมินผลที่ดูแล้วน่าปวดหัวมีดังนี้

- เขียนหัวข้อ KPI ยืดยาว ใส่วัตถุประสงค์ความตั้งใจเยอะไปหมด
- ช่องตัวเลขเป้าหมาย เขียนเป็นคำอธิบายสับสน
- ระดับผลงาน มีการอธิบายเพิ่มเติมมากไป
- แบ่งส่วนประเมินหลายตาราง แบบประเมินคนหนึ่งมีหลายหน้า
- บางบริษัท ต่างหน่วยงาน แบบฟอร์มก็มีต่างกันไปอีก
- ฯลฯ

โดยรวมๆแล้วแบบประเมินที่เห็นมา ส่วนใหญ่ เขียนเยอะเกินไปแต่ก็ไม่ช่วยให้ชัดเจน กลับทำให้แบบประเมินดูยุ่งเหยิง ดูยาก มีข้อมูลประกอบเยอะแยะเต็มไปหมด ทวนสอบความสอดคล้องของ KPI หน่วยงานกับองค์กรลำบาก และลองนึกภาพดูว่าถ้าองค์กรมีพนักงานหลายร้อยคนหรือเป็นหลักพัน (โดยไม่มี Software ประเมินผลงานช่วย) ผู้บังคับบัญชาที่มีลูกน้องเยอะๆ หรือ HR ที่รับผิดชอบระบบจะวุ่นวายขนาดไหน

วันนี้เลยขอแนะนำแบบฟอร์มประเมินผลงานที่เน้นความง่าย ชัดเจน สะดวกในการทำการประเมิน ซึ่งทุกตำแหน่งในองค์กรใช้แบบฟอร์มเดียวกัน เขียนลักษณะเดียวกัน ง่ายในการรวบรวมผลการประเมิน และง่ายต่อการทวนสอบความสอดคล้องของ KPI องค์กรและแต่ละหน่วยงาน ซึ่งลักษณะของแบบฟอร์มมีหน้าตาดังนี้

1 2 3 4

แบบประเมินผลงานประจำปี

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	ผู้รับการประเมิน	สมชาย แมนมาก / A00125

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
% การผลิตได้ตามแผน	≥ 98%	%	30	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	150	4	120
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	≤ 50%	%	15	≤ 48%	≤ 49%	≤ 50%	≤ 55%	55% <	75	4	60
% Yield	≥ 85%	%	25	≥ 90%	≥ 88%	≥ 85%	≥ 83%	≥ 80%	125	4	100
Productivity (Psc/M)	≥ 260 k	kPsc/M	15	≥ 280k	≥ 270k	≥ 260k	≥ 240k	240k >	75	4	60
% งานเคลม	≤ 0.3%	%	10	≤ 0.1	≤ 0.2	≤ 0.3	≤ 0.4	0.4 <	50	3	30
คะแนนสถิติการมาทำงาน	≥ 97	คะแนน	5	100	99	98 - 97	96 - 95	95 >	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		390

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

5

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
1 ทำการพัฒนาระบบการผลิตที่ช่วยค่าไฟฟ้าโรงงานได้ถึง 10%	50
2	
3	
รวมคะแนนสุทธิ	440

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด		A+	

6

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

7

องค์ประกอบของแบบฟอร์มประเมินผลงาน

จากตารางตัวอย่างข้างต้น องค์ประกอบหลักๆ ของตารางแบบฟอร์มประเมินผลงานมีดังนี้

ส่วนที่	รายละเอียด
1	ตำแหน่ง, ชื่อ-สกุล, เลขประจำตัวพนักงาน
2	หัวข้อประเมิน, ตัวเลขเป้าหมาย, หน่วยวัด, น้ำหนัก
3	เกณฑ์ระดับผลงานรายหัวข้อ เพื่อเอาไว้เทียบกับผลงานจริง
4	การระบุเกรดผลงาน และ การคำนวณคะแนน
5	ช่องข้อมูลปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน
6	ระดับเกรดผลงานโดยรวม
7	ลายมือชื่อ ผู้ถูกประเมิน, ผู้ประเมิน, ผู้อนุมัติ

ส่วนที่ 1 ตำแหน่ง, ชื่อ-สกุล, เลขประจำตัวพนักงาน

ตำแหน่ง ชื่อ-สกุล รหัสประจำตัว ระบุให้ชัด

ส่วนที่ 2 หัวข้อประเมิน, ตัวเลขเป้าหมาย, หน่วยวัด, น้ำหนัก

มีลักษณะการกำหนดรูปแบบดังนี้

- ✓ หัวข้อประเมิน เขียนให้เป็นสมการ กระชับ ชัดเจน ไม่ต้องตีความ
- ✓ Target ควรมีเพียงเครื่องหมาย $\geq, \leq$ และตัวเลข Target เท่านั้น
- ✓ หน่วยวัด สอดคล้องกับหัวข้อ อ่านแล้วชัดเจน
- ✓ น้ำหนัก มีแค่ตัวเลข หรือ เปอร์เซ็นต์กำกับ

ส่วนที่ 3 เกณฑ์ระดับผลงาน (รายหัวข้อ)

การจัดระดับผลงาน 1-5 มีหลักเกณฑ์ในการจัดดังนี้

KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	Target 2017	น้ำหนัก	Performance Levels (ระดับผลงาน)				
			5	4	3	2	1
% การผลิตได้ตามแผน	≥ 98%	30	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	≤ 50%	15	≤ 48%	≤ 49%	≤ 50%	≤ 55%	55% <
% Yield	≥ 85%	25	≥ 90%	≥ 88%	≥ 85%	≥ 83%	≥ 80%
Productivity (Psc/M)	≥ 260 k	15	≥ 280k	≥ 270k	≥ 260k	≥ 240k	240k >
% งานเคลม	≤ 0.3%	10	≤ 0.1	≤ 0.2	≤ 0.3	≤ 0.4	0.4 <
คะแนนสถิติการมาทำงาน	≥ 97	5	100	99	98 - 97	96 - 95	95 >

1. ผลงานที่บุคลากรทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะจัดอยู่ในระดับ 3 (บางองค์กร 4) เพื่อสร้างแรงจูงใจ และเปิดโอกาสให้กับผู้ที่สามารถทำผลงานได้ดีกว่าเป้าหมาย ให้ได้ระดับ 4 หรือ 5 (ทำผลงานสูงกว่าเป้าหมาย)
   - ✓ ตัวอย่าง จากหัวข้อ % ผลิตได้ตามแผน
   - ✓ ตามตัวอย่าง Target ≥ 98% จัดเป็นระดับผลงาน เท่ากับ ระดับ 3
   - ✓ ยกเว้นเป้าหมายที่ ไม่สามารถทำเกินกว่าเป้าได้ เช่น อุบัติเหตุ ต้องเป็นศูนย์ (ไม่สามารถทำให้ต่ำกว่า ศูนย์ได้) กรณีนี้ ถ้าทำได้ ก็ต้องได้ระดับผลงาน เท่ากับ 5 (บางองค์กรให้ระดับสูงสุดของบาง KPI คือระดับ 3)
2. ระดับผลงานต่ำสุด จะมีการกำหนด 2 แบบ คือแบบ ปลายปิด และ ปลายเปิด
   - ✓ ปลายปิดคือ ไม่ยอมรับผลงานที่น้อยกว่าค่าต่ำสุด ได้ระดับ 0
   - ✓ ปลายเปิดคือ ยอมรับผลงานที่น้อยกว่าค่าต่ำสุด ได้ระดับ 1
   - ✓ % การผลิต/แผน ต่ำสุดคือ 96% น้อยกว่านี้ได้ระดับ 0 (ปลายปิด)
   - ✓ %ต้นทุนขาย/ยอดขาย ถ้าต่ำกว่า 55% ได้ระดับ 1 (ปลายเปิด)

3. ตัวเลขผลงานของปีที่ผ่านมา โดยปกติจะจัดอยู่ในระดับผลงานระดับ 1 นอกเสียจากมีเหตุผลที่จำเป็นต้องกำหนด Target ปีนี้ต่ำกว่าหรือเท่ากับผลงานปีที่แล้ว ระดับ 1 หมายถึงตัวเลขผลงานต่ำสุดที่ยอมรับได้ (ระดับผลงาน ของหัวข้อ KPI ที่รับมาจากองค์กร ระดับ 1-5 ต้องสอดคล้องกับองค์กรทั้งหมด)

- ✓ ตามตัวอย่างจากหัวข้อ % ผลิตได้ตามแผน
- ✓ ผลงานปีที่ผ่านมา หรือยอมรับได้ คือ ≥ 96% ระดับผลงานจะได้ 1
- ✓ ถ้าต่ำกว่านี้ ไม่มีคะแนนให้ คือ ระดับ 0

4. เมื่อเราได้ตัวเลขของระดับผลงานระดับ 1 = 96% ระดับ 3 = 98% เราก็สามารถจัดสรรระดับที่เหลือได้ด้วยสัดส่วนตัวเลขเดียวกัน

- ✓ ระดับผลงาน 2 ก็จะเท่ากับ 97% (ระหว่าง 96% และ 98%)
- ✓ ระดับผลงาน 5 ก็จะเท่ากับ 100 (หรือค่าสูงสุดที่น่าจะทำได้)
- ✓ ระดับผลงาน 4 ก็จะเท่ากับ 99% (ระหว่าง 98% และ 100%)

5. เพื่อความชัดเจน ควรใส่เครื่องหมาย มากกว่าเท่ากับ หรือน้อยกว่าเท่ากับ เพื่อให้ทราบช่วงของตัวเลข หรืออาจใส่เป็นช่วงของตัวเลข เช่น 100-95

6. ระบุหน่วยของเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น เป็น เปอร์เซ็นต์, ชิ้น, ครั้ง, บาท เป็นต้น

ส่วนที่ 4 การระบุเกรดผลงาน และ การคำนวณคะแนน

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
% การผลิตได้ตามแผน	30	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	150	4	120
% ต้นทุนขาย/ยอดขาย	15	≤ 48%	≤ 49%	≤ 50%	≤ 55%	55% <	75	4	60
% Yield	25	≥ 90%	≥ 88%	≥ 85%	≥ 83%	≥ 80%	125	4	100
Productivity (Psc/M)	15	≥ 280k	≥ 270k	≥ 260k	≥ 240k	240k >	75	4	60
% งานเคลม	10	≤ 0.1	≤ 0.2	≤ 0.3	≤ 0.4	0.4 <	50	3	30
คะแนนสถิติการมาทำงาน	5	100	99	98 - 97	96 - 95	95 >	25	4	20
	100						**500**		**390**

มีวิธีการคำนวณคะแนนผลงานดังนี้

1. น้ำหนักผลงาน หัวข้อประเมินรวมทุกข้อ = 100 คะแนน
2. ระดับคะแนนสูงสุดคือ ระดับ 5
3. คะแนนเต็มรวมทุกข้อ จะได้เท่ากับ 5x100 = 500 คะแนน
4. คะแนนเต็มของแต่ละหัวข้อ คือ น้ำหนักคะแนน x ระดับผลงานสูงสุด
   - เช่น % ผลิตได้ตามแผน คะแนนเต็ม = 30 x 5 = 150 คะแนน
5. ระดับผลงาน (ที่ทำได้) เกิดจาก ตัวเลขผลงานจริง เทียบเป็นระดับ 1,2,3,4,5
   - เช่น ผู้จัดการคนนี้ สรุป % การผลิตเทียบกับแผน ได้ 99%
   - ระดับผลงาน (ที่ทำได้) ของผู้จัดการคนนี้คือ ระดับ 4
   - คะแนนที่ได้ข้อนี้คือ น้ำหนักคะแนน xเกรดผลงาน = 4x30 = 120 คะแนน
6. ทุกหัวข้อคำนวณแบบเดียวกัน
7. รวมคะแนนที่ได้ทั้งหมด เป็น 390

ส่วนที่ 5 ช่องข้อมูลปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน

ในกรณีที่พนักงานทำงานอื่นๆนอกจากงานที่ได้รับมอบหมายเดิม ที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร หรือในกรณีที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือผิดระเบียบวินัย องค์กรก็สามารถคำนวณคะแนนเพิ่มหรือหักได้

	500		390

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
1 ทำการพัฒนาระบบการผลิตที่ช่วยค่าไฟฟ้าโรงงานได้ถึง 10%	50
2	
3	
รวมคะแนนสุทธิ	440

แต่เพื่อความเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน การพิจารณานี้อาจมีคณะกรรมการประเมินผลงานในองค์กรเป็นคนพิจารณา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 6 ระดับเกรดผลงานโดยรวม

หลักในการกำหนดระดับคะแนนรวม ในตารางประเมินผลงาน ดังนี้

- ✓ คะแนนรวมสูงสุด จะเท่ากับ 500
- ✓ คะแนนรวมต่ำสุด เท่ากับ 100
- ✓ และแบ่งระดับผลงานทั้งหมดเป็น 5 ระดับ

เราจึงสามารถแบ่งเกรดผลงานได้เป็น 5 ระดับ ตามตาราง ดังนี้

รวมคะแนนสุทธิ	440

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด		**A+**	

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า คะแนนสุทธิที่ได้ของพนักงานคนนี้ ได้เท่ากับ 440 จาก 500 คะแนน ซึ่ง คะแนนที่ได้นั้นก็จะนำไปเทียบเป็นเกรดผลงานตามตารางแล้ว จะได้เกรด A+

ซึ่งการกำหนดเกรดลักษณะนี้ ที่ไม่ใช่เกรด ABCDE เหมือนการเรียงปกติ เหตุผลเพราะเป็นเรื่องของจิตวิทยา เพราะเนื่องจาก เกณฑ์การกำหนดระดับผลงานของเรา บุคลากรที่ทำได้ตามเป้าหมาย เราจัดให้อยู่ในระดับผลงานระดับ 3 ดังนั้น หาก คะแนนรวม 300 ขึ้นไป เราจะจัด ให้เป็น เกรด C ก็อาจบั่นทอนความรู้สึก บั่นทอนกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เพราะเขาสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่กลับไม่ได้ A

ดังนั้นชื่อของเกรด ไม่ใช่ประเด็นที่แก้ไขไม่ได้ครับ เพื่อความเหมาะสม และสมเหตุผล เราก็สามารถจัดเกรดการประเมิน ให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่ายได้โดยไม่มีปัญหาครับ

ส่วนที่ 7 ลายมือชื่อ ผู้ถูกประเมิน, ผู้ประเมิน, ผู้อนุมัติ

หัวใจสำคัญของส่วนนี้คือ การรับทราบและเข้าใจตรงกันทุกๆฝ่าย ทั้งผู้รับการประเมิน ผู้ประเมิน และเพื่อความเป็นธรรมโปร่งใส สร้างความมั่นใจให้พนักงานว่าการประเมินผลจะไม่มีการเอนเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง ก็ควรจะมีผู้อนุมัติซึ่งอาจจะเป็น ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป หรือ หัวหน้าคณะกรรมการประเมินผลงานขององค์กรก็ได้

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน ( )
ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน ( )
ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ ( )

โดยองค์กรสามารถกำหนดให้มีคณะกรรมการประเมินผลงาน ซึ่งโดยมากก็จะเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการหน่วยงานต่างๆที่จัดตั้งขึ้นมา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบระบบประเมินผลงานทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มโครงการ การออกแบบระบบ จนถึงการ Implement และประเมินผลงาน ซึ่งจะทำให้ระบบการประเมินผล มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของพนักงานทั้งองค์กรมากขึ้น

บทที่ 10

กระบวนการ Implement ระบบประเมินผลงาน

www.chentrainer.com

กระบวนการ Implement ระบบประเมินผลงาน

หลังจากที่องค์กร กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และออกแบบใบประเมินผลงานของทุกตำแหน่งในองค์กรแล้ว พอเข้าสู่รอบการประเมินผลงาน ทุกหน่วยงานก็ต้องมีการดำเนินการระบบประเมินผล ซึ่งผมขอเรียกว่า การ Implement ระบบครับ ซึ่งภาพรวมขั้นตอนทั้งหมดมีดังนี้

ขั้นตอนการ Implement ระบบประเมินผลงาน

1. ทำความเข้าใจ มอบหมาย KPI ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เตรียมความพร้อม เช็คเครื่องมือการเก็บข้อมูลประเมินผล
3. จัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผน
4. ทำการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน ไตรมาส ปี
5. ประชุมติดตามผลงาน ปรับแผนงาน และดำเนินการแก้ไข
6. สรุปผลการทำงาน ประเมินผลงานประจำปี
7. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงาน

ซึ่งเราจะมาดูในแต่ละขั้นตอน ว่ามีวิธีการดำเนินการอย่างไร

1. ทำความเข้าใจ มอบหมาย KPI ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

หลังจากสรุปอนุมัติใบประเมินผลงานของทุกคนแล้ว สิ่งแรกที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการ ก็คือ การชี้แจงมอบหมายเป้าหมายหน่วยงาน และ ตกลงทำความเข้าใจ ใบประเมินผลงานของแต่ละคน ซึ่งควรดำเนินการตั้งแต่ต้นรอบการประเมินผลงาน โดยการเรียกประชุม KPI ในหน่วยงานเพื่อชี้แจงพร้อมๆกัน (โดยเฉพาะ องค์กรที่ไม่ได้ประชุมชี้แจง ตอนออกแบบระบบต้องทำขั้นตอนนี้) โดยมีประเด็นสำคัญ ที่ต้องชี้แจงทำความเข้าใจดังนี้

- สร้างความเข้าใจ วัตถุประสงค์ เงื่อนไขระบบประเมินผลงาน
- สรุปย้ำเป้าหมาย / ตัวชี้วัดองค์กร
- สรุปย้ำเป้าหมาย / ตัวชี้วัดหน่วยงาน
- ภาพรวม KPI สำคัญๆ ของหน่วยงาน ใครรับผิดชอบบ้าง
- ให้ทุกคนตรวจดูใบประเมินผลงานตัวเอง เผื่อมีข้อซักถาม
- สรุป รอบการประเมิน วิธีการประเมิน
- ให้การบ้านเช็คความพร้อม ในการเก็บข้อมูลประเมินผลงาน
- ให้การบ้าน ในการทำแผนงาน ปรับปรุงงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- สร้าง Commitment ,ตอบคำถาม ข้อสงสัยในระบบ

2. เตรียมความพร้อม เช็คเครื่องมือการเก็บข้อมูลประเมินผล

ปัญหาใหญ่ที่ทำให้การประเมินผลงาน ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรข้อหนึ่งคือ หัวข้อประเมินที่ออกแบบไว้ วัดผลไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ เนื่องจากตอนออกแบบ มองที่มาของข้อมูลไม่ขาด ตัวอย่าง KPI ที่วัดไม่ได้จริง หากไม่ได้กำหนดให้ชัดเจนถึงการเก็บข้อมูลเช่น

- % ความก้าวหน้าโครงการตามแผน (วัดได้ไงว่ากี่เปอร์เซ็นต์)
- % การจัดส่งสินค้าได้ตามกำหนด (นับอะไร ชิ้น รายการ มูลค่า)
- % สินค้า Slow Move (SKU ไหน ช้าแค่ไหนถือว่า Slow นับอะไร)

จะเห็นว่า KPI ทุกข้อที่กำหนดมาตามตัวอย่าง หากเป็นการใช้ KPI นั้นปีแรก แต่ละข้อล้วนต้องมีการระบุความชัดเจนของที่มาตัวเลขข้อมูลทั้งสิ้น เพราะไม่เช่นนั้นก็จะเกิดการถกเถียงกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เวลา Implement ระบบ ดังนั้นสิ่งที่แต่ละหน่วยงานต้องดำเนินการคือ ต้องกำหนด

ที่มาของข้อมูลประเมินผล ถ้าไม่ชัดเจน ต้องทำเครื่องมือวัด หรือกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลขึ้นมาให้ครบถ้วน เช่น % ความก้าวหน้าโครงการวิจัย ให้แบ่งโครงการเป็นแต่ละ Phase หรือกำหนดเป็น Check List แล้วเช็คความก้าวหน้าตามเกณฑ์ที่เรากำหนดไว้ จะได้ประเมินออกมาได้ชัดเจน ไม่ต้องถกเถียงกันในภายหลัง

ข้อสำคัญคือ หากกำหนดเครื่องมือหรือ เกณฑ์การวัดผลงานออกมาแล้ว รู้สึกว่ายุ่งยากเสียเวลา ไม่คุ้มค่า มันก็จะเป็นตัวสะท้อนให้เราต้องมาทบทวนว่า KPI ข้อนั้นสำคัญมากพอที่จะวัดผลหรือไม่ หรือ หากไม่คุ้มจะยอมรับได้หรือไม่ ที่ไม่ต้องทำเครื่องมือวัดใดๆ ใช้ดุลพินิจเอาแบบเดิมๆ ทั้งนี้แล้วแต่จะตกลงกันครับ

3. จัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผน

สิ่งที่ผมเจอมาเยอะมาก ในการทำงานด้านระบบบริหารผลงาน คือ เมื่อกำหนด KPI แล้ว โดยเฉพาะ KPI สำคัญๆของบริษัท หรือของหน่วยงาน หัวหน้าก็จะบอกลูกน้องว่าเราต้องช่วยกันอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แล้วพอมาสรุปผลงานสิ้นปี ปรากฏว่าตกเป้าเหมือนเดิม

ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ที่ทุกคนช่วยกันมันเป็นการทำงานวิธีการเดิม ทำแบบเดิม แม้จะช่วยกันมากขึ้นแต่ก็อาจไม่พอที่จะบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นสิ่งสำคัญมากที่สุดในระบบบริหารผลงานคือ

“KPI สำคัญขององค์กรและหน่วยงานทุกข้อต้องทำ Action Plan”

สำหรับการทำ Action Plan เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ต้องคุยกันยาว ผมเขียนไว้แล้วในหนังสือเล่มก่อนหน้า Goal/KPI Setting & Strategic Action Plan ซึ่งไม่ขอกล่าวรายละเอียดในเล่มนี้ครับ

4. ทำการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน ไตรมาส ปี

หัวใจสำคัญของการทำระบบประเมินผลงานคือ การเก็บข้อมูลประเมินผลงาน แม้ว่ารอบการประเมินผลงานจะเป็นปีละครั้ง หรือปีละสองครั้งก็ตาม แต่จะเห็นว่าข้อมูลของหลายๆ KPI มันคือการเก็บค่าเฉลี่ย หรือผลรวม หรือความคืบหน้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย

"เพราะการเก็บข้อมูล คือการติดตามผลงาน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา แม้จะไม่มีการประเมินผล ก็ตาม"

เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ การติดตาม/ปรับปรุง	ทรัพยากร	บุคลากร	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา															
							เดือน.				เดือน.				เดือน.				เดือน.			
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.เป้าหมาย หลัก และ รายเดือน																						
ผลงาน ความคืบหน้า																						
Gap (ผลงาน / เป้าหมาย)																						
2. แผนปฏิบัติการ 1																						
- กิจกรรม 1-1					Plan																	
					Actual																	
- กิจกรรม 1-2					Plan																	
					Actual																	
3. ปัญหาสาเหตุไม่ถึงเป้า																						
- สาเหตุ 1																						
- สาเหตุ 2																						
4. แนวทางปรับปรุงแก้ไข																						
- วิธีการ ปรับปรุงแก้ไข 1					Plan																	
					Actual																	

5. ประชุมติดตามผลงาน ปรับแผนงาน และดำเนินการแก้ไข

จากข้อมูลที่เราบันทึกผลการทำงาน ประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน ข้อมูลทุกอย่างก็จะต้องถูกรวบรวมและบันทึกเป็นสถิติในแผนปฏิบัติการ เพื่อที่เราจะสามารถ Monitoring ผลงานได้ว่า ถึงขณะนี้ผลการทำงานของเราเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ดีกว่าหรือแย่กว่า หรือได้ตามเป้าหมาย

ซึ่งแผนปฏิบัติการและสถิติผลงาน คือเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประชุมประจำสัปดาห์และประชุมประจำเดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าการทำงาน ถกปัญหา และปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน เพราะนี่คือหนทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหัวใจสำคัญของการประเมินผลงานคือ

“งานสำคัญที่หน่วยงานติดตามผลอยู่ทุกเดือน และการประเมินผลงาน ต้องเป็นเรื่องเดียวกัน”

เพราะถ้าไม่ใช่เรื่องเดียวกันแสดงว่า KPI ข้อนั้นๆ ไม่สำคัญมากพอที่จะกำหนดเป็น KPI

6. สรุปผลการทำงาน ประเมินผลงานประจำปี

หลังจากที่หน่วยงานต่างๆดำเนินการทุกอย่างมาตามทุกขั้นตอนอย่างถูกต้องแล้ว การสรุปผลงานและการประเมินผลงาน จะเป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุด เพราะทุกอย่างมีข้อมูลพร้อมทั้งหมด ผลงานบันทึกตามข้อมูลที่ Record มาทั้งปี การสรุปผลงาน ก็เป็นไปตามเงื่อนไขที่วางไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะถือได้ว่าขั้นตอนนี้เป็นเพียงขั้นตอนสรุปทางเอกสารเท่านั้น

7. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงาน

เมื่อประเมินผลงานออกมาแล้ว ย่อมมีทั้งพนักงานที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมาย และพนักงานที่ทำงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งหากพนักงานในตำแหน่งสำคัญมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่าหน่วยงานและองค์กรก็อาจไม่บรรลุเป้าหมายด้วย ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องพัฒนาผลงานพนักงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งนอกจากวิธีการพัฒนางานที่ผู้บังคับบัญชาต้องถ่ายทอดให้ลูกน้องแล้ว ขวัญกำลังใจก็เป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้กระบวนการสะท้อนผลงานที่มีประสิทธิภาพ

โดยขั้นตอนในการพูดคุยในการสะท้อนผลงาน สามารถสรุปสั้นๆได้ดังนี้

- สร้างความไว้ใจ เชื่อใจ สบายใจ อบอุ่น เป็นกันเอง
- ขอบคุณ และชมเชยการทำงาน ส่วนที่เขาทำได้ดี
- แจ้งผลงานระหว่างปี ชี้แจงเป็นข้อๆ ข้อที่ดีเยี่ยม ข้อที่ต้องปรับ
- พูดคุยอะไรคือสาเหตุ ส่วนตัว ปัจจัยในที่ทำงาน
- เปิดโอกาสให้เขา แสดงความคิดเห็นในการทำงาน
- ทางเลือกช่วยกันแก้ปัญหา อะไรที่ต้องการการสนับสนุน
- สรุปแนวทางการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน
- สร้างแรงจูงใจ
- Commitment ถึงสิ่งที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถทำการสะท้อนผลงานให้กับลูกน้องทุกคน โดยเฉพาะคนที่มีผลงานไม่ดี กระบวนการนี้จะช่วยรักษาขวัญกำลังใจพนักงานได้อย่างมาก ลดอัตราการลาออกและสามารถช่วยให้เขาพัฒนาการทำงานได้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลถึงหน่วยงานและองค์กรต่อไป

PART - IV

ความเป็นธรรมที่ต้องสร้าง
ไปพร้อมการประเมินผลงาน

www.chentrainer.com

บทที่ 11

การประเมินค่างาน และ จัดทำโครงสร้างเงินเดือน

www.chentrainer.com

การประเมินค่างาน และจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงาน ที่สั่งสมมานานในหลายๆองค์กรซึ่งผู้บริหาร หรือ HR บางองค์กรก็ตอบพนักงานในองค์กรไม่ได้ นั่นคือความรู้สึกไม่เป็นธรรมของระบบประเมินผลงาน ซึ่งมีปัญหายอดฮิตดังนี้

- KPI แผนกกองหน้า กับ กองหลังยากง่ายต่างกันลิบลับ
- ผจก.ผลิต กับ ผจก.จัดซื้อ ถ้า A ทั้งคู่ เงินเดือนขึ้นเท่ากันเหรอ?
- ประเมินผลซะเครียดทั้งปี เกรดออกมา A ปรับเป็น B เฉยเลย
- ฯลฯ

ที่กล่าวมานี้เป็นประเด็นหลักๆ ที่เกิดขึ้นในการประเมินผลงาน ซึ่งสรุปโดยรวมคือประเด็นของความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน และความเป็นธรรมของตัวผู้ถูกประเมินเอง ซึ่งประเด็นนี้ผมได้เกริ่นไปแล้วในบทแรกๆ ว่า

“การประเมินผลงาน ไม่ได้ตอบโจทย์ความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน”

เพราะเครื่องมือที่ให้ความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงานในเรื่องผลตอบแทนคือการประเมินค่างานและจัดโครงสร้างเงินเดือน ส่วนการปรับเกรดโดยใช้ Bell Curve เพื่อปรับเงินเดือน เป็นเรื่องการควบคุม Budget ในการขึ้นเงินเดือนของฝ่าย HR ซึ่งจะกล่าวต่อไปว่ามีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้หรือไม่ อย่างไร

เพราะโดยหลักของการสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนแล้ว องค์กร มีหลักอยู่ 3 ประการ

- ความเป็นธรรมภายนอก โดยการสำรวจค่าจ้างในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน
- ความเป็นธรรมภายใน โดยการประเมินค่างาน ทำโครงสร้างเงินเดือน
- ความเป็นธรรมของตัวบุคคล โดยการประเมินผลงาน

ซึ่ง 3 หัวข้อนี้คือหลักในการสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนในองค์กร แต่สิ่งสำคัญที่ลืมไม่ได้ ในความเป็นจริง คือ

"การสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทน ต้องขึ้นกับความสามารถในการจ่ายของบริษัทด้วย"

ซึ่งในบทนี้จะขอสรุปหลักและกระบวนการสำคัญในการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ส่วนการปรับเงินเดือนแบบไม่ปรับเกรดผลงานจะขอพูดในบทต่อไป

ขั้นตอนการประเมินค่างานและออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

(เป็นการออกแบบเบื้องต้นครับ)

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินค่างาน (หัวข้อ, น้ำหนัก, ตัวเลขระดับ)
2. ทำตารางประเมินค่างาน และสรุป Job Grade (กระบอกเงินเดือน)
3. สำรวจอัตราการจ่ายผลตอบแทนของตลาด
4. กำหนดค่า Max Min ของตำแหน่ง และกระบอกเงินเดือน
5. การทำกราฟ กระบอกเงินเดือน คำนวณตัวเลขสำคัญอื่นๆ
6. เปรียบเทียบข้อมูลเงินเดือนที่จ่ายอยู่จริง โครงสร้างที่ออกแบบ
7. ปรับปรุง โครงสร้างเงินเดือน
8. การคำนวณงบประมาณ ด้านผลตอบแทน

สำหรับในหนังสือเล่มนี้ จะเน้นในเรื่องของการประเมินค่างานและออกแบบโครงสร้างเงินเดือนเป็นหลัก (ข้อ 1-5) เพราะเป็นส่วนที่สร้างความเป็นธรรมควบคู่กับการประเมินผลงานโดยตรง ส่วนการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนหลังจากที่ออกแบบมาแล้ว แตกต่างกับที่องค์กรจ่ายอยู่ในปัจจุบันนั้น ไม่ขอกล่าวในเล่มนี้ครับ

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินค่างาน

คำถามที่ผมใช้ถามเพื่อชวนให้ผู้บริหารเข้าใจเรื่องนี้เป็นประจำคือ Engineer จบใหม่ 2 คน จบที่เดียวกัน รุ่นเดียว เกรดเท่ากัน คนแรกทำงานฝ่ายผลิต คนที่ 2 ทำงานฝ่ายซ่อมบำรุง คำถามคือ 2 คนนี้ควรเงินเดือนเท่ากันหรือไม่ กับอีกคำถามหนึ่งคือ ถ้าประเมินผลงานออกมาแล้ว ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ(สมมุติเงินเดือนเท่าๆกันเพราะ ผจก.จัดซื้ออายุงานมาก) ได้เกรด A เท่ากัน เขาควรได้ขึ้นเงินเดือน(บาท)เท่าๆกันหรือไม่ ดังนั้นคำถามสำคัญสำหรับการทำระบบประเมินค่างานคือ

“ปัจจัยอะไรบ้าง ที่ใช้เป็นเกณฑ์กำหนด ว่าตำแหน่งงานไหน ควรให้เงินเดือนเท่าไหร่”

ประเด็นนี้ถ้าถามผู้บริหารโดยเฉพาะที่เป็นเจ้าของกิจการ ท่านตอบได้อยู่แล้ว เพราะเกณฑ์เหล่านี้ผู้บริหารแต่ละท่านก็คิดไว้อยู่แล้ว เพียงแต่ไม่เคยทำให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนเท่านั้นเอง ในตอนนี้เราก็จะมาคุยกันถึงการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ประเมินค่างานกัน ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับความ

เหมาะสมที่แต่ละองค์กรจะเลือกนำไปใช้งาน ผมขอยกตัวอย่างองค์กรหนึ่งซึ่งดำเนินธุรกิจประมูลงานรับเหมาระบบพลังงาน ในไทยและต่างประเทศ ดังนี้

No	ปัจจัยการประเมิน	น้ำหนัก	ประเภท
1	คุณค่าของสายงาน ที่ส่งผลต่อธุรกิจ	200	ค่างาน
2	การวางแผนตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ	200	ค่างาน
3	ความยากของสายวิชาชีพ ความสามารถเฉพาะ	150	ค่างาน
4	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมผู้รับเหมา)	150	ค่างาน
5	การเดินทางติดต่อประสานงานนอกองค์กร	100	ค่างาน
6	ประสบการณ์ขั้นต่ำประจำตำแหน่ง(อายุงาน)	100	ค่าตัว
7	วุฒิการศึกษา	50	ค่าตัว
8	สายงานที่หายาก หรือ ตลาดแรงงานต้องการสูง	50	ค่าตัว
	TOTAL	**1,000**	

หลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินค่างานมีดังนี้

- ปัจจัยนั้นจะแตกต่างกันไปตามธุรกิจแต่ละประเภท
- ปัจจัยแต่ละข้อความสำคัญไม่เท่ากัน ต้องให้น้ำหนักกำกับ
- มองรอบด้านทั้งมิติของ คุณค่างาน และ คุณค่าตัวบุคคล

ในการกำหนดปัจจัยประเมินค่างานนี้ เป็นหน้าที่ของระดับผู้บริหารระดับสูงและ มี HR คอยให้ข้อมูล ซึ่งหลังจากกำหนดปัจจัยหลักๆแล้ว ต้องมีการกำหนดระดับของแต่ละปัจจัยที่จะใช้เป็นเกณฑ์ให้คะแนนพนักงานแต่ละตำแหน่ง เช่น ปัจจัยข้อ 1 คุณค่าของสายงานที่ส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมีน้ำหนัก 200 คะแนน เราต้องกำหนดระดับเพิ่มลงไปว่า แล้วงานแบบไหนจะให้กี่คะแนนใน 200 คะแนนนั้น ซึ่งถ้ากำหนดเสร็จทั้งหมด จะมีหน้าตาของตารางดังนี้

ตารางตัวอย่างปัจจัยและระดับในการประเมินค่างาน

No	หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน	สัดส่วนคะแนน	หมายเหตุ	ระดับ	คำอธิบายระดับ	ระดับคะแนน
1	คุณค่าของสายงาน ที่ส่งผลต่อธุรกิจ	200	ค่างาน	4	สร้างมูลค่าให้สินค้าและบริการโดยตรง อย่างมาก	200
				3	งานที่เป็น Core Business หลักของบริษัท ผลิต	180
				2	งานที่เป็นการพัฒนาผลงานของบริษัทให้ดีขึ้น	150
				1	งานสนับสนุน งานกิจวัตรประจำทั่วไป	120
2	การวางแผนตัดสินใจ รับผิดชอบที่ส่งผลต่อธุรกิจ	200	ค่างาน	4	การตัดสินใจที่มีผลสำคัญต่อทั้งองค์กร วางแผนกลยุทธ์	200
				3	การตัดสินใจในหน่วยงานหลัก ที่ส่งผลต่อธุรกิจโดยตรง ขาย ผลิต	150
				2	การวางแผน ตัดสินใจ ที่มีผลต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ	100
				1	การตัดสินใจทั่วไป ในทีม ในการทำงาน	50
3	ความยากของสายวิชาชีพ ความสามารถเฉพาะ	150	ค่างาน	3	งานที่ยาก ความสามารถเฉพาะทาง คนอื่นทำแทนไม่ได้	150
				2	งานที่มีความยาก แต่คนอื่นสามารถฝึกฝนทำแทนได้	100
				1	งานทั่วไปทั่วไปที่สามารถ สลับสับแปลี่ยนทำแทนได้	50
4	จำนวผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้รับเหมา	150	ค่างาน	4	ต้องควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนมาก (มากกว่า 40 คน)	150
				3	ผู้ใต้บังคับบัญชา (21-40 คน)	120
				2	ผู้ใต้บังคับบัญชา (5-20 คน)	80
				1	ทำงานคนเดียว หรือ มีทีมงานไม่เกิน 5 คน	40
5	การเดินทาง ติดต่อประสานงานนอกองค์กร	100	ค่างาน	4	งานที่ต้องเดินทางติดต่องานต่างประเทศเป็นประจำ	100
				3	งานที่ต้องติดต่อต่างประเทศ และองค์กรภายนอกบางครั้ง	70
				2	งานที่ต้องติดต่อองค์กรอื่นๆในประเทศ	50
				1	งานที่ไม่ค่อยติดต่อกับองค์กรอื่นๆ	30
6	ประสบการณ์ขั้นต่ำประจำตำแหน่ง(อายุงาน)	100	ค่าตัว	5	10 Year Up	100
				4	5 Y-10 Y	80
				3	3 Y- 5 Y	60
				2	1 Y - 3 Y	40
				1	0 Y	20
7	วุฒิการศึกษา	50	ค่าตัว	5	ปริญญาเอก	50
				4	ปริญญาโท	40
				3	ปริญญาตรี	30
				2	ปวส	20
				1	ปวช	10
8	สายงานที่หายาก หรือ ตลาดแรงงานต้องการสูง	50	ค่าตัว	3	มีน้อยมาก และ ตลาดต้องการตัวสูง	50
				2	ตลาดต้องการตัวสูง	30
				1	หาได้ทั่วไป	10
	Total	**1000**				

ปัจจัยแต่ละข้อ เราสามารถแบ่งระดับคะแนนได้ตามตัวอย่าง ดังนี้

1. คุณค่าของสายงาน ที่ส่งผลต่อธุรกิจ สัดส่วนคะแนน 200/1,000 คะแนน

ระดับ	คำอธิบายระดับ	คะแนน
4	สร้างมูลค่าให้สินค้าและบริการโดยตรง อย่างมาก	200
3	งานที่เป็นกลุ่ม Core Business หลักของบริษัท	180
2	งานที่เป็นการพัฒนาผลงานของบริษัทให้ดีขึ้น	150
1	งานสนับสนุน งานกิจวัตรประจำทั่วไป	120

2. การวางแผนตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ 200/1,000 คะแนน

ระดับ	คำอธิบายระดับ	คะแนน
4	การตัดสินใจที่มีผลสำคัญต่อทั้งองค์กร วางแผนกลยุทธ์	200
3	การตัดสินใจในหน่วยงานหลัก ที่ส่งผลต่อธุรกิจโดยตรง	150
2	การวางแผน ตัดสินใจ ที่มีผลต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ	100
1	การตัดสินใจทั่วไป ในทีม ในการทำงาน	50

3. ความยากของสายวิชาชีพ ความสามารถเฉพาะ 150/1,000 คะแนน

ระดับ	คำอธิบายระดับ	คะแนน
3	งานที่ยาก ความสามารถเฉพาะทาง คนอื่นทำแทนไม่ได้	150
2	งานที่มีความยาก แต่คนอื่นสามารถฝึกฝนทำแทนได้	100
1	งานทั่วไปทั่วไปที่สามารถ สลับสับเปลี่ยนทำแทนได้	50

ส่วนระดับของข้ออื่น ก็สามารถกำหนดได้ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเมื่อเรากำหนดปัจจัยทั้งหมดเสร็จแล้วเราก็จะใช้ประเมินค่างานตำแหน่งต่างๆต่อไป

2. ทำตารางประเมินค่างาน และสรุป Job Grade

ในการประเมินค่างานนั้น เราจะนำตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์กร มาประเมินในปัจจัยแต่ละข้อนั้น ว่าตำแหน่งงานนี้มีตัวเลขค่างานอยู่ในระดับใด ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องประเมินทุกตำแหน่งและทุกปัจจัยจนครบทั้งหมด โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1) ใส่รายชื่อตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร

2) ประเมินค่างานของทุกตำแหน่ง ว่าอยู่ในระดับใดของแต่ละปัจจัย

3) ใส่ตัวเลขระดับคะแนน ของแต่ละปัจจัยทุกปัจจัย ของทุกตำแหน่ง

4) รวบรวมคะแนน ค่างานของทุกปัจจัย ในแต่ละตำแหน่ง

5) เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ไล่จากบนลงล่าง

6) จัดกลุ่มของคะแนน ที่คิดว่าควรขึ้นเงินเดือนในระดับเดียวกัน

7) กำหนดชื่อ Job Classification ให้แต่ละกลุ่ม

No	ชื่อตำแหน่ง	Job Classification	คะแนนรวม	คุณค่าของสายงานที่ส่งผลต่อธุรกิจ			
				200			
			ระดับ	4	3	2	1
			คะแนนประเมิน	200	180	150	120
1	Engineering & RD Manager	M3	860	200			
2	Plant Manager	M3	830		180		
3	Business Development Manager	M3	830	200			
4	Factory Manager	M3	810		180		
5	Asst. BD Manager	M2	760	200			
6	Specialist Engineer	M2	770		180		
7	Project Management Manager	M2	750		180		

ทำตามขั้นตอนนี้ในทุกตำแหน่งงาน เราจะได้ตารางรูปแบบดังนี้

ตัวอย่าง ตารางการประเมินคะแนนค่างานประจำตำแหน่ง

No	ชื่อตำแหน่ง	Job Classification	คะแนนรวม	คุณค่าของสายงานที่ส่งผลต่อธุรกิจ				การวางแผนตัดสินใจความลึกต่อธุรกิจ				ความยากของสายวิชาชีพความสามารถเฉพาะ			จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน				การติดต่อประสานงานนอกองค์กร				ประสบการณ์ขั้นต่ำประจำตำแหน่ง (อายุงาน)					วุฒิการศึกษา					สายงานที่หายาก หรือตลาดแรงงานต้องการสูง		
				200				200				150			150				100				100					50					50		
			ระดับ	4	3	2	1	4	3	2	1	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	3	2	1
			คะแนนประเมิน	200	180	150	120	200	150	100	50	150	100	50	150	120	80	40	100	70	50	30	100	80	60	40	20	50	40	30	20	10	50	30	10
1	Engineering & RD Manager	M3	860	200						100		150			150					70			100						40				50		
2	Plant Manager	M3	830		180			200					100			120					50		100							30			50		
3	Business Development Manager	M3	830	200				200				150						40		70				80					40				50		
4	Factory Manager	M3	810		180				150				100		150					70			100							30			30		
5	Asst. BD Manager	M2	760	200					150			150						40		70					60				40				50		
6	Specialist Engineer	M2	770		180				150			150						40	100						60				40				50		
7	Project Management Manager	M2	750		180			200					100				80				50			80						30			30		
8	Engineering Manager	M1	700		180				150				100				80				50			80						30			30		
9	O & MM Manager	M1	700		180				150				100				80				50			80						30			30		
10	Finance Manager	M1	670		180				150				100					40			50			80					40				30		
11	MKT Manager	M1	660		180				150				100					40			50			80						30			30		
12	Government Affair Manager	M1	630		180					100			100					40			50			80						30			50		
13	Acc Manager	M1	590			150			150				100					40				30		80						30					10
14	Senior Secretary	S2	600			150				100			100					40		70				80						30			30		
15	Senior Engineer	S2	580			150				100			100					40			50			80						30			30		
16	Market Reserch Analysis	S2	570		180					100			100					40			50					40				30			30		
17	Admin Manager	S2	560			150				100			100					40			50			80						30					10
18	Asst. Project Manager	S2	560			150				100			100					40			50				60					30			30		
19	Engineer	S1	560			150				100			100					40			50				60					30			30		
20	IT	S1	560			150				100			100					40				30		80						30			30		
21	Purchasing Sourcing Engineer	S1	520			150				100			100					40			50					40				30					10
22	Draft Man	O3	470			150					50		100					40				30			60							10		30		
23	Com & Ben	O3	460				120				50		100					40				30			60					30				30		
24	Foreman	O3	450				120				50		100					40				30			60						20			30		
25	HR Officer	O3	440				120				50		100					40				30				40				30				30		
26	Secretary	O3	440				120				50		100					40			50					40				30					10
27	Treasury	O3	440				120				50		100					40				30			60					30					10
28	Technician	O2	420				120				50		100					40				30				40						10		30		
29	Admin Officer	O2	410				120				50			50				40			50				60					30					10
30	Coordiantor	O2	390				120				50			50				40			50					40				30					10
31	CSR Officer	O2	390				120				50			50				40			50					40				30					10
32	Driver	O1	330				120				50			50				40				30					20					10			10
33	Made	O1	330				120				50			50				40				30					20					10			10
			0																																

เมื่อทำการเรียงคะแนนที่คำนวณได้ตามลำดับแล้ว อาจมีบางตำแหน่งที่เรารู้สึกว่า อยู่ระดับสูงหรือต่ำเกินไป ก็สามารถกลับไปพิจารณาใหม่ว่า ปัจจัยประเมินข้อใดที่เราให้คะแนนไม่เหมาะสม

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

3. สำรวจอัตราการจ่ายผลตอบแทนของตลาด

หลังจากที่ประเมินค่างานแล้ว เราจะเข้าสู่เรื่องของการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มงาน ว่าตำแหน่งงานต่างๆเหล่านี้ เงินเดือนต่ำสุดและสูงสุดที่เหมาะสมคือเท่าไหร่

แต่ปัญหาคือ ความเหมาะสมที่ว่านี้ ไม่ได้มองแค่ว่าองค์กรเราจะจ่ายเท่าไหร่ แต่ต้องรวมถึงธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับเรา และมีขนาดองค์กรระดับพอๆกับเรา อยู่ในพื้นที่โซนเดียวกับเรา ว่าเขาจ่ายพนักงานในแต่ละสาขาอาชีพกันเท่าไหร่ เพราะถ้าเราไม่เปรียบเทียบเรื่องนี้ คนเก่งๆ ทำผลงานดีๆของเราก็อาจอยากย้ายหรือโดนดึงตัวไปที่อื่นเรื่อยๆ ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรต้องทำการหา ผลสำรวจค่าจ้าง (Salary Survey) โดยการหาข้อมูลตลาดจากองค์กรที่ทำการสำรวจค่าจ้างของตลาดแรงงาน เช่น TMA, PMAT, HR Center เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดค่าจ้างของบริษัท

ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่องค์กรจะได้จาก Salary Survey คือ เงินเดือนต่ำสุด, ค่าเฉลี่ย, และเงินเดือนสูงสุดของแต่ละสาขาอาชีพว่าทั่วๆไปจ่ายกันเท่าไหร่ แต่ขอสำคัญที่คือ การเปรียบเทียบอาจต้อง แบ่งเป็นกลุ่มๆ เช่น

- สายอาชีพเฉพาะทาง ในอุตสาหกรรมที่เราทำ
- สายอาชีพทั่วไปที่ มีการแข่งขันสูงในตลาด
- สายอาชีพทั่วๆไป หาได้ไม่ยาก

ซึ่งโดยมากองค์กรก็มักจะดูกลุ่มแรกและกลุ่มที่ 2 เป็นพิเศษ ซึ่งโดยสรุปแล้วการสำรวจนี้ เพื่อช่วยให้บริษัทตัดสินใจได้ว่า แต่ละตำแหน่งงาน จะกำหนด ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) ของเงินเดือนแต่ละตำแหน่งเท่าไหร่ จึงจะเหมาะสม

4. กำหนดค่า Max Min ของตำแหน่งและกระบอกเงินเดือน

No	ชื่อตำแหน่ง	Job Classification	คะแนนรวม	Max-Min ตามตำแหน่ง		Max-Min กระบอก	
				Min	Max	Min	Max
1	Factory Manager	M3	810	90,000	140,000	**70,000**	**140,000**
2	Project Management Manager	M3	750	90,000	140,000		
3	Engineering & RD Manager	M3	860	75,000	130,000		
4	Business Development Manager	M3	830	70,000	130,000		
5	Engineering Manager	M2	700	65,000	120,000	**50,000**	**120,000**
6	O & MM Manager	M2	700	65,000	110,000		
7	Asst. BD Manager	M2	760	55,000	90,000		
8	Specialist Engineer	M2	770	55,000	85,000		
9	Finance Manager	M1	670	50,000	90,000	**40,000**	**90,000**
10	MKT Manager	M1	660	50,000	90,000		
8	IT Manager	M1	-	50,000	75,000		
11	Government Affair Manager	M1	630	45,000	85,000		
13	Acc Manager	M1	590	40,000	85,000		
12	Senior Secretary	S2	600	40,000	60,000	**30,000**	**70,000**
14	Senior Engineer	S2	580	40,000	60,000		
15	Market Reserch Analysis	S2	570	30,000	50,000		
16	Admin Manager	S2	560	35,000	70,000		
17	Asst. Project Manager	S2	560	45,000	70,000		
18	Purchasing Sourcing Engineer	S1	520	25,000	50,000	**20,000**	**50,000**
19	Engineer	S1	560	25,000	50,000		
20	IT	S1	560	25,000	45,000		
21	Senior Accountant	S1	-	20,000	40,000		
23	Draft Man	O3	470	15,000	40,000	**15,000**	**40,000**
24	Com & Ben	O3	460	25,000	40,000		
25	Foreman	O3	450	15,000	35,000		
26	HR Officer	O3	440	20,000	40,000		
27	Accountant	O3	-	15,000	30,000		
28	Secretary	O3	440	20,000	40,000		
29	Treasury	O3	440	25,000	40,000		
30	Senior Coordinator	O3		25,000	40,000		
33	Technician	O2	420	12,000	25,000	**12,000**	**25,000**
34	Admin Officer	O2	410	12,000	20,000		
35	Coordiantor	O2	390	12,000	20,000		
31	CSR Officer	O2	390	12,000	25,000		
36	Driver	O1	330	9,000	15,000	**9,000**	**15,000**
37	Made	O1	330	9,000	15,000		

หลังจากที่เราได้ข้อมูลสำรวจค่าจ้างมาแล้ว หรือไม่ได้ข้อมูลก็ตาม (เพราะบางธุรกิจก็ไม่สามารถของข้อมูลที่ใกล้เคียงกับของบริษัทเราได้) เราก็จะมากำหนดเงินเดือน ต่ำสุด-สูงสุด (Min-Max) ของแต่ละตำแหน่งกัน เมื่อเรากำหนด Min-Max ของแต่ละตำแหน่งแล้ว เราก็จะได้ค่า Min-Max ของ Job Classification นั้นด้วย เพราะ Min ของเงินเดือนที่ต่ำสุดใน Group คือ Min ของกระบอก และ Max ของเงินเดือนสูงสุดใน Group คือ Max ของกระบอกนั่นเอง ส่วนตัวเลข Min-Max กระบอกที่ได้ออกมา จะปรับเป็นตัวเลขกลมๆ หรือไม่อย่างไร นั่นไม่ใช่ประเด็นครับ จัดตามที่สบายใจได้เลย

5. การทำกราฟกระบอกเงินเดือน ใส่ตัวเลขสำคัญอื่นๆ

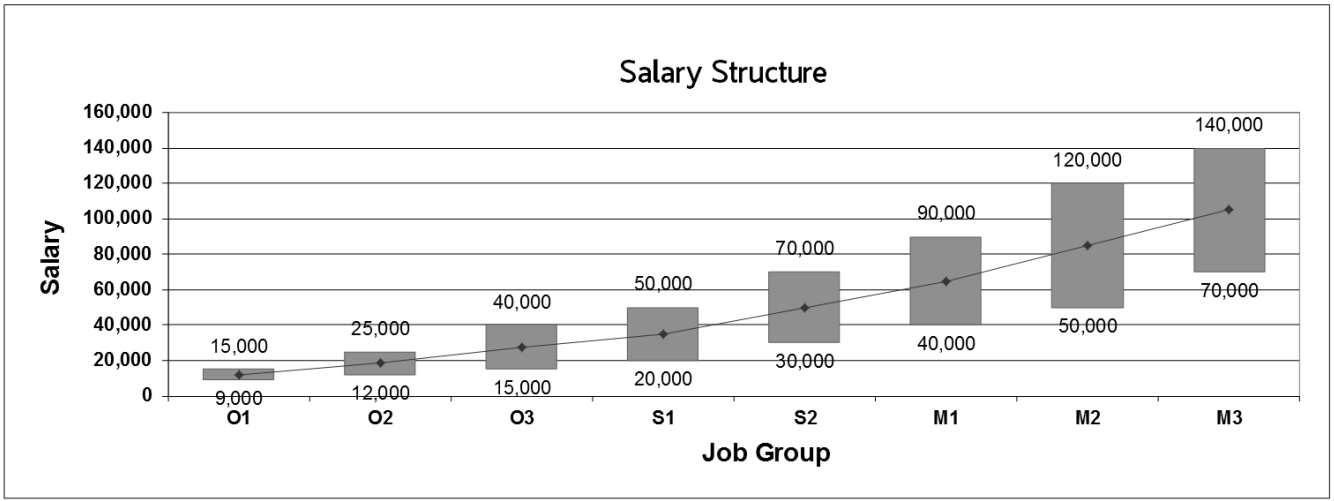
หลังจากที่เราได้กำหนด ค่า Min-Max ของแต่ละกระบอกเงินเดือนแล้ว เราก็จะมาทำตารางสรุป เพื่อทำกราฟโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งตารางสรุปนั้นก็จะมีค่าตัวเลขต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างเงินเดือน ที่สำคัญๆ เช่น

- Mid-Point (MP) = (Max +Min) / 2
- Mid-Point Progress = % (MP2-MP1) / MP1
- Range Spread = % (Max-Min) / Min
- Market Average = ค่า Mid-Point ราคาตลาด (ได้จาก Salary Survey) ค่าสมมุติ
- Compa Ratio (CR) = % Market Average / Mid-Point

ซึ่งค่าต่างๆเหล่านี้เราไว้ใช้ประเมิน ว่าโครงสร้างที่ออกแบบมานี้ เหมาะสมกับองค์กร หรือตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรหรือไม่ ซึ่งต้องอธิบายกันยาวและไม่ขอกล่าวในที่นี้ ซึ่งเราจะเน้นเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นประเด็นหลัก

ตัวอย่าง Salary Structure

No	Job Group	Min	Max	Midpoint	MP. Progress	RS	Title	Mkt.Avg	CR(%)	จำนวนพนักงานในกระบอก
1	O1	9,000	15,000	12,000	-	67	พนักงาน แม่บ้าน รปภ คนขับรถ	13,000	108	8
2	O2	12,000	25,000	18,500	54	108	Technician, Admin, Coordinator, Officer	17,000	92	125
3	O3	15,000	40,000	27,500	49	167	พนักงาน หน่วยงานหลัก งานพัฒนาธุรกิจ	24,000	87	80
4	S1	20,000	50,000	35,000	27	150	วิศวกร, IT, บัญชีอาวุโส, จัดซื้อ	30,000	86	28
5	S2	30,000	70,000	50,000	43	133	ผู้ช่วยผู้จัดการ และ ผจก.หน่วยงานสนับสนุน	47,000	94	11
6	M1	40,000	90,000	65,000	30	125	ผจก.ตลาด, การเงิน, บัญชี, IT	60,000	92	5
7	M2	50,000	120,000	85,000	31	140	ผู้จัดการ หน่วยงานพื้นฐานสำคัญของธุรกิจ	85,000	100	6
8	M3	70,000	140,000	105,000	24	100	ผู้จัดการ Core Business และพัฒนาธุรกิจ	100,000	95	4



นัยสำคัญของการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานคือ การสร้างความเป็นธรรมในด้านต่างๆอย่างครบถ้วน

“การสำรวจค่าจ้าง ตอบโจทย์ความเป็นธรรมภายนอก ประเมินค่างาน ตอบโจทย์ความเป็นธรรมภายใน ประเมินผลงาน ตอบโจทย์ความเป็นธรรมตัวบุคคล”

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนผมขอยกตัวอย่างระดับ ผู้จัดการทั้ง 3 ระดับ M1 M2 M3 ซึ่งองค์กรได้จัดวางโครงสร้างเงินเดือนไว้ตามตารางด้านล่าง

ระดับ	หน่วยงาน	Min	Max	Mid-Point
M1	หน่วยงานสนับสนุน	40,000	90,000	65,000
M2	หน่วยงานพื้นฐานสำคัญ	50,000	120,000	85,000
M3	หน่วยงาน Core Business	70,000	140,000	105,000

เพื่อให้เห็นภาพชัด ขอยกตัวอย่างการปรับเงินเดือน (ปรับจาก MP กระบอกเงินเดือน) สำหรับผลงานเกรดต่างๆ ดังนี้

ระดับ	Mid-Point	A++ (7%)	A+ (6%)	A (5%)	B (3%)	C (1%)
M1	65,000	4,550	3,900	3,250	1,950	650
M2	85,000	5,950	5,100	4,250	2,550	850
M3	105,000	7,350	6,300	5,250	3,150	1,050

สมมุติว่า ผู้จัดการ 3 หน่วยงาน คือ ผจก.โครงการ (M3), ผจก.ฝ่ายวิศวกรรม (M2) และ ผจก.ฝ่าย IT (M1) มีผลงานดังนี้

- ผจก.ฝ่าย IT (M1) ได้ผลงาน A++ (มีคนนินทาว่า KPI หมูมากๆ)
- ผจก.ฝ่ายวิศวกรรม (M2) ได้ผลงาน A+
- ผจก.โครงการ (M3) ได้ผลงาน A

จากอัตราผลการประเมินผลงานที่ได้มา เมื่อเทียบกับอัตราการจ่ายผลตอบแทนของแต่ละกระบอกเงินเดือนแล้วพบว่า

- ผจก.ฝ่าย IT (M1) ได้ A++ = 4,450 บาท
- ผจก.ฝ่ายวิศวกรรม (M2) ได้ A+ = 5,100 บาท
- ผจก.โครงการ (M3) ได้ A = 5,200 บาท

ซึ่งจะเห็นว่า แม้ระดับ M3 จะมีงานที่ต้องรับผิดชอบหนักกว่า ยากกว่า การบรรลุเป้าหมายยากกว่า แต่การจัดโครงสร้างเงินเดือนจากการประเมินค่างานที่ต่างกัน บวกกับการประเมินผลงานที่เป็นธรรม ก็สามารถสร้างความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน และตัวบุคคลได้ ซึ่งก็ทำให้ ผจก.โครงการ (M3) แม้ประเมินผลงานได้ต่ำกว่า ผจก.วิศวกรรม (M2) และ ผจก.IT (M1) แต่การปรับเพิ่มเงินเดือนก็ยังมากกว่า 2 ตำแหน่งนั้น และยิ่งเมื่อรวมกับฐานเงินเดือนเดิมของทั้ง 3 ตำแหน่ง ซึ่งให้ความเป็นธรรมกับความยากง่ายของงานอยู่แล้ว จะเห็นตัวเลขได้ชัดเจนว่า งานยากกว่า รับผิดชอบมากกว่า ควรได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าอย่างชัดเจน สมมุติ ว่า ผจก. ทั้ง 3 เงินเดือนใกล้เคียงกับค่า Mid-Point ของแต่ละกระบอกพอดี เงินเดือนของ ผจก. แต่ละคนจะเป็นดังนี้

- ผจก.ฝ่าย IT (M1) จะมีเงินเดือนที่ปรับแล้ว
  = 66,000 +4,450 = 70,450 บาท
- ผจก.ฝ่ายวิศวกรรม (M2) จะมีเงินเดือนที่ปรับแล้ว
  = 84,000 + 5,100 บาท = 89,100 บาท
- ผจก.โครงการ (M3) จะมีเงินเดือนที่ปรับแล้ว
  = 103,000 + 5,200 = 108,200 บาท

(หมายเหตุ เงินเดือนที่ปรับจริงอาจต้องมีการปัดเศษเป็นหลักพัน)

แต่ข้อที่ต้องคำนึงคือ แม้ว่าระบบจะกำหนดไว้มาตรฐานเพียงใดก็ตาม ก็ยังไม่สามารถสร้างความยอมรับกับคนทุกคนได้ เนื่องด้วยเรื่องของมาตรฐาน และความรู้สึกยอมรับได้ไม่ใช่เรื่องเดียวกันเสมอไป โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุน บางคนที่คิดว่างานของเขาก็สำคัญ เหนื่อยเหมือนกัน ทำงานทุ่มเทเหมือนกัน ทำไมได้ผลตอบแทนน้อยกว่า ดังนั้นไม่ว่าระบบจะดีเพียงใด การสร้างความเข้าใจก็ยังจำเป็นอย่างมาก ในการทำงานกับ ปุถุชนคนธรรมดา

"แม้ระบบจะดีมีมาตรฐานเพียงใดก็ตาม ความเป็นธรรมตามมาตรฐานสากล และ ความเป็นธรรมในความรู้สึกของคนทำงาน ก็อาจไม่ใช่เรื่องเดียวกัน"

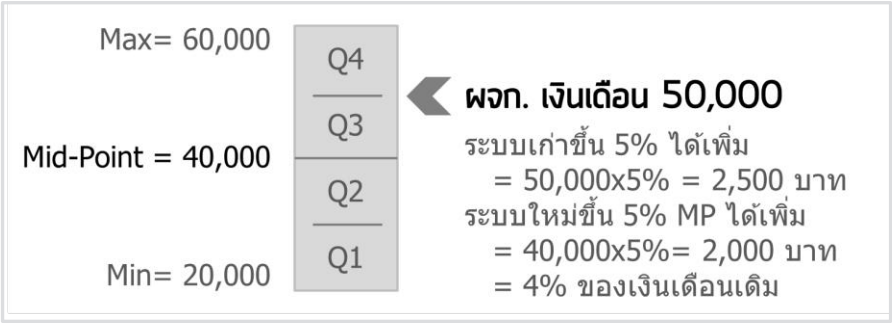
อีกเหตุผลสำคัญมาก ในการที่ทุกองค์กรควรต้องปรับเพิ่มเงินเดือนจาก Mid-Point กระบอกเงินเดือนคือ เป็นการสร้างความเป็นธรรมภายในหน่วยงาน

ของตัวเอง โดยเฉพาะคนที่ทำงานตำแหน่งเดียวกัน เพราะ จะมีคำถามที่ค้างคาใจผู้บริหารและพนักงานทุกคนอยู่ว่า

“อายุงานต่างกัน แต่ทำหน้าที่เหมือนกัน สร้างผลงานให้บริษัทเท่ากัน ควรขึ้นเงินเดือนต่างกันตามอายุงานหรือไม่”

คำตอบคือไม่ ... เพราะ 2 คนนี้ ถ้าได้ผลงานเกรดเดียวกัน ควรได้รับการปรับเพิ่มเท่ากัน เพราะจะอย่างไรคนที่อายุงานมากกว่า ก็มีฐานเงินเดือนปัจจุบันมากกว่าอยู่แล้ว รวมเงินเดือนที่ปรับเพิ่มก็ยังมากกว่าคนใหม่ที่มาทีหลัง แต่เมื่อทำงานเท่ากัน หน้าที่เหมือนกัน ตำแหน่งเดียวกัน ควรต้องขึ้นเงินเดือนจาก กระบอกเดียวกัน Mid-Point เดียวกัน แบบนี้ถือว่าเป็นธรรมทุกด้าน และตอบทุกโจทย์ของทั้งบริษัทและพนักงานครับ

ตัวอย่างเปรียบเทียบ การปรับเพิ่มเงินเดือนจาก 2 ระบบ



เรื่องสุดท้ายที่อยากฝากคือ องค์กรที่เคยปรับเงินเดือนจากฐานเงินเดือนเดิม แล้วกำลังจะเปลี่ยนมาจ่ายจาก Mid-Point กระบอกเงินเดือน สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำก่อนปรับระบบคือ การสร้างความเข้าใจชุดใหญ่กับพนักงาน เพราะถ้า

อยู่ๆปรับวิธีการปรับเพิ่มเงินเดือนแล้วไม่ชี้แจงให้ดี ต้องระวังให้มากเพราะพนักงานแทบทุกคนเวลาได้ปรับเงินเดือน มักจะเทียบเปอร์เซ็นต์กับฐานเงินเดือนเดิมเสมอว่าขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นหากคำนวณแล้วพบว่า เงินเดือนขึ้นน้อยลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านๆมา พนักงานหลายคนรู้สึกรับไม่ได้ ดังนั้นเรื่องนี้ต้องให้ความสำคัญในการชี้แจงมากที่สุดครับ ดังนั้นขอย้ำนะครับ

“ถ้าจะเปลี่ยนระบบการขึ้นเงินเดือนจากฐานเดิม เป็นขึ้นจาก Mid-Point ต้องสร้างความเข้าใจให้มาก เพราะพนักงานหลายๆคน เงินเดือนจะเพิ่มขึ้นน้อยลงเมื่อเทียบกับอดีต”

คำถามคือ ถ้าปรับเปลี่ยนแล้วมันยุ่งยากตามที่กล่าวมา แล้วต้องเปลี่ยนระบบหรือไม่ การจ่ายเงินเดือนจาก Mid-Point มีข้อดีอย่างไร คำตอบคือ นอกจากการสร้างความเป็นธรรมให้กับคนที่มีค่างานเหมือนหรือต่างกันแล้ว การจ่ายแบบนี้สามารถควบคุม Budget ได้ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน องค์กรสามารถวางแผนเรื่องงบประมาณการเพิ่มของเงินเดือนได้อย่างดีเยี่ยม เพราะการเพิ่มจะเพิ่มเป็นยอดเงินเท่าเดิมทุกๆปี เพราะคำนวณ Budget จาก Mid-Point ตราบใดที่เรายังไม่ปรับโครงสร้างเงินเดือนที่ใช้อยู่ใน 5-8 ปีข้างหน้า

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การประเมินค่างาน ทำโครงสร้างเงินเดือน และระบบประเมินผลงาน ทั้งสองระบบนี้จะช่วยสร้างความเป็นธรรมในองค์กรในการจ่ายผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่อาจขาดระบบใดระบบหนึ่งได้ ดังนั้นควรอย่างยิ่งองค์กรต้องใช้ 2 ระบบนี้ควบคู่กันเสมอครับ

บทที่ 12

การจ่ายผลตอบแทน ตาม Budget แบบไม่บิดเบือนเกรด

www.chentrainer.com

การจ่ายผลตอบแทนตาม Budget แบบไม่บิดเบือนเกรด

ปัญหาที่หลายองค์กร ถูกพนักงานตัดพ้อ(บ่นหลังไมค์)มากที่สุดเรื่องหนึ่งกับระบบประเมินผลงานคือ ประเมินผลออกมาแล้ว HR ต้องเอาผลงานไปเข้า Bell Curve ซึ่งเหตุผลคือ เพื่อควบคุมการปรับเพิ่มเงินเดือนให้อยู่ในงบประมาณการเพิ่มเงินเดือนที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้

แต่วิธีการในการควบคุมงบประมาณดังกล่าว กลับขัดแย้งการเหตุผลและความเป็นธรรมในการประเมินผลงานอย่างสิ้นเชิง เพราะพนักงานแทบทุกคนต่างอึดอัดกับเรื่องนี้ พร้อมบ่นกันหนาหูว่า

“ถ้าจะปรับเกรดกันแบบนี้
จะทำประเมินผลกันให้ลำบากทำไม”

เพราะ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใน KPI แต่ละข้อนั้น เป็นเรื่องยากลำบากในการดำเนินการปฏิบัติมาก เช่น

- การเพิ่มยอดขาย, ทำกำไร ของฝ่ายขาย
- การลดต้นทุนการผลิต การส่งมอบ การเพิ่มคุณภาพ ของฝ่ายผลิต
- การบริหารสภาพคล่อง และคุมต้นทุนทางการเงินไปพร้อมๆกัน
- ฯลฯ

ซึ่ง KPI บางเรื่อง สำหรับบางสถานการณ์ก็มีโอกาสบรรลุเป้าหมายน้อยมาก ดังนั้น เมื่อเขาได้ผลงานตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย แล้วระบบต้องปรับเกรดผลงานเขาลงมาด้วยวิธีการตัด Curve แบบนี้ ก็ยากที่จะอธิบายให้เข้าใจได้จริงๆ ว่าจะบริษัทจะใช้ระบบประเมินผลให้ยุ่งยากทำไม

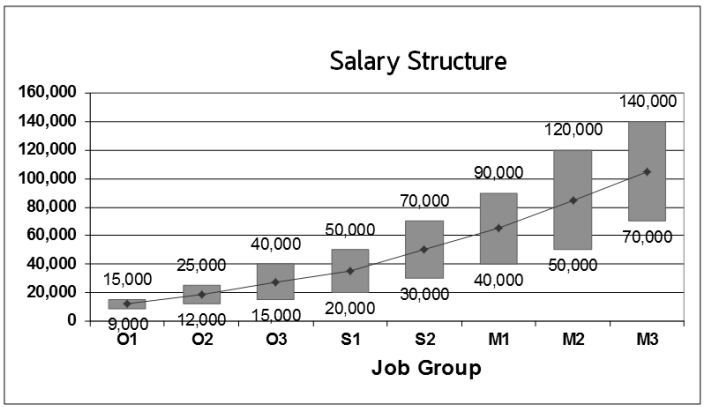
ตัวอย่างการ ปรับเพิ่มเงินเดือนตาม Budget

งบปรับเพิ่มเงินเดือน 5% จาก ยอดจ่ายเงินเดือนปีที่แล้ว 8,098,000 บาท/เดือน = 404,900 บาท/เดือน

Budget การปรับ 5%

No	Job Group	Midpoint	Title	จำนวนพนักงานในกระบอก	รวมเงินเดือนปัจจุบัน	% / Total	% การปรับจริง	งบประมาณการปรับ
1	O1	12,000	พนักงาน แม่บ้าน รปภ คนขับรถ	8	102,000	1.26%	1.50%	6,073.50
2	O2	18,500	Technician, Admin, Coordinator, Officer	125	2,453,000	30.29%	31.00%	125,519.00
3	O3	27,500	พนักงาน หน่วยงานหลัก งานพัฒนาธุรกิจ	80	2,584,000	31.91%	28.00%	113,372.00
4	S1	35,000	วิศวกร, IT, บัญชีอาวุโส, จัดซื้อ	28	970,000	11.98%	14.00%	56,686.00
5	S2	50,000	ผู้ช่วยผู้จัดการ และ ผจก.หน่วยงานสนับสนุน	11	610,000	7.53%	8.00%	32,392.00
6	M1	65,000	ผจก.ตลาด, การเงิน, บัญชี, IT	5	344,000	4.25%	5.00%	20,245.00
7	M2	85,000	ผู้จัดการ หน่วยงานพื้นฐานสำคัญของธุรกิจ	6	590,000	7.29%	7.50%	30,367.50
8	M3	105,000	ผู้จัดการ Core Business และพัฒนาธุรกิจ	4	445,000	5.50%	5.00%	20,245.00

8,098,000	(TOTAL)	100.00%	404,900.00
404,900	(Budget)		



ตัวอย่าง : กระบอกที่ 4 (ระดับ S1) งบการปรับเพิ่ม **56,686**

จำนวนพนักงาน 28 คน **Midpoint 35,000**

เกรด	จำนวนคน	% ทดลองปรับ	ยอดเงินเดือนปรับเพิ่มต่อคน	ยอดการปรับรวมในเกรดนี้
A++	1	9.00%	3,150.00	3,150.00
A+	3	7.50%	2,625.00	7,875.00
A	15	6.50%	2,275.00	34,125.00
B	7	4.00%	1,400.00	9,800.00
C	2	2.00%	700.00	1,400.00
TOTAL	**28**			**56,350.00**

หมายเหตุ : ระดับ S1 ในปีนี้เป็นระดับ ที่ผู้บริหารต้องการเน้น เพิ่มเงินเดือน

จากตารางตัวอย่างข้างต้น เป็นหนึ่งในวิธีการปรับเพิ่มเงินเดือนตาม Budget แบบไม่มีการปรับเกรดผลงานของพนักงาน

				Budget การปรับ	5%		
No	Job Group	Midpoint	จำนวนพนักงานในกระบอก	รวมเงินเดือนปัจจุบัน	% / Total	% การปรับจริง	งบประมาณการปรับ
1	O1	12,000	8	102,000	1.26%	1.50%	6,073.50
2	O2	18,500	125	2,453,000	30.29%	31.00%	125,519.00
3	O3	27,500	80	2,584,000	31.91%	28.00%	113,372.00
4	S1	35,000	28	970,000	11.98%	14.00%	56,686.00
5	S2	50,000	11	610,000	7.53%	8.00%	32,392.00
6	M1	65,000	5	344,000	4.25%	5.00%	20,245.00
7	M2	85,000	6	590,000	7.29%	7.50%	30,367.50
8	M3	105,000	4	445,000	5.50%	5.00%	20,245.00
				8,098,000	(TOTAL)	100.00%	404,900.00
				404,900	(Budget)		

จากตัวอย่างในตารางข้างต้น จะมีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

(จาก Budget การขึ้นเงินเดือน 5% จาก ยอดจ่ายเงินเดือนปีที่แล้ว 8,098,000 บาท/เดือน = 404,900 บาท/เดือน)

1. คำนวณสัดส่วนการจ่ายเงินเดือน ของแต่ละกระบอกเทียบกับเงินเดือนทั้งหมด เช่น กระบอก S1 ยอดจ่าย 970,000 บาท/เดือน คิดเป็น 11.98% ของทั้งหมด

2. สมมุติว่าในสถานการณ์ในปีที่ผ่านๆมา พบว่ากระบอก S1 ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีคู่แข่งดึงตัวไปค่อนข้างมาก ปีนี้ผู้บริหารจึงมีนโยบาย รักษาคนกลุ่มนี้เป็นพิเศษโดยเน้นเพิ่มเงินเดือนให้กลุ่ม S1 มากกว่ากระบอกอื่น (จะให้เพิ่มมากกว่า 5% ตาม Budget เฉลี่ย)

3. จากเดิมที่มีสัดส่วนการจ่ายอยู่ที่ 11.98% แต่ส่วนที่จะเพิ่ม ผู้บริหารอยากจัดให้ 14% จาก 404,900 = 56,686 บาท (เพิ่ม 5.84% จาก 940,000 บาท)

4. เมื่อได้งบประมาณของกระบอก เท่ากับ 56,686 บาท HR ก็จะมาทำข้อมูลดูก่อนว่า ผลการประเมิน จากทั้งหมด 28 คน ว่าใครได้เกรดอะไรกี่คน

ตัวอย่าง : กระบอกที่ 4 (ระดับ S1) **งบการปรับเพิ่ม 56,686**

จำนวนพนักงาน 28 คน **Midpoint 35,000**

เกรด	จำนวนคน	% ทดลองปรับ	ยอดเงินเดือนปรับเพิ่มต่อคน	ยอดการปรับรวมในเกรดนี้
A++	1	9.00%	3,150.00	3,150.00
A+	3	7.50%	2,625.00	7,875.00
A	15	6.50%	2,275.00	34,125.00
B	7	4.00%	1,400.00	9,800.00
C	2	2.00%	700.00	1,400.00
TOTAL	**28**			**56,350.00**

5. เมื่อได้จำนวนคนแล้วว่า ได้เกรดเท่าไหร่กี่คน ก็ลองมาใส่เปอร์เซ็นต์ ในแต่ละเกรดดู แล้วดูว่า เกินจำนวน Budget ของกระบอกหรือไม่ เช่น คนได้เกรด A มี 15 คน ทดลองจ่าย 6.5% จาก Mid-Point 35,000 จะจ่ายเงินเดือนเพิ่ม 2,275/คน รวมเท่ากับ 34,125 บาท สำหรับจ่ายคนที่ได้เกรด A แล้วทำแบบนี้กับทุกเกรด เราก็จะได้ยอดรวมว่า กระบอก S1 ทั้งหมด จ่ายเพิ่มเท่าไหร่ และเกินงบหรือไม่ ถ้าเกินก็ลองปรับเปอร์เซ็นต์ลดลงอีก จนกว่าการจ่ายจะอยู่ใน Budget

"แต่ละเกรดจะได้กี่เปอร์เซ็นต์ จะคำนวณแยกทีละกระบอก หรือ จ่ายเหมือนกันหมดทั้งองค์กร ก็ได้"

ซึ่งหากไม่มีสถานการณ์อื่นใดที่ต้องปรับกลุ่มใดเป็นพิเศษ ก็เพิ่มให้เท่าๆกันตามปกติ แต่ต้องไม่ลืมหลักสำคัญของการบริหารผลตอบแทน ข้อหนึ่งคือ

"ต้องไม่มีการ Commitment กับพนักงาน ว่าเกรดอะไรจะจ่ายกี่เปอร์เซ็นต์"

เพราะเคยเจอผู้บริหารบางบริษัทที่ทำแบบนี้ แล้วต้องมานั่งเครียดจนทุกวันนี้ เพราะอัตราการเติบโตของบริษัทไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง แต่เคยประกาศนโยบาย กำหนดการจ่ายผลตอบแทนแบบนั้น เช่น ถ้าได้ A จะเพิ่มเงินเดือน 10% ทั้งๆที่ผลงาน A ของพนักงานก็แทบไม่ได้สอดคล้องกันกับผลประกอบการเลย

ดังนั้นนโยบายแบบนี้ถ้าเลิกได้ต้องรีบปรับครับ เพราะเศรษฐกิจผันผวน ยอดขายไม่แน่ไม่นอน การจ่ายเงินเดือนเพิ่มในแต่ละปี แม้จะมีแผนการปรับอยู่แล้ว ก็ควรต้องเป็นไปตามอัตราการเติบโตของบริษัทด้วย ว่ายอดขายกำไรบริษัทโตปีละกี่เปอร์เซ็นต์ เงินเดือนจะเพิ่มขึ้นเท่านั้นเปอร์เซ็นต์ บริษัทจะมีกำลังจ่ายหรือไม่ในอนาคต

จากตัวอย่างที่กล่าวมาทั้งหมดในบทนี้ จะเห็นได้ชัดว่า ผลการประเมินที่ได้ เราสามารถนำมาปรับเพิ่มเงินเดือนให้พนักงานแบบไม่ต้องมีการบิดเบือนเกรดของพนักงานก็ได้ ผลงานออกมาเกรดไหนก็ได้เกรดนั้น โดยสรุปคือ ข้อสำคัญของการจ่ายผลตอบแทนที่จะมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ทุกด้านควรต้องมีลักษณะดังนี้

หลักในการบริหารผลตอบแทนที่ดี (เงินเดือน)

1) ต้องมีโครงสร้างค่าจ้าง ที่เกิดมาจากการประเมินค่างานอย่างถูกต้อง
2) ปรับเพิ่มเงินเดือนจาก Mid-Point ของกระบอกเงินเดือน
3) สำรวจค่าจ้างภายนอก เป็นระยะ
4) มีระบบประเมินผลงานที่ชัดเจน ตอบโจทย์บริษัท สามารถสะท้อนผลงานได้จริง
5) ผลงานที่ได้ ต้องไม่ถูกบิดเบือนจากระบบการจ่ายผลตอบแทน

จากที่พูดคุยกันมาทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ ผมเชื่อเหลือเกินว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล เพราะการสร้างระบบการบริหารผลงานและบริหารผลตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่งของทุกองค์กร

และหากทุกท่านที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว มีข้อสงสัยหรืออยากสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถโทรมาปรึกษา หรือติดต่อทางช่องทางอื่นๆที่ท่านสะดวกได้ทุกช่องทางการสื่อสารที่ผมให้ไว้ในท้ายเล่ม

ท้ายนี้ขอให้ทุกองค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารผลงานขององค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

“ขอให้ทุกองค์กรประสบความสำเร็จ
มีกำไรเติบโต ยั่งยืน ตลอดไปครับ”

สวัสดีครับ...

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

PART - V

ตัวอย่างแบบประเมินผลงาน

ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน
โรงงานผลิตสินค้า

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง MD (เจ้าของกิจการจ้างมาบริหาร)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	MD	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 4000	MB	30	≥ 4500	≥ 4300	≥ 4000	≥ 3700	3700 >	150	3	90
2 % กำไรสุทธิ	≥ 12%	%	30	≥ 14%	≥ 13%	≥ 12%	≥ 10%	10% >	150	4	120
3 % การส่งมอบสินค้า / แผน	≥ 98%	%	10	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	50	3	30
4 % Reject+Claim	≤ 0.05	%	10	≤ 0.03	≤ 0.04	≤ 0.05	≤ 0.06	≤ 0.07	50	4	40
5 Net Working Capital (สินทรัพย์หมุนเวียน-หนี้สินหมุนเวียน)	≥ 200	MB	15	≥ 300	≥ 250	≥ 200	≥ 150	150 >	75	4	60
6 รายได้/จำนวนพนักงาน	≥ 4	รายการ	5	≥ 5	≥ 4.5	≥ 4	≥ 3.5	≥ 3	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		360

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	360

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง GM

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	GM	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 4000	MB	15	≥ 4500	≥ 4300	≥ 4000	≥ 3700	3700 >	75	3	45
2 % กำไรดำเนินงาน (EBIT)	≥ 16%	%	25	≥ 18%	≥ 17%	≥ 16%	≥ 14%	14% >	125	4	100
3 % การส่งมอบสินค้า / แผน	≥ 98%	%	20	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	100	3	60
4 % NG	≤ 1%	%	15	≤ 0.2%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 2%	2% <	75	4	60
5 % Reject+Claim	≤ 0.05	%	15	≤ 0.03	≤ 0.04	≤ 0.05	≤ 0.06	≤ 0.07	75	4	60
6 Net Working Capital (สินทรัพย์หมุนเวียน-หนี้สินหมุนเวียน)	≥ 200	MB	5	≥ 300	≥ 250	≥ 200	≥ 150	150 >	25	4	20
7 รายได้/จำนวนพนักงาน	≥ 4	MB	5	≥ 5	≥ 4.5	≥ 4	≥ 3.5	≥ 3	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		360

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	360

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Factory Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % EBIT	≥ 16%	%	15	≥ 18%	≥ 17%	≥ 16%	≥ 14%	14% >	75	4	60
2 % การผลิต/แผน	≥ 98%	%	25	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	125	4	100
3 Productivity (kPsc/M)	≥ 250	kPsc/M	10	≥ 270	≥ 260	≥ 250	≥ 230	230 >	50	4	40
4 % ต้นทุนขาย/ยอดขาย	≤ 70%	%	20	≤ 67%	≤ 68.5%	≤ 70%	≤ 71%	≤ 72%	100	4	80
5 % NG	≤ 1%	%	10	≤ 0.2%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 2%	2% <	50	4	40
6 % Reject+Claim	≤ 0.05	%	10	≤ 0.03	≤ 0.04	≤ 0.05	≤ 0.06	≤ 0.07	50	3	30
7 Inventory Day	30	Day	5	30	≤ 35	≤ 40	≤ 50	50 <	25	4	20
8 จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดการผลิต	0	ครั้ง	5	0	1	2	3	4	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		385

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	385

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวางแผน

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Planning Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การผลิตได้ตามแผน	≥ 98%	%	30	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	150	4	120
2 Productivity (kPsc/M)	≥ 250	kPsc/M	10	≥ 270	≥ 260	≥ 250	≥ 230	230 >	50	4	40
3 % ต้นทุนขาย/ยอดขาย	≤ 70%	%	20	≤ 67%	≤ 68.5%	≤ 70%	≤ 71%	≤ 72%	100	4	80
4 % NG	≤ 1%	%	5	≤ 0.2%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 2%	2% <	25	4	20
5 จำนวน OT เฉลี่ย / เดือน	≤ 54 Hr.	ชั่วโมง	15	≤ 42	43 - 47	48 - 54	55 - 59	60 ≤	75	3	45
6 Inventory Day	30	Day	10	30	≤ 35	≤ 40	≤ 50	50 <	50	4	40
7 รายได้/จำนวนพนักงาน	≥ 4	MB	10	≥ 5	≥ 4.5	≥ 4	≥ 3.5	≥ 3	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		375

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	375

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Maintenance Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % บำรุงรักษาเชิงป้องกัน / แผน (PM/Plan)	≥ 98%	%	25	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	125	4	100
2 % OEE (ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร)	≥ 85%	%	20	90%	≥ 88%	≥ 85%	≥ 82%	≥ 80%	100	3	60
3 จำนวนครั้งที่ Breakdown	≤ 2	ครั้ง	10	0	1	2	3	4	50	4	40
4 MTTR = ระยะเวลาการซ่อมเฉลี่ย	≤ 2 Hr	ชั่วโมง	15	≤ 1 Hr	≤ 1.5 Hr.	≤ 2 Hr	≤ 3 Hr	3 Hr. <	75	3	45
5 MTBF = ระยะเวลาเดินเครื่องจักร(เสีย)เฉลี่ย /เดือน	≥ 180 Hr.	Hr.	15	≥ 360	≥ 240	≥ 180	≥ 144	≥ 120	75	4	60
6 % ซ่อมเสร็จตามกำหนด / รายการแจ้งซ่อมทั้งหมด	≥ 90%	%	10	≥ 98%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	50	4	40
7 จำนวนครั้งที่ต้องซ่อมซ้ำ	≤ 2	ครั้ง	5	0	1	2	3	4	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		360

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	360

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง ผู้จัดการรับประกันและควบคุมคุณภาพ

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	QA & QC Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % EBIT	≥ 16%	%	10	≥18%	≥17%	≥16%	≥14%	14% >	50	4	40
2 % Reject + Claim	≤ 0.05	%	30	≤ 0.03	≤ 0.04	≤ 0.05	≤ 0.06	≤ 0.07	150	4	120
3 % NG	≤ 1%	%	25	≤ 0.2%	≤0.5%	≤ 1%	≤2%	2% <	125	3	75
4 จำนวนข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ	≤ 2	รายการ	15	0	1	2	3	4	75	4	60
5 % การส่งมอบได้ตามแผน	≥ 98%	%	10	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	≥ 96%	50	3	30
6 จำนวน CAR จาก External Audit	≤ 2	รายการ	10	0	1	2	3	4	50	4	40
7 ดำเนินการ Internal Audit และ Management Review / กำหนด	เสร็จ	-	10	-	-	เสร็จ	-	-	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		355

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	355

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงงานผลิตสินค้า / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและออกแบบผลิตภัณฑ์

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Engineering & Design Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การออกแบบได้ตามแผน	≥ 95%	%	15	100%	≥ 98%	≥ 95%	≥ 83%	≥ 90%	75	4	60
2 % การออกแบบที่ผ่านการประเมิน DFMEA / ส่งอนุมัติ	≥ 95%	%	20	100%	≥ 98%	≥ 95%	≥ 83%	≥ 90%	100	4	80
3 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการผลิตจริง เนื่องจากการออกแบบ	≤ 2	รายการ	25	0	1	2	3	4	125	3	75
4 ระยะเวลาเฉลี่ยในการออกแบบผลิตภัณฑ์	≤ 8	Hr.	15	≤6 Hr	≤7 Hr	≤8 Hr	≤9 Hr	9 Hr. <	75	3	45
5 % การจัดทำ BOM และ Route Sheet ได้ตามแผนที่กำหนด	≥ 95%	%	15	≥ 99%	≥ 97%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	75	4	60
6 จำนวน CAR จาก External Audit	≤ 2	รายการ	5	0	1	2	3	4	25	4	20
7 คะแนนความพึงพอใจจากลูกค้า (เฉลี่ย)	≥ 85	คะแนน	5	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		360

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	360

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน
งานขาย การตลาด และงานบริการ

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ตัวอย่าง งานขายและการตลาด / ตำแหน่ง GM ฝ่ายขายและการตลาด

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	GM Sale & Marketing	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 2000	MB	30	≥ 2400	≥ 2200	≥ 2000	≥ 1800	≥ 1600	150	3	90
2 % กำไรดำเนินงาน (EBIT)	≥ 16%	%	25	≥ 18%	≥ 17%	≥ 16%	≥ 14%	14% >	125	4	100
3 % ส่วนแบ่งการตลาด	≥ 25%	%	10	≥ 29%	≥ 27%	≥ 25%	≥ 24%	≥ 23%	50	3	30
4 % ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด / ยอดขาย	≤ 7%	%	10	≤ 5%	≤ 6%	≤ 7%	≤ 8%	≤ 9%	50	3	30
5 % เก็บเงินได้ตามกำหนด	≥ 90%	%	15	≥ 97%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	75	4	60
6 ยอดขาย/จำนวนพนักงานฝ่ายขายและการตลาด	≥ 40	MB	10	≥ 46	≥ 42	≥ 38	≥ 34	≥ 30	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง งานขายและการตลาด / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขาย

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Sale Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 2000	MB	40	≥ 2400	≥ 2200	≥ 2000	≥ 1800	≥ 1600	200	3	120
2 % กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	≥ 30%	%	20	≥ 32%	≥ 31%	≥ 30%	≥ 29%	≥ 28%	100	3	60
3 % ค่าใช้จ่ายในการขาย / ยอดขาย	≤ 3%	%	10	≤ 2.5%	≤ 2.75%	≤ 3%	≤ 3.5%	≤ 4%	50	4	40
4 % เก็บเงินได้ตามกำหนด	≥ 90%	%	15	≥ 97%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	75	3	45
5 จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย (ที่มียอดซื้อซ้ำเกิน 50%)	≥ 200	ราย	5	≥ 230	≥ 215	≥ 200	≥ 180	≥ 160	25	4	20
6 ยอดขาย/จำนวนพนักงานฝ่ายขาย	≥ 40	MB	10	≥ 48	≥ 44	≥ 40	≥ 36	≥ 32	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		315

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	315

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง งานขายและการตลาด / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Marketing Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 2000	MB	15	≥ 2400	≥ 2200	≥ 2000	≥ 1800	≥ 1600	75	3	45
2 % กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	≥ 30%	%	10	≥ 32%	≥ 31%	≥ 30%	≥ 29%	≥ 28%	50	3	30
3 % ค่าใช้จ่ายในการตลาด / ยอดขาย	≤ 3%	%	10	≤ 2.5%	≤ 3.25%	≤ 4%	≤ 4.5%	≤ 5%	50	4	40
4 % ส่วนแบ่งการตลาด	≥ 25%	%	10	≥ 29%	≥ 27%	≥ 25%	≥ 24%	≥ 23%	50	3	30
5 % จำนวนคนที่รู้จักแบรนด์สินค้าจากการสำรวจในกลุ่มเป้าหมาย	≥ 50%	%	20	≥ 70%	≥ 60%	≥ 50%	≥ 40%	40% >	100	3	60
6 % ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ / เป้าหมาย	≥ 90%	%	25	≥ 120%	≥ 100%	≥ 90%	≥ 80%	80% >	125	4	100
7 % การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตามแผน	≥ 90%	%	10	≥ 100%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	85% >	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		335

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	335

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง งานขายและการตลาด / ตำแหน่ง พนักงานขาย (ขายสินค้า)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Sale	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 100	MB	30	≥ 120	≥ 110	≥ 100	≥ 90	≥ 80	150	3	90
2 % กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	≥ 30%	%	20	≥ 32%	≥ 31%	≥ 30%	≥ 29%	≥ 28%	100	3	60
3 % เก็บเงินได้ตามกำหนด	≥ 90%	%	15	≥ 97%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	75	3	45
4 % ยอดการคืนสินค้า จากตัวแทนจำหน่าย/ยอดที่ซื้อไป	≤ 2%	%	10	≤ 1%	≤ 1.5%	≤ 2%	≤ 2.5%	≤ 3%	50	4	40
5 จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ ที่มียอดซื้อตามเกณฑ์	≥ 10	ราย	10	≥ 14	≥ 12	≥ 10	≥ 9	≥ 8	50	4	40
6 % การเข้าพบและเยี่ยมลูกค้า ตามแผน	≥ 90%	%	15	≥ 97%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	75	3	45
รวมคะแนน			100						500		320

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	320

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง งานขายและการตลาด / ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดขาย	≥ 100	MB	10	≥ 120	≥ 110	≥ 100	≥ 90	≥ 80	50	3	30
2 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำเอกสารงานขาย	≤ 1	ครั้ง	20	-	0	1	2	3 ≤	100	3	60
3 คะแนนความพึงพอใจจากลูกค้า (เฉลี่ย)	≥ 85	คะแนน	15	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	75	4	60
4 คะแนนความพึงพอใจจากทีมงานฝ่ายขาย	≥ 85	คะแนน	15	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	75	4	60
5 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดของการส่งมอบสินค้า	≤ 1	ครั้ง	20	-	0	1	2	3 ≤	100	5	100
6 สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ถูกต้องครบถ้วนตามกำหนด	ดี	-	20	ดีมาก	-	ดี	-	ปรับปรุง	100	4	80
รวมคะแนน			100						500		390

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	390

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง งานบริการ / ตำแหน่ง ผู้จัดการ Customer Service Manager

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Customer Service Manager	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การทำงานบริการได้ตามแผนงานบริการ	≥ 95%	%	20	≥ 99%	≥ 97%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	100	4	80
2 คะแนนความพึงพอใจจากลูกค้า (เฉลี่ย)	≥ 85	คะแนน	10	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	50	4	40
3 % คะแนน SLA (Service Level Agreement)	≥ 90%	%	20	≥ 98%	≥ 94%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	100	3	60
4 % ต้นทุนงานบริการ / ยอดขาย	≤ 4%	%	20	≤ 3%	≤ 3.5%	≤ 4%	≤ 4.5%	≤ 5%	100	4	80
5 ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการ	≤ 2 Hr	ชั่วโมง	15	≤ 1 Hr	≤ 1.5 Hr.	≤ 2 Hr	≤ 3 Hr	3 Hr. <	75	3	45
6 จำนวนครั้งที่ เกิดปัญหาเดิมต้องเข้าไปทำงานซ้ำ	≤ 2	ครั้ง	10	0	1	2	3	4	50	3	30
7 จำนวน CAR จาก External Audit	≤ 2	รายการ	5	0	1	2	3	4	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		355

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	355

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจโรงแรม / ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Sale & Marketing Manager (ธุรกิจโรงแรม)	ผู้รับการประเมิน	คุณ _____ /รหัส _____

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 รายได้รวม	≥ 30	MB	35	≥ 34	≥ 32	≥ 30	≥ 28	≥ 26	175	3	105
2 % กำไรขั้นต้น (รายได้-ต้นทุนขายห้อง) / ยอดขาย	≥ 65%	%	20	≥ 70%	≥ 67%	≥ 65%	≥ 63%	≥ 60%	100	3	60
3 % ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด / ยอดขาย	≤ 3%	%	5	≤ 2.5%	≤ 2.75%	≤ 3%	≤ 3.5%	≤ 4%	25	4	20
4 % จำนวนห้องพักที่ขายได้ / ห้องทั้งหมด (Occupancy)	≥ 60%	%	20	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	100	3	60
5 % จำนวนห้องสัมมนาที่ขายได้ / ห้องทั้งหมด (เฉลี่ยตลอดปี)	≥ 30%	%	10	≥ 40%	≥ 35%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 20%	50	4	40
6 % รายได้อาหารเครื่องดื่มห้องพัก/ รายได้ห้องพัก	≥ 3%	%	5	≥ 5%	≥ 4%	≥ 3%	≥ 2.5%	≥ 2%	25	5	25
7 ยอดขาย/จำนวนพนักงานฝ่ายขาย	≥ 3	MB	5	≥ 3.4	≥ 3.2	≥ 3	≥ 2.8	≥ 2.6	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		325

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	325

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน
หน่วยงานสนับสนุน

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก.ฝ่ายจัดซื้อ

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Purchasing Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนน เต็ม	ระดับ ผลงาน	คะแนน ที่ได้
1 % ราคาจัดซื้อวัตถุดิบและวัสดุ / ราคามาตรฐาน	≤ 98%	%	20	≤ 94%	≤ 96%	≤ 98%	≤ 100%	100% <	100	3	60
2 % จัดซื้อจัดส่งวัสดุหลักได้ตรงตามแผนงาน (เทียบตามมูลค่า)	100%	%	25	100%	≥ 99%	≥ 98%	≥ 95%	95% >	125	4	100
3 % จำนวนรายการวัสดุหลักที่เปรียบเทียบราคาน้อยกว่า 3 ราย	5	รายการ	10	0	≤ 2%	≤ 5%	≤ 8%	8% <	50	4	40
4 จำนวนครั้งที่สั่งซื้อผิดพลาด (เทียบจาก PR) ที่ถูกตรวจพบ	0	ครั้ง	10	-	0	≤ 1	≤ 3	5 ≤	50	3	30
5 Inventory Day ((มูลค่าสินค้าคงคลังเฉลี่ย / ต้นทุนขาย)x365)	30	Day	10	-	-	30	≤ 45	≤ 60	50	3	30
6 A/P Day (ระยะเวลาจ่ายหนี้เฉลี่ย)	≥ 50	Day	20	≥ 70	≥ 60	≥ 50	≥ 45	≥ 40	100	3	60
7 จำนวน CAR จาก Internal Audit	3	รายการ	5	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	4 <	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก.ฝ่ายบัญชี

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Accounting Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 จำนวนเดือนที่จัดทำงบการเงิน ไม่ทันตามกำหนด (วันที่ 5)	0	ครั้ง	20	-	-	0	1	2 ≤	100	3	60
2 จำนวนครั้งที่ทำบัญชี หรือเอกสารบัญชีผิดพลาด ที่ถูกตรวจพบ	≤ 2	ครั้ง	20	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	100	4	80
3 จำนวนครั้งที่ทำรายงานต้นทุนไม่ทันตามกำหนด	≤ 2	ครั้ง	15	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	75	4	60
4 จำนวนครั้งที่จัดการจัดทำภาษีไม่ทันตามกำหนด	0	ครั้ง	15	-	-	0	1	2 ≤	75	3	45
5 % การตรวจเช็คทรัพย์สินตามกำหนด	≥ 90%	%	10	100%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	50	3	30
6 กำหนดเสร็จโครงการพัฒนาระบบ Software งานบัญชี (ร่วมกับ IT)	31 ธ.ค.	วันที่	20	-	-	เสร็จ	-	ไม่เสร็จ	100	3	60
รวมคะแนน			100						500		335

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	335

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก.ฝ่ายการเงิน

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Finance Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การจัดหาเงินกู้ / แผนการลงทุนของธุรกิจ	≥ 95%	%	25	≥ 98%	≥ 97%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	125	3	75
2 % ดอกเบี้ยจ่าย / ยอดขาย	≤ 2	%	25	≤ 1.8%	≤ 1.9%	≤ 2%	≤ 2.3%	≤ 2.5%	125	3	75
4 % เก็บเงินได้ตามกำหนด	≥ 90%	%	20	≥ 98%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	100	4	80
3 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการรับจ่ายเงินของแผนก	≤ 2	ครั้ง	10	0	1	2	3	4 ≤	50	3	30
5 จำนวนครั้งที่การจัดทำเอกสารรับจ่าย ไม่ทันกำหนด	≤ 2	ครั้ง	10	0	1	2	3	4 ≤	50	4	40
6 จำนวนครั้ง(เดือน)ที่ตัวเลขสภาพคล่องไม่ผ่านเป้าหมายในแต่ละเดือน	≤ 1	ครั้ง	10	0	-	1	-	2	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		330

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	330

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก. HRM

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	HRM Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % จำนวนพนักงานที่สรรหาได้ / แผนกำลังพล	≥ 90%	%	15	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	75	4	60
2 % พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน	≥90%	%	15	≥95%	≥93%	≥90%	≥85%	≥80%	75	3	45
3 % การจัดทำเงินเดือนได้ตามกำหนด	100%	%	10	-	-	100%	-	-	50	3	30
4 จำนวนรายที่เกิดความผิดพลาดในการจ่ายเงินเดือน OT	0	ราย	10	-	-	0	≤ 1	≤ 2	50	3	30
5 อัตราการลาออกของพนักงาน	< 4%	%	10	< 2.5%	< 3%	< 4%	< 5%	< 6%	50	3	30
6 กำหนดเสร็จโครงการจัดทำระบบประเมินค่างานและโครงสร้างเงินเดือน	31 ส.ค.	วันที่	10	-	-	เสร็จ	-	-	50	3	30
7 กำหนดเสร็จโครงการจัดทำระบบ PMS	30 มิ.ย.	วันที่	10	-	-	เสร็จ	-	-	50	3	30
9 % STAFF Cost / Revenue	≤ 5	%	20	≤ 4.8	≤ 4.9	≤ 5	≤ 5.2	≤ 5.5	100	4	80
รวมคะแนน			100						500		335

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	335

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก. HRD

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	HRD Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % จำนวนพนักงานผลิตที่มี ≥ 3 Skill	≥ 30%	%	20	≥ 35%	≥ 33%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 20%	100	4	80
2 รายได้/หัว	≥5	MB	15	≥5.2	≥5.1	≥5	≥3	3 >	75	3	45
3 % คะแนนผลงานของผู้จัดการเฉลี่ย	≥ 85%	%	20	≥ 90%	≥ 87%	≥ 85%	≥ 80%	80 >	100	3	60
4 % การฝึกอบรมได้ตามแผน	100%	%	10	-	-	100%	≥ 90%	90% >	50	3	30
5 อัตราการลาออกของพนักงาน	≤ 4%	%	10	< 2.5%	< 3%	< 4%	< 5%	< 6%	50	4	40
6 กำหนดเสร็จโครงการจัดทำระบบ IDP	31 ส.ค.	วันที่	10	-	-	เสร็จ	-	-	50	3	30
7 % คะแนนสอบความสามารถพนักงานเฉลี่ย	≥ 85%	%	10	≥ 90%	≥ 87%	≥ 85%	≥ 80%	≥ 75%	50	4	40
8 คะแนนประเมินโครงการสร้างค่านิยมวัฒนธรรม จากผู้บริหาร	≥ 80	คะแนน	5	≥ 90	≥ 85	≥ 80	≥ 75	≥ 70	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก. MIS (Management Information System)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	MIS Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % จำนวนการรายงานข้อมูลบริหารประจำเดือน/ตามกำหนด	100	%	20	-	-	100	≥ 98	≥ 95	100	3	60
2 คะแนนความพึงพอใจของผู้บริหาร ในระบบ MIS	≥ 85	คะแนน	15	≥ 95	≥ 90	≥ 85	≥ 80	≥ 75	75	4	60
3 จำนวนครั้งที่ ไม่สามารถสรุปข้อมูลสำคัญให้ผู้บริหารต้องการ	≤ 2	ครั้ง	15	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	75	4	60
4 จำนวนครั้งที่พบความผิดพลาดของข้อมูล	≤ 2	ครั้ง	10	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	50	3	30
5 กำหนดเสร็จโครงการพัฒนาระบบ ข้อมูลบัญชี	31 ธ.ค.	วันที่	15	-	-	เสร็จ	-	-	75	3	45
6 คะแนนความพึงพอใจของหน่วยงาน ผู้รับบริการ	≥ 80	คะแนน	15	≥ 90	≥ 85	≥ 80	≥ 75	≥ 70	75	3	45
7 จำนวน CAR ของหน่วยงาน จาก External Audit	≤ 5	ข้อ	10	≤ 1	≤ 3	≤ 5	≤ 6	≤ 7	50	4	40
									0		0
									0		0
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก. IT (Information Technology)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	IT Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % ความพร้อมใช้งาน Internet และ Network	≥ 99.5%	%	10	≥ 99.8%	≥ 99.7%	≥ 99.5%	≥ 99%	99% >	50	3	30
2 จำนวนครั้งที่ระบบ ERP ใช้งานไม่ได้	≤ 2	ครั้ง	20	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	100	4	80
3 % Down Time ระบบ ERP ที่ตรวจพบ / ชั่วโมงการทำงานทั้งหมด	≤ 0.1 %	%	15	≤ 0.05 %	≤ 0.07 %	≤ 0.1 %	≤ 0.2 %	≤ 0.3 %	75	3	45
4 % ความพร้อมใช้งานของ Computer ในบริษัทแต่ละเดือน	≥ 95%	%	10	≥ 98%	≥ 97%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	50	4	40
5 ระยะเวลาการการแก้ไขปัญหาระบบให้ใช้งานได้ปกติ (เฉลี่ย)	≤ 2	Hr.	10	≤ 1	≤ 1.5	≤ 2	≤ 2.5	≤ 3	50	4	40
6 % การบำรุงรักษา อุปกรณ์ /แผน	≥ 95%	%	5	≥ 98%	≥ 97%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	25	3	15
7 โครงการพัฒนาความรู้ด้าน IT ของพนักงาน	31 พ.ค.	วันที่	15	-	-	เสร็จ	-	-	75	3	45
8 กำหนดเสร็จโครงการพัฒนา CRM Software	31 ส.ค.	วันที่	15	-	-	เสร็จ	-	-	75	3	45
									0		0
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจทั่วไป หน่วยงานสนับสนุน / ตำแหน่ง ผจก. ฝ่ายคลังและขนส่งสินค้า

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Store & Logistic Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % มูลค่าความเสียหาย จากการรับจ่าย จัดเก็บสินค้า/ทั้งหมด	≤ 0.5%	%	10	≤ 0.1%	≤ 0.3%	≤ 0.5%	≤ 0.7%	≤ 0.9%	50	3	30
2 % มูลค่าความผิดพลาด Stock / ERP Stock	≤ 0.5 %	%	20	≤ 0.1%	≤ 0.3%	≤ 0.5%	≤ 0.7%	≤ 0.9%	100	4	80
3 % ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ และขนส่งสินค้า/รายได้	≤ 3%	%	20	≤ 2.5%	≤ 2.7%	≤ 3%	≤ 3.5%	≤ 4%	100	4	80
4 % SLOW MOVE	≤ 4%	%	5	≤ 2%	≤ 3%	≤ 4%	≤ 5%	≤ 6%	25	3	15
5 Inventory Day	30	Day	5	-	-	30 ≤	≤ 45	≤ 60	25	3	15
6 จำนวนอุบัติเหตุในการขนส่ง	≤ 2	ครั้ง	10	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	50	5	50
7 % การส่งสินค้าได้ตามกำหนด	≥ 90%	%	20	100%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	100	4	80
8 % มูลค่าความเสียหายในการจัดส่งสินค้า	≤ 0.5%	%	10	≤ 0.1%	≤ 0.3%	≤ 0.5%	≤ 0.7%	≤ 0.9%	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		380

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	380

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง แบบประเมินผลงาน
ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Managing Director (จ้างมืออาชีพมาบริหาร)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Managing Director	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดโครงการใหม่ที่ประมูลได้ (New PO)	≥ 5000	MB	20	≥ 7000	≥ 6000	≥ 5000	≥ 4000	4000 >	100	3	60
2 ยอดรายได้การก่อสร้าง (Revenue)	≥ 4300	MB	30	≥ 4580	≥ 4240	≥ 4300	≥ 3900	3700 >	150	4	120
3 % กำไรสุทธิ	≥ 7%	%	25	≥ 8%	≥ 7.5%	≥ 7%	≥ 6%	6% >	125	3	75
4 จำนวนเดือนที่สภาพคล่องสะสมผ่านเป้าหมาย (จาก 12 เดือน)	12	เดือน	20	12	≥ 10	≥ 9	≥ 6	6 >	100	4	80
5 รายได้/จำนวนพนักงาน	≥ 10	MB	5	≥ 12	≥ 11	≥ 10	≥ 9	≥ 8	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		350

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	350

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Project Director (ผู้อำนวยการโครงการ)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	PD (Project Director)	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดโครงการใหม่ที่ประมูลได้ (New PO)	≥ 700	MB	15	≥ 840	≥ 770	≥ 700	≥ 630	630 >	75	4	60
2 ยอดรายได้โครงการในความรับผิดชอบ (Revenue)	≥ 800	MB	25	≥ 880	≥ 840	≥ 800	≥ 720	720 >	125	4	100
3 % กำไรโครงการ / กำไรตามเป้าหมาย	≥ 100%	%	25	≥ 110%	≥ 105%	≥ 100%	≥ 95%	≥ 90%	125	4	100
4 จำนวนเดือนที่สภาพคล่องสะสมผ่านเป้าหมาย (จาก 12 เดือน)	12	เดือน	20	12	≥ 10	≥ 9	≥ 6	6 >	100	4	80
5 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า เฉลี่ย	≥ 85	คะแนน	5	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	25	3	15
6 % อัตราการลาออกของพนักงาน	≤ 5%	%	5	≤ 1%	≤ 2.5%	≤ 5%	≤ 8%	8% <	25	4	20
7 รายได้/จำนวนพนักงาน	≥ 10	MB	5	≥ 12	≥ 11	≥ 10	≥ 9	≥ 8	25	3	15
รวมคะแนน			100						500		390

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	390

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Project Manager (ผู้จัดการการโครงการ)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	PM (Project Manager)	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การเบิก Payment /แผน	≥ 100%	%	25	≥ 105%	≥ 103%	≥ 100%	≥ 90%	90% >	125	4	100
2 % กำไรโครงการ / กำไรตามเป้าหมาย	≥ 100%	%	25	≥ 110%	≥ 105%	≥ 100%	≥ 95%	≥ 90%	125	3	75
3 จำนวนเดือนที่สภาพคล่องสะสมผ่านเป้าหมาย (จาก 12 เดือน)	12	เดือน	20	12	≥ 10	≥ 9	≥ 6	6 >	100	4	80
4 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า เฉลี่ย	≥ 85	คะแนน	10	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	50	3	30
5 จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้น ถูกสั่งหยุดงาน	0	ครั้ง	10	-	-	0	1	2 ≤	50	5	50
6 จำนวน Major CAR	≤ 2	รายการ	5	0	1	2	3	4	25	4	20
7 อัตราการลาออก (Staff ในโครงการ)	≤ 5%	%	5	≤ 1%	≤ 2.5%	≤ 5%	≤ 8%	8% <	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		375

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	375

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Project Engineer (วิศวกรโครงการ)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	PE (Project Engineer)	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การก่อสร้างส่วนที่รับผิดชอบ / แผน	≥ 100%	%	25	≥ 105%	≥ 103%	≥ 100%	≥ 90%	90% >	125	4	100
2 % ค่าวัสดุอุปกรณ์ประกอบการติดตั้ง / งบ	≤ 100%	%	15	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 110%	110% <	75	3	45
3 % ค่าดำเนินการโครงการ / งบ	≤ 100%	%	10	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 110%	110% <	50	3	30
4 % ค่าแรง / งบ	≤ 100%	%	15	≤ 80%	≤ 90%	≤ 100%	≤ 110%	110% <	75	3	45
5 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า เฉลี่ย	≥ 85	คะแนน	10	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	50	3	30
6 จำนวน NCR จาก Consult ที่ออก Memo	≤ 10	รายการ	15	≤ 6	≤ 8	≤ 10	≤ 14	14 <	75	4	60
7 จำนวนครั้งที่มีการร้องเรียนจากชาวบ้านและจากหน่วยงานราชการ	≤ 1	ครั้ง	5	0	1	2	3	4 ≤	25	4	20
8 จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นสั่งหยุดงานจากเจ้าของงาน,ราชการ	0	ครั้ง	5	-	-	0	1	2 ≤	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		350

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	350

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Site Engineer (วิศวกรสนาม)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	SE (Site Engineer)	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนน เต็ม	ระดับ ผลงาน	คะแนน ที่ได้
1 % การก่อสร้างส่วนที่รับผิดชอบ / แผน	≥ 100%	%	25	≥ 105%	≥ 103%	≥ 100%	≥ 90%	90% >	125	4	100
2 % ค่าวัสดุอุปกรณ์ประกอบการติดตั้ง / งบ	< 100%	%	20	< 90%	< 95%	< 100%	< 110%	110% <	100	3	60
3 % จำนวน Man-Hr แรงงานจริง / แผน	≤ 100%	%	15	≤ 95%	≤ 98%	≤ 100%	≤ 105%	105% <	75	3	45
4 % จำนวนงานที่ส่งมอบ ไม่ผ่าน (นับมูลค่าหรือ Unit)	< 3%	%	15	≤ 1%	≤ 2%	≤ 3%	≤ 4%	4% <	75	3	45
5 จำนวน NCR จาก Consult ที่ออก Memo	5	รายการ	10	≤ 2	≤ 4	≤ 5	≤ 7	7 <	50	4	40
6 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า เฉลี่ย	≥ 85	คะแนน	5	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	25	3	15
7 จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นสั่งหยุดงานจากเจ้าของงาน,ราชการ	0	ครั้ง	5	-	-	0	1	2 ≤	25	5	25
8 การจัดทำรายงานประจำวันและรายสัปดาห์ส่งตามกำหนด	100%	%	5	100%	98%	96%	94%	92%	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		350

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	350

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Fore Man (ผู้ควบคุมงาน)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Fore Man	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การติดตั้งส่วนที่รับผิดชอบ / แผน	≥ 100%	%	20	≥ 105%	≥ 103%	≥ 100%	≥ 90%	90% >	100	4	80
2 % จำนวนงานที่ส่งมอบ ไม่ผ่าน (นับมูลค่าหรือ Unit)	< 3%	%	10	≤ 1%	≤ 2%	≤ 3%	≤ 4%	4% <	50	3	30
3 จำนวน NCR จาก Consult ที่ออก Memo	5	รายการ	15	≤ 2	≤ 4	≤ 5	≤ 7	7 <	75	3	45
4 จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นสั่งหยุดงานจากเจ้าของงาน,ราชการ	0	ครั้ง	10	-	-	0	1	2 ≤	50	3	30
5 ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	ดี	-	10	ดีมาก	-	ดี	-	ปรับปรุง	50	4	40
6 ความสามารถอ่านแบบ เคลียร์แบบได้	ดี	-	10	ดีมาก	-	ดี	-	ปรับปรุง	50	3	30
7 ความสามารถในการควบคุมงาน เทคนิคแก้ปัญหาหน้างาน	ดี	-	15	ดีมาก	-	ดี	-	ปรับปรุง	75	5	75
8 คะแนนสถิติการมาทำงาน	97%	%	10	≥ 99%	98%	97%	96%	95% ≥	50	4	40
รวมคะแนน			100						500		370

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	370

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง ผจก. ฝ่าย Estimate & Marketing

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่าย Estimate	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 ยอดประมูลงานโครงการใหม่ (Order Receive)	≥ 5000	MB	20	≥ 7000	≥ 6000	≥ 5000	≥ 4000	4000 >	100	4	80
2 ยอดรายได้การก่อสร้าง (จากโครงการใหม่)	≥ 800	MB	20	≥ 880	≥ 840	≥ 800	≥ 720	720 >	100	3	60
3 % กำไรโครงการ / ยอดมูลค่าโครงการ	≥ 10%	%	20	≥ 11%	≥ 10.5%	≥ 10%	≥ 9%	≥ 8%	100	3	60
4 % มูลค่างานที่ประมูลได้ / งานที่เสนอราคา	≥ 25%	%	10	≥ 35%	≥ 30%	≥ 25%	≥ 20%	≥ 15%	50	3	30
5 % งานที่เสนอราคาได้ทันเวลา / งานที่จะเสนอทั้งหมด	≥ 100%	%	10	≥ 100%	≥ 98%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	50	4	40
6 % ความผิดพลาดของต้นทุน ที่ถูกโครงการหรือ Audit ตรวจพบ	≤ 1%	%	10	≤ 0.25%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 1.25%	1.5% <	50	3	30
7 % อัตราการลาออก (พนักงานในแผนก)	≤ 5%	%	5	≤ 1%	≤ 2.5%	≤ 5%	≤ 8%	8% <	25	5	25
8 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า เฉลี่ย	≥ 85	คะแนน	5	100-95	94-90	89-85	84-75	75 >	25	4	20
รวมคะแนน			100						500		345

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	345

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Senior CAD (เจ้าหน้าที่เขียนแบบอาวุโส)

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Senior CAD or CAD Engineer	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % การส่ง Shop Dwg. อนุมัติ / แผน	95%	%	30	100%	≥98%	≥95%	≥93%	≥90%	150	4	120
2 % จำนวนรายการแบบที่ไม่อนุมัติ (แบบผิด) / แบบเสนออนุมัติ	≤3%	%	15	≤1%	≤2%	≤3%	≤4%	≤5%	75	3	45
3 จำนวนค่าใช้จ่าย OT งาน CAD / งบ	≤ 100%	%	15	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 105%	≤ 110%	75	3	45
4 การจัดทำแบบ As-Buit ส่งมอบได้ตามกำหนดสัญญา	ทันกำหนด	%	20	ทัน	-	-	-	ไม่ทัน	100	3	60
5 % คะแนนความพึงพอใจหน่วยงานผู้รับบริการภายในองค์กร	≥ 85%	%	10	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	80% >	50	4	40
6 ความรู้ทักษะ (CAD และ วิศวกรรม) ที่ใช้ในงาน CAD	ดี	-	10	ดี	-	พอใช้	-	ปรับปรุง	50	5	50
									0		0
									0		0
รวมคะแนน			100						500		360

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	360

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายสโตร์ และจัดส่งวัสดุอุปกรณ์

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Store & Logistic	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % มูลค่าความเสียหายและสูญหายจากการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์	≤ 1%	%	20	≤ 0.2%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 1.5%	≤ 2%	100	4	80
2 จำนวนครั้งในการจัดส่งสินค้าล่าช้ากว่าแผนการจัดส่งวัสดุ	≤ 5	ครั้ง	15	≤ 2	≤ 4	≤ 5	≤ 7	7 <	75	4	60
3 % มูลค่าในการรับสินค้าผิดพลาด / การรับสินค้า	≤ 1%	%	20	≤ 0.2%	≤ 0.5%	≤ 1%	≤ 1.5%	≤ 2%	100	4	80
4 % ความถูกต้องของสต๊อกเฉลี่ย / ฐานข้อมูล (ในแต่ละไตรมาส)	≥ 98%	%	15	100 %	≥ 99%	≥ 98%	≥ 97%	97% >	75	3	45
5 % ค่าขนส่งสินค้า / มูลค่าต้นทุนสินค้าที่จัดส่ง	≤ 5%	%	20	≤ 4%	≤ 4.5%	≤ 5%	≤ 7%	≤ 10%	100	3	60
6 จำนวน CAR จาก Internal Audit	≤ 5	ข้อ	10	≤ 3	≤ 4	≤ 5	≤ 6	≤ 7	50	3	30
									0		0
									0		0
รวมคะแนน			100						500		355

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	355

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง ผจก. ฝ่าย Cost Control

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Cost Control	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % ค่าวัสดุอุปกรณ์ประกอบการติดตั้ง / งบ	≤ 100%	%	20	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 105%	≤ 110%	100	4	80
2 % ค่าแรง / งบ	≤ 100%	%	15	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 105%	≤ 110%	75	3	45
3 % ค่าดำเนินการ / งบ	≤ 100%	%	20	≤ 90%	≤ 95%	≤ 100%	≤ 105%	≤ 110%	100	3	60
4 จำนวนเดือนที่สภาพคล่องสะสมผ่านเป้าหมาย (จาก 12 เดือน)	12	เดือน	20	12	≥ 10	≥ 9	≥ 6	6 >	100	4	80
5 การจัดทำรายงานต้นทุนโครงการ ตามกำหนด	ทัน	-	15	-	-	ทัน	-	ไม่ทัน	75	3	45
6 จำนวน CAR จาก Internal Audit	≤ 5	ข้อ	10	≤ 3	≤ 4	≤ 5	≤ 6	≤ 7	50	3	30
7									0		0
									0		0
รวมคะแนน			100						500		340

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	340

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Safety	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 จำนวนอุบัติเหตุในการทำงาน (เกิดกับพนักงาน) ระดับรุนแรง-รุนแรงมาก	0	Case	20	-	-	0	-	-	100	3	60
2 จำนวนอุบัติเหตุในการทำงาน (ทรัพย์สินเสียหาย) ระดับรุนแรง-รุนแรงมาก	0	Case	20	-	-	0	-	-	100	3	60
3 รายงาน จปว. ตามกำหนด	4	ครั้ง/ปี	5	-	-	ผ่าน	-	-	25	3	15
4 คะแนนประเมินความปลอดภัย ของ Consult	≥ 95%	%	15	100%	≥ 98%	≥ 95%	≥ 93%	≥ 90%	75	4	60
5 % การดำเนินการอบรมความปลอดภัย ตามแผน	≥ 90%	%	10	100%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	50	4	40
6 % การตรวจสอบเครื่องจักรเทียบกับแผน	≥ 90%	%	10	100%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 80%	50	3	30
7 % จำนวนวันที่หยุดการทำงานเพราะอุบัติเหตุ	≤ 3	วัน	10	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	≤ 5	50	3	30
8 จำนวนข้อร้องเรียนจากชุมชนข้างเคียง	≤ 3	ข้อ	10	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	≤ 5	50	3	30
รวมคะแนน			100						500		325

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	325

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตัวอย่าง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง / ตำแหน่ง Contract Management Manager

แบบประเมินผลงานประจำปี 2017

ตำแหน่ง	Contract Management Manager	ผู้รับการประเมิน	

Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงานหลัก)	เป้าหมาย 2017	หน่วย Units	น้ำหนัก KPI	Performance Levels (ระดับผลงาน) 5	4	3	2	1	คะแนนเต็ม	ระดับผลงาน	คะแนนที่ได้
1 % จำนวนคดีความที่ชนะคดี / คดีทั้งหมด	≥ 80%	%	25	100%	≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	70% >	125	4	100
2 มูลค่าความเสียหมายที่เกิดจากข้อบกพร่องของสัญญา	0	MB	30	0	0	≤ 0.5	≤ 1	≤ 2	150	3	90
3 จำนวนครั้งที่การทำสัญญาไม่ทันตามกำหนด	0	ครั้ง	20	0	0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	100	4	80
4 จำนวนความผิดพลาดสำคัญของสัญญาที่ถูกตรวจพบ	≤ 3	ครั้ง	15	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 4	≤ 5	75	5	75
5 % ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้านกฎหมาย/รายได้	≤ 0.5	%	10	≤ 0.1	≤ 0.3	≤ 0.5	≤ 0.8	≤ 1	50	4	40
6									0		0
									0		0
									0		0
รวมคะแนน			100						500		385

ลงชื่อ ..... ผู้รับการประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน
( )

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติ
( )

หมายเหตุ : รายการปรับเพิ่ม-ลด คะแนนประเมินผลงาน	
รวมคะแนนสุทธิ	385

สรุปผลงานโดยรวมของปีนี้ อยู่ในเกรด	A

ช่วงระดับคะแนน	เกรดของผลงาน	ตัวอธิบายเกรดของผลงาน
450-500	AA+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมายมาก
400-449	A+	ผลงานโดยรวมสูงกว่าเป้าหมาย
300-399	A	ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย
200-299	B	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย
100-199	C	ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมาก

สรุป ตัวอย่าง KPI เพิ่มเติม ของแต่ละหน่วยงาน

ฝ่ายผลิต
% การผลิต / แผน
Productivity
% NC (เปอร์เซ็นต์ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน)
% OEE (ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร)
% Yield ของการผลิต
% ต้นทุนการผลิต / หน่วย
% Rework (เปอร์เซ็นงานแก้ไขทำซ้ำ)
อัตราผลผลิตต่อคน
% การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายจัดซื้อ
% การจัดซื้อสินค้าได้ตรงเวลาที่กำหนด
% การจัดซื้อได้ตรงตาม สเป็ค
% ต้นทุนสินค้า / หน่วย
จำนวนครั้งที่จัดซื้อผิดพลาด
จำนวนครั้งที่ตรวจรับสินค้าผิดพลาด
% ราคาที่ต่อรองได้ / ราคาปีที่ผ่านมา
จำนวนผู้ขายเฉลี่ยแต่ละรายการ(สินค้าหลัก)
คะแนนประเมินผู้ขาย

ฝ่ายซ่อมบำรุง
% การซ่อมบำรุงเชิงป้องกันตามแผน
จำนวนครั้งที่เครื่องจักร Breakdown
จำนวนครั้งที่มีการซ่อมซ้ำ
% OEE
% Down Time / ชั่วโมงงานเครื่องจักร
% การซ่อมเสร็จตามใบส่งซ่อม
% การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายประกันคุณภาพ
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน
จำนวนครั้งที่พบปัญหาคุณภาพภายใน
จำนวนCAR จากการ Audit
จำนวนครั้งที่ตรวจคุณภาพผิด

ฝ่ายการตลาด
% ยอดขายเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมการลาด
% การทำกิจกรรมการตลาดได้ตามแผน
% ต้นทุนการตลาดต่อต้นทุนสินค้า
% ค่าใช้จ่ายที่เกินงบประมาณที่กำหนด

ฝ่ายบัญชี
จำนวนครั้งที่ปิดบัญชี ผิดพลาด
จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด
จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
จำนวนครั้งที่ปิดงบการเงินส่งล่าช้า
มูลค่าการถูกปรับ/จ่ายเงินเพิ่ม

ฝ่ายขาย
มูลค่ายอดขายรวม
มูลค่ายอดขายต่างประเทศ
จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย
% ลูกค้าเก่าซื้อต่อเนื่อง
% ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (A/R Day)
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน
% ที่พนักงานขายอยู่ผ่านทดลองงาน
% คะแนนความรู้พนักงานขายผ่านเกณฑ์
% ค่าใช้จ่ายงานขาย / ยอดขาย

ฝ่าย IT / Graphic Design
จำนวนครั้งที่ Server down
% ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
จำนวนงาน IT ใหม่ที่พัฒนาใช้งานได้
% ความคืบหน้าโครงการ วางระบบ IT
จำนวนครั้งที่แก้ไขงานซ้ำ

ฝ่ายการเงิน
จำนวนครั้งที่ยอดเงินรายรับ-รายจ่ายไม่ตรงกัน
จำนวนครั้งที่เอกสารการเงินผิดพลาด
จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
จำนวนครั้งที่เงินขาดสภาพคล่อง
มูลค่าดอกเบี้ย OD
ผลตอบแทนการบริหารเงิน
จำนวนครั้งที่ทำ/จ่ายเช็คผิดพลาด
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (A/R Day)

ฝ่ายบุคคล
% การพัฒนาตามผลประเมิน
% การสรรหาตรงเวลา
จำนวนข้อขัดแย้งทางแรงงาน
รายได้ / จำนวนพนักงาน
จำนวนครั้งที่การจ่ายค่าจ้าง / สวัสดิการผิดพลาด
% พนักงานเข้ารับฝึกอบรมตามแผน
% การผ่านทดลองงานของพนักงานใหม่

ฝ่ายจัดส่ง
% การจัดส่งได้ตรงตามแผน
% ค่าขนส่งต่อต้นทุนสินค้า
มูลค่าความค่าเสียหายจากการขนส่ง/จัดเก็บ
จำนวนรายการสินค้าที่จัดส่งผิดพลาด
% ค่าใช้จ่ายการขนส่ง / ยอดขาย
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน

www.chentrainer.com

ฝึกอบรมสัมมนา พัฒนาคน พัฒนาองค์กร

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

วิทยากร , ที่ปรึกษา, นักเขียน

081-9937077
chentrainer.com@gmail.com
www.chentrainer.com

ราเชนทร์ พันธุ์เวช (อ.เชน)

โทร. 081-9937077
www.chentrainer.com
chentrainer.com@gmail.com

ปัจจุบัน

วิทยากรด้านพัฒนาคน พัฒนาองค์กร ,ที่ปรึกษา , นักเขียน

การศึกษา

ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (KMUTT – บางมด)

ประวัติการทำงาน (อดีต-ปัจจุบัน)

วิศวกรไฟฟ้า , วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Kindenko Thailand Co.,Ltd.)

วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Bania Co.,Ltd.)

ผู้จัดการโครงการ การติดตั้งระบบไฟฟ้า (Screen Power Co.,Ltd.)

Sale Engineer Van Intertrade Co.,Ltd.

โปรแกรมเมอร์ และ Web Master อิสระ (VB, Access, SQL Server, ASP)

ธุรกิจส่วนตัวด้าน Computer และ Software

ที่ปรึกษาด้านการทำ Strategic Planning, Goal Setting, Action Plan, PMS

นักเขียน หนังสือด้านการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร

หลักสูตรบรรยาย ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ

ลำดับ	หลักสูตรด้าน การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
1	Business Strategic Planning / การวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์
2	Goal & KPI Setting / การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด
3	Strategic Action Plan / การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
4	Performance Management / การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI
5	Strategic Performance Improvement / การพัฒนาผลงานเชิงกลยุทธ์
6	System Thinking & Problem Solving / การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
7	Core Value & Corporate Culture / การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนหนึ่งของลูกค้า องค์กรชั้นนำ

หลักสูตรด้าน การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management Systems)

1. บริษัท โอสถสภา จำกัด (Target Setting & Performance Review 11 รุ่น)
2. บริษัท วอลโว่ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (Strategic Planning / KPI & Action Plan)
3. เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป (Performance Management System)
4. บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด (KPI & Action Plan)
5. บริษัท ไทย ซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสเตรียล จำกัด (Business Strategic Planning)
6. บริษัท บริดจสโตน เอ็นซีอาร์ จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงานบนฐาน KPI)
7. บริษัท ฮิตาชิ ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ โคราช จำกัด (หลักสูตร Smart Goal Setting)
8. EPSON Precision (Thailand) Ltd.(Goal Setting & Strategic Action Plan 2 รุ่น)
9. ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (หลักสูตร Strategies GHB Smart Planning)
10. บริษัท เนาวรัตน์ พัฒนาการ จำกัด มหาชน (Effective Action Plan)
11. บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มหาชน (Performance Management System)
12. บริษัท วีไอวี อินเตอร์เคม จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
13. สตาร์มาร์ค กรุ๊ป (หลักสูตร Business Strategic Planning)
14. สตาร์มาร์ค กรุ๊ป (หลักสูตร Strategic Goal Setting 2 รุ่น)
15. สตาร์มาร์ค กรุ๊ป (หลักสูตร Strategic Action Plan)
16. บริษัท ทีฆาก่อสร้าง จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงานบนฐาน KPI 4 รุ่น)

17. บริษัท เตียวฮง สีลม จำกัด (การจัดทำระบบการบริหารผลงานและประเมินผลงาน)
18. บริษัท เชียงใหม่ริมดอย จำกัด มหาชน (Performance Management System)
19. บริษัท บางกอกแลนด์ เอเจนซี่ จำกัด (Strategic Planning & Competency)
20. บริษัท เนเจอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
21. บริษัท เอเพ็กซ์ พลาสเทค จำกัด (Performance Management System)
22. บริษัท เอเพ็กซ์ พลาสเทค จำกัด (Strategic Action Plan)
23. Teamplas Group Co., Ltd. (Business Strategic Planning & Goal Setting)
24. Mayekawa (Thailand) Co., Ltd. (Business Strategic Planning)
25. HOSEI Brake (Thailand) Co., Ltd. (Smart Goal Setting)
26. Lee & Steel Co., Ltd. (Business Strategic Planning - Goal Setting)
27. บริษัท ฮายาชิ เทเลมปุ (ประเทศไทย) จำกัด (หลักสูตร Balanced Scorecard)
28. บริษัท ชวนันท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
29. บริษัท ชวนันท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (การจัดทำระบบประเมินผลงาน ฐาน KPI)
30. บริษัท โปรเจ็ค ฟิลด์ จำกัด (Performance Management System)
31. บริษัท โตโยต้า เจริญค้า จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
32. บริษัท เอฟ.บี.ซี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (การประเมินผลงานบนฐาน KPI)
33. บริษัท เอ็นเซิฟ พาวเวอร์ จำกัด (Goal Setting & Performance Appraisal 3 รุ่น)
34. Project Field Co., Ltd. (Strategic Performance Management System)
35. PSG Intertrade Co., Ltd. (Strategic Action Plan)
36. PP Ontime Co., Ltd. (Business Strategic Planning)
37. PP Ontime Co., Ltd. (Goal/KPI Setting)
38. PP Ontime Co., Ltd. (Strategic Action Plan)
39. Happy Move Co., Ltd. (Business Strategic Planning & Goal Setting)
40. TLS Group South East Asia Co., Ltd. (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
41. บริษัท โกลบอล พลาสท์ จำกัด (Smart KPI & Effective Action Plan)
42. บริษัท โกลบอล พลาสท์ จำกัด (การประเมินผลงานบนฐาน KPI & Competency)
43. บริษัท แม็กเว็ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (Smart KPI & Effective Action Plan)
44. K-Software Co., Ltd (Strategic Action Plan)
45. การรถไฟแห่งประเทศไทย (การบริหารผลงาน และพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์)
46. โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง (การวางยุทธศาสตร์ เพื่อการเติบโตและยั่งยืน)
47. ชมรมบริหารงานบุคคล ปิ่นทอง (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

48. ชมรมบริหารงานบุคคล ไฮ-เทค (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
49. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Business Strategic Planning 2 รุ่น)
50. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Business Strategic Thinking 2 รุ่น)
51. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Smart Goal Setting & Effective Action Plan 3 รุ่น)
52. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Goal/KPI Setting & Alignment)
53. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Strategic Performance Management System 2 รุ่น)
54. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Effective Action Plan)
55. บริษัท เอ็กเซลเลนท์ พีเพิล จำกัด (Public :การบริหารและประเมินผลงาน ฐาน KPI)
56. บริษัท เอ็กเซลเลนท์ พีเพิล จำกัด (Public :Strategic Planning) 2 รุ่น
57. สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (การวิเคราะห์ SWOT,กำหนดกลยุทธ์)
58. กระทรวงการคลัง (แนวทางการจัดทำระบบบริหารผลงาน ของภาคเอกชน)
59. มหาวิทยาลัยมหิดล (การถ่ายทอดแผนยุทธ์ศาสตร์ สู่แผนปฏิบัติการ 4 รุ่น)
60. Public Training (Performance Management & Performance Appraisal)

หลักสูตรด้าน กระบวนการคิด การแก้ปัญหา

61. บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (Problem Solving & Decision Making)
62. บริษัท อีซี่บาย จำกัด (มหาชน) (System Thinking การคิดอย่างเป็นระบบ)
63. บริษัท พรีเมียร์ มาเก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน) (System Thinking การคิดอย่างเป็นระบบ)
64. Bridgestone Specialty Tire Manufacturing Co., Ltd. (Logical Thinking)
65. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking 4 รุ่น)
66. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (การแก้ปัญหาและตัดสินใจ Problem Solving & Decision Making)
67. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (Problem Solving & Decision Making)
68. บริษัท อัลมอนด์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Problem Solving & Decision Making)
69. บริษัท จาโตโค (ประเทศไทย) จำกัด (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
70. ITOH SEIKO (THAILAND) CO., LTD. (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
71. บริษัท ซี.แอล.พี. เอ็นจิเนียนริ่ง จำกัด (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
72. บริษัท ฮายาชิ เทเลมปุ (ประเทศไทย) จำกัด (การคิดเป็นระบบ System Thinking)
73. สำนักนายกรัฐมนตรี (การแก้ปัญหา-ตัดสินใจ Problem Solving & Decision Making)
74. สำนักนายกรัฐมนตรี (การคิดอย่างเป็นระบบ System Thinking)
76. สถาบันพระปกเกล้า (การแก้ปัญหา-ตัดสินใจ Problem Solving & Decision Making)
77. มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ (การคิดอย่างเป็นระบบ System Thinking)

78. มูลนิธิ ปิดทองหลังพระ (การคิดอย่างเป็นระบบ System Thinking)

หลักสูตรด้าน การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

79. TOYOTA Motor (Thailand) Co., Ltd.(การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 7 รุ่น)
80. IMPACT EXHIBITION MANAGEMENT CO.,LTD. (การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม)
81. บริษัท ไทยโพลีคาร์บอเนต จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมของทีม 2 รุ่น)
82. บริษัท อีสเทิร์น โพลีแพ็ค จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
83. ยัท แม็กเว็ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
84. กรมอุตุนิยมวิทยา (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
85. กรมอุตุนิยมวิทยา (การขับเคลื่อนค่านิยม และวัฒนธรรม สู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน)
86. สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (การสร้างค่านิยมองค์กร)

หลักสูตร หัวหน้างาน ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม

87. บมจ. ธนาคารกรุงไทย (KTB) (การพัฒนาบุคลากร และ การทำงานเป็นทีม)
88. บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (หลักสูตร การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน)
89. บมจ. ซิโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น (หลักสูตร การทำงานเป็นทีม 4 รุ่น)
90. บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (การสร้างการทำงานเป็นทีม)
91. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (การสร้างความรักสามัคคีทำงานเป็นทีม)
92. บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มหาชน (Team Performance)
93. Magnecom Technology Precision (มหาชน) (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ 5 รุ่น)
94. AeroFlex Co.,Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
95. General Group (ลูกอมอาร์ทบีท) (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
96. Transtec Industry Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
97. Thai Sintokogio Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
98. JNC Nonwovens Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
99. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public Team Motivation การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน)
100. Diversey Hygiene (Thailand) Co., Ltd. (Team Synergy)
101. Mdec International (1991) Co., Ltd. (การสร้างความรักสามัคคีในองค์กร)

หลักสูตรด้าน Train the Trainer การสอนงาน และ Presentation

102. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer)

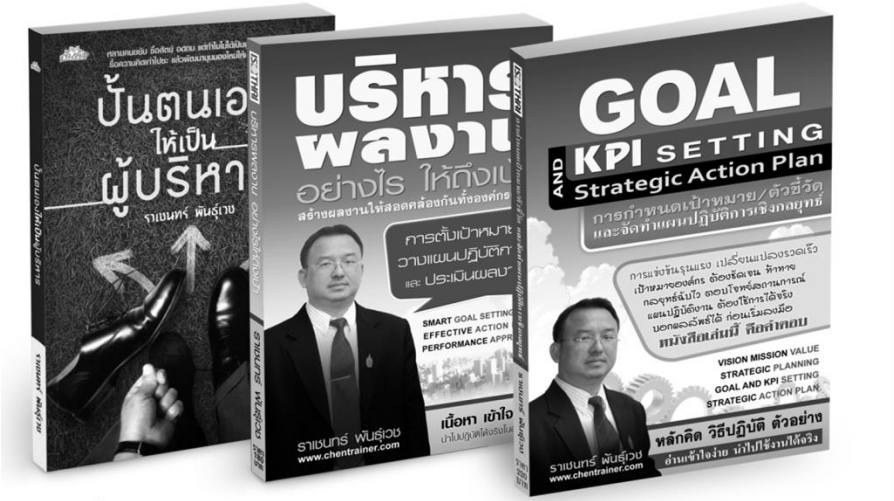
103. King Power International Co.,Ltd. (หลักสูตร ยำ Presentation 2 รุ่น)
104. บมจ. SVI (หลักสูตร เทคนิคการสอนงาน)
105. AeroFlex Co.,Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer)
106. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
107. บริษัท คิวพี ไทยแลนด์ จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
108. บริษัท ลาชูเล่ เอเชีย จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
109. Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co.,Ltd. (หลักสูตร Public Speaking)
110. บริษัท V-Net Global Co.,Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer 2 รุ่น)
111. กรุงเทพมหานคร (หลักสูตร การสอนงานและมอบหมายงาน 4 รุ่น)
112. วิทยาลัยบรมราชชนนี นนทบุรี (หลักสูตร การสอนงานและมอบหมายงาน)
113. สาธารณสุข จ.ปทุมธานี (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)
114. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (หลักสูตร Sum Presentation)
115. Public Training (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)

หลักสูตรด้าน การบริหารงาน การบริหารบุคลากร และพัฒนาบุคลากรอื่นๆ

116. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Happy Work Place)
117. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด มหาชน (โค้ก) (Performance Coaching)
118. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Professional Management)
119. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (จิตสำนึกรักองค์กร 4 รุ่น)
120. Team Precision Public Company Limited (Coaching & Mentoring Techniques)
121. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public การพัฒนาบุคลากรให้ตอบโจทย์เป้าหมายตัวชี้วัด)
122. NYK Line (Thailand) Co., Ltd. (การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์)
123. บริษัท พัฒนายนต์ ชลบุรี จำกัด (PATCO) (Smart Manager)
124. บริษัท คาลบี้ธนาวัธน์ จำกัด (Calbee) (หลักสูตร การทำงานด้วยความสุข)
125. บริษัท วีไอวี อินเตอร์เคม จำกัด (การโค้ชและให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาผลงาน)
126. Creative innovation Technology Co.,Ltd. (การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน)
127. SCG Authorized Dealer (ปัญญา กรุ๊ป)(หลักสูตร การบริหารงาน บริหารคน)
128. Givaudan (Thailand) Co., Ltd. (หลักสูตร การพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ)
129. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (หลักสูตร Positive Thinking)
130. บริษัท พีเพิล ฟู เทคโนโลยี จำกัด (การตลาดภาคปฏิบัติ)
131. บริษัท MIR World Wide Co.,Ltd. (หลักสูตร ภาวะผู้นำ)

132. บริษัท ลาซูเล่ คอสเมติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (การสร้างทีมงานมืออาชีพ 3 รุ่น)
133. สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข (เข้าใจคน เข้าใจงานประสานความเป็นเลิศ 3 รุ่น)
134. วิทยาลัยบรมราชชนนี นนทบุรี (หลักสูตร การบริหารแผนงานโครงการ)
135. สำนักพัฒนาอุตุนิยมวิทยา (การพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน)
136. สำนักงานชลประทานที่ 14 (แนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ)
137. บริษัท Soft Logic Center จำกัด (Public Training : หลักสูตร Proactive HR)
138. บริษัท Soft Logic Center จำกัด (Public Training : Coaching & Mentoring)
ฯลฯ

ผลงานเขียนอื่นๆ



1.ปั้นตนเอง ให้เป็นผู้บริหาร | 2.บริหารผลงาน อย่างไรให้ถึงเป้า | 3.Goal/KPI Setting & Strategic Action Plan

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช (อ.เชน)	
Mobile	081-9937077
Website	www.chentrainer.com
E-Mail	chentrainer.com@gmail.com
Facebook	www.facebook.com/ChenTrainer
FB Page	www.facebook.com/ChenTrainer.SPMS/ การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
Line ID	Chentrainer