

KPIs : การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)



จิรพร สุเมธีประสิทธิ์
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
สายบริหารเงินและความเสี่ยง
SME BANK OF THAILAND

11/10/2006

1

I. ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วย **Balance Scorecard**



11/10/2006

2

ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์

คำถาม

“ดำเนินงานกันมาได้เป็นสิบๆ ปี ไม่เห็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ ไม่เห็นต้องมีตัวชี้วัด ทำไมต้องมาทำกันช่วงนี้ด้วย?”

คำตอบ

บริบทและสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปอีกอย่างมากมาย

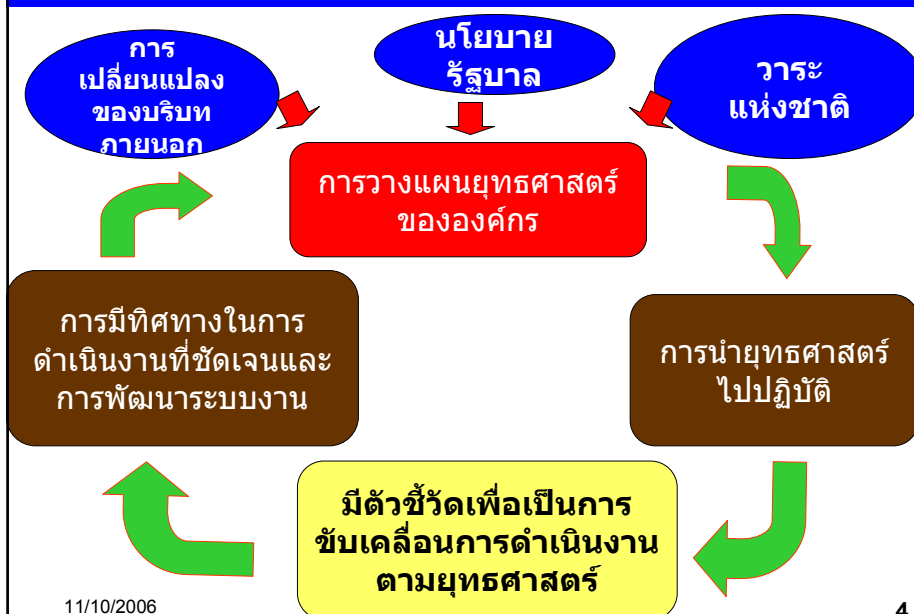
สรุป

องค์กรที่ขาดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
ย่อมเหมือนกับเรือที่แล่นโดยขาดหางเสือและทิศทาง
สุดท้ายก็จะแล่นเป็นวงกลมไปเรื่อยๆ

11/10/2006

3

ประโยชน์ของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของ กบส.

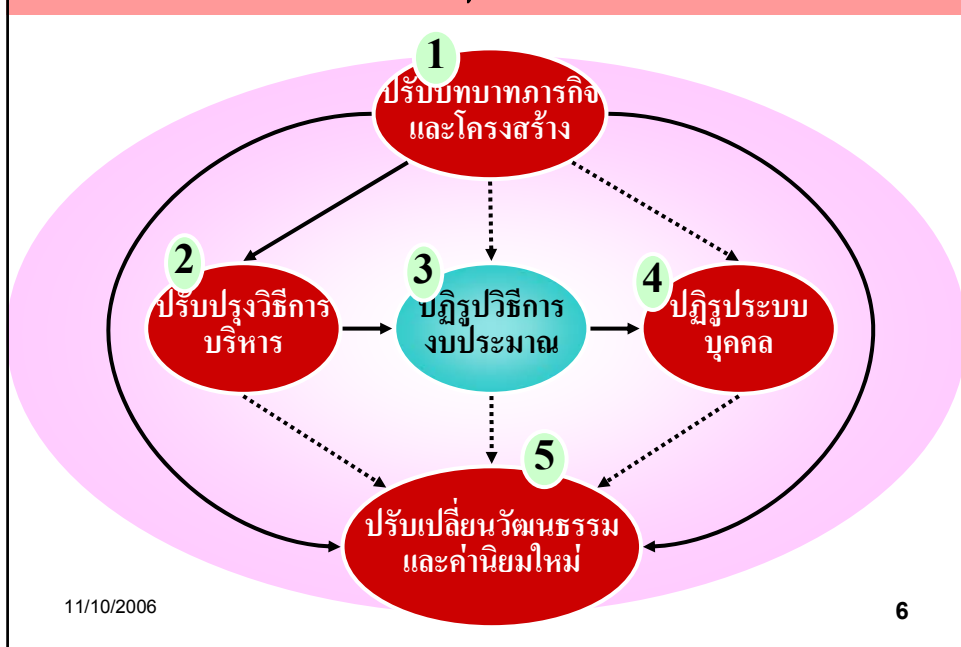


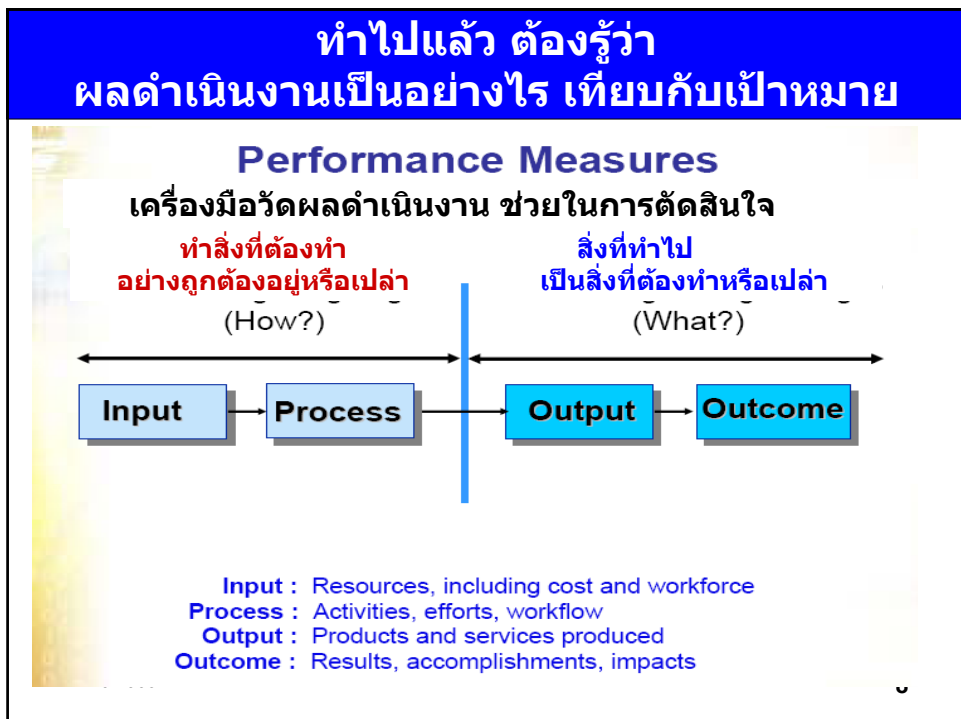
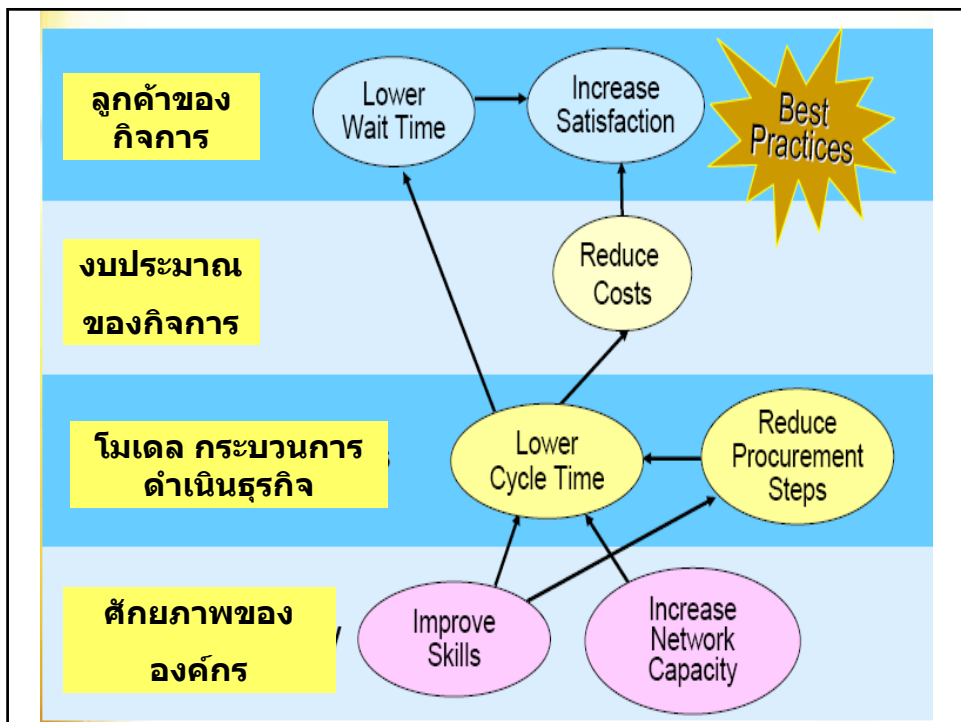
4

แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดขึ้นจาก.....



ภารกิจหลักในการปรับปรุงการดำเนินงานของกิจการ





Balanced Scorecard

□ **Balanced Scorecard**

=บันทึกวัดผลเชิงกลยุทธ์
หรือดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

□ **Balanced** คือ

- (1) สมดุลของกลยุทธ์ (พิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์)
- (2) สมดุลของการวัด คือ วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่งานด้านการเงิน

11/10/2006

9

การจัดทำตัวชี้วัดในรูปแบบ Balanced Scorecard

- เป็นลักษณะผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติการ (Performance Indicators) 4 ด้าน

1. ด้านพันธกิจ/การเงิน

ได้แก่

- +ความสามารถในการทำกำไร (กำไร),
- +การเติบโต (ยอดขาย)
- +ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น (มูลค่าหุ้น, เงินปันผล)

2. ด้านกลุ่มเป้าหมาย

ได้แก่

- +การตอบสนอง (ความรวดเร็วและความถูกต้อง),
- +การให้บริการ (คุณภาพของการบริการ),
- +ราคา (ความคุ้มค่าในการใช้บริการ)

11/10/2006

10

การจัดทำตัวชี้วัดในรูปแบบ Balanced Scorecard

3. ด้านการบริหารจัดการ/กระบวนการภายใน

ได้แก่

- + เวลาในกระบวนการ (การใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน),
- + คุณภาพในกระบวนการ (คุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ)
- + ผลผลิตในกระบวนการ (ทักษะ แรงจูงใจ ผลผลิตต่อคน)

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ได้แก่

- + การค้นคว้า ทดลอง การผลิต และบริการชนิดใหม่
- + การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- + การศึกษาหาวิธีปรับปรุงระบบงาน
- + การรักษาทุนทางปัญญา (ใช้ทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร)


11/10/2006

11

องค์กรต้องการวัดอะไรในผลดำเนินงาน

สิ่งที่ต้องการวัด	
Customer/ Stakeholder	ผลงานที่ได้ดำเนินการไป Results
Internal Business Processes	กิจกรรมที่ดำเนินการ (Quality, Quantity, Timeliness, Efficiency)
Financial / Budget	ผลงาน หรือ input ที่ใช้ไป
Organization Capacity	การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ศักยภาพ ประสิทธิภาพ

รูปแบบของการประเมินและวัดผลดำเนินงาน

	<u>Measurement Categories</u>	
Customer/ Stakeholder	สัมฤทธิ์ผลเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อธุรกิจของกิจการ	
Internal Business Processes	การปรับเปลี่ยนด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ดำเนินงาน	
Financial / Budget	ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน ความเพียงพอของทรัพยากร งบประมาณ	
Organization Capacity	การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม ความสามารถในการให้บริการ การเพิ่มขึ้นของศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก	

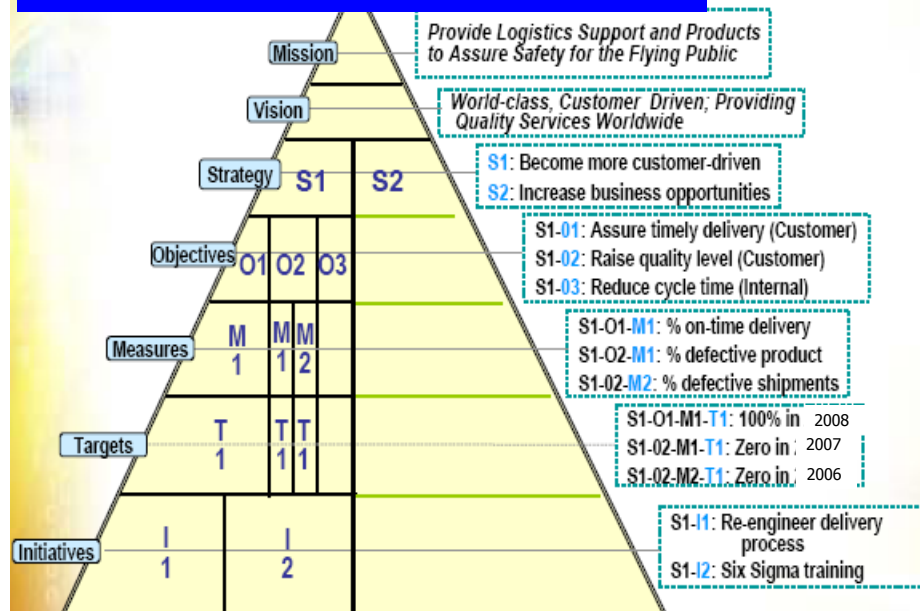
11/10/2006

13

11/10/2006

13

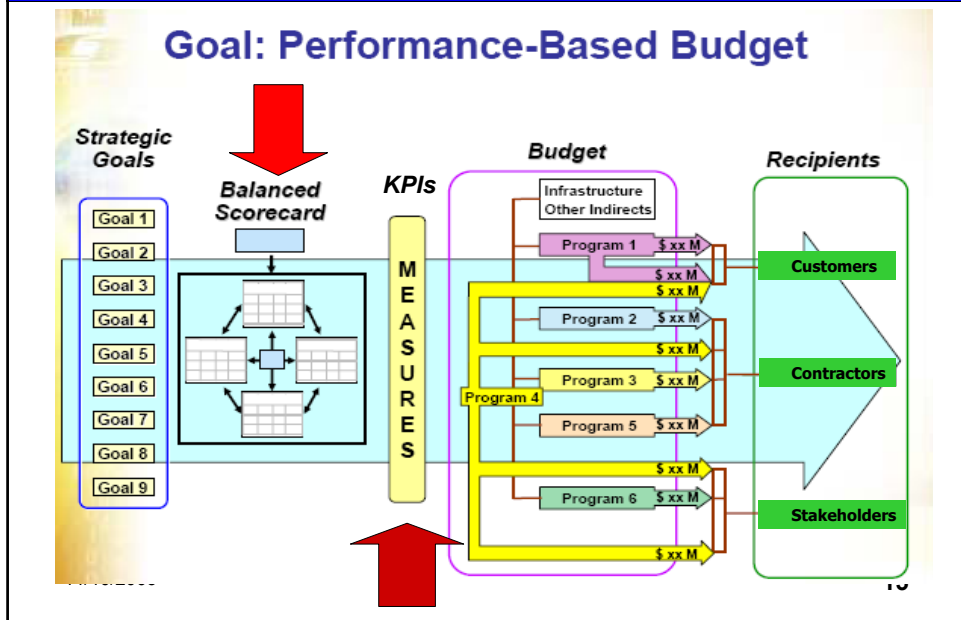
ตัวอย่างแนวคิดในการทำ BSC และ KPIs



11/10/2006

14

การเชื่อมโยง BSC และ KPIs ในการดำเนินยุทธศาสตร์



การพัฒนา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)



การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- เป็นการ**ประเมินผลการปฏิบัติงาน**ของพนักงานในอดีตเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- เป็นกระบวนการ**บริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) ที่มีแนวความคิดสำคัญ ๆ ที่ต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน
- เป้าหมาย เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานใน**อนาคตดีขึ้น**จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

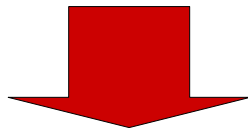
จุดเริ่มต้น
SWOT ANALYSIS

11/10/2006

17

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

SWOT –
เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน



แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉย ๆ
โดยไม่ได้นำมาใช้เชื่อมโยงกับแผน
หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”

11/10/2006

18

ข้อคิดในการดำเนินกระบวนการวิเคราะห์

1. มองแบบ Outside – In
ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว
คิดเองเออเอง หรือนั่งสมมติเอาเอง และคิดว่าหน่วยงาน
ตนเองเป็นอย่างไร โดยขาดข้อมูลสนับสนุน)
2. อย่าคิดแต่เฉพาะในปัจจุบัน
จะต้องคิดถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะ
เกิดขึ้นในอนาคต (3-5 ปี หรือ Big Goal Year 2020)
3. SWOT แต่ละข้ออาจจะมีน้ำหนัก/ความสำคัญแตกต่างกัน



วิเคราะห์เสร็จแล้ว
ควรสรุปให้เห็นภาพได้ด้วย
ว่าสถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร

11/10/2006

19

การเปลี่ยนไปของการกำหนด KPIs

อดีต

- o มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- o มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- o มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

ปัจจุบัน

- o ควรมองภาพไปในอนาคต ถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
- o จะต้องมองภาพจากข้างนอกเข้ามา ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ฝันเพียง
อย่างเดียว
- o ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
- o เป็นจุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการอ้างอิงหรือเป็นหลัก
เมื่อจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
- o เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า
ด้วยกัน

11/10/2006

20

คุณลักษณะที่ดีของ KPIs

KPIs ที่ดีจะต้อง AIM AT บางอย่าง

A = Aspirational ต้องบ่งบอกถึง ความปรารถนา อยากได้
อยากจะเป็น

I = Inspirational ต้องก่อให้เกิด แรงบันดาลใจ

M = Measurable สามารถวัดเชิงปริมาณ เพื่อบ่งบอกได้ถึง
ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย

A = Attainable ความสำเร็จที่ต้องการ จะต้องสามารถบรรลุ
ได้จริง

T = Time-Based มีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับ
KPIs

11/10/2006

21

KPIs ไม่ใช่อะไร

1. **KPIs** ไม่ใช่คำสั่งสอน หรือคัมภีร์
2. **KPIs** ไม่ใช่พันธกิจ
3. **KPIs** ไม่ใช่ความเป็นจริงในปัจจุบัน
แต่เป็นความเป็นไปได้ และความปรารถนาในอนาคต
KPIs จะเต็มไปด้วยความคาดหวัง สมมติฐาน
4. **KPIs** ไม่ใช่ ถูก หรือ ผิด
KPIs จะถูกประเมินได้ก็ต่อเมื่อเปรียบเทียบกับทิศทางอื่นๆ
ขององค์กร
5. **KPIs** ไม่ควรที่จะนิ่ง
ไม่ใช่ทำขึ้นมาครั้งเดียวและใช้ไปอีกหนึ่งร้อยปี
แต่ **KPIs** จะต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ เมื่อ
สถานการณ์เปลี่ยนไป

11/10/2006

22

องค์ประกอบจากภายในเพื่อพัฒนา KPIs

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเอาใจใส่ สนับสนุนการสร้างและพัฒนา KPIs
2. ต้องปลูกฝังทัศนคติว่าเป็นการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่ใช่การจับผิดและลงโทษ
3. กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน พร้อมทั้งมี Roadmap ในภาพรวมของหน่วยงานที่ชัดเจน
4. มีระบบในการติดตาม และประเมินผลภายใน พร้อมทั้งมีการทบทวนเป็นระยะ
5. มีการสื่อสารให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ และทุกคนในองค์กร รับทราบ
พยายามให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เป็นเจ้าภาพร่วมในการพัฒนา ต้องยืดหยุ่นตลอดเวลา
6. มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของข้อมูลแต่เนิ่นๆ
7. เริ่มดำเนินงานตามตัวชี้วัดแต่เนิ่นๆ อย่างจริงจังเป็นปี

11/10/2006

23

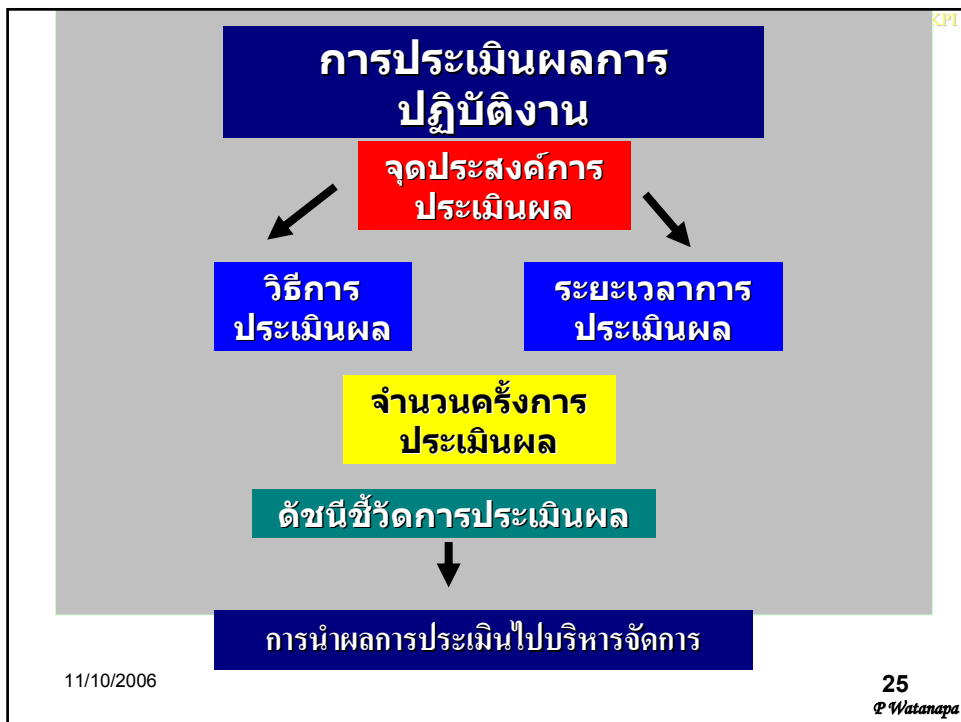
ปรัชญาและแนวคิดของกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติงานโดย KPIs

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็น

- ◎ กระบวนการในการบูรณาการเป้าหมาย ไปสู่เป้าหมายขององค์กร และพนักงาน
- ◎ กระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ◎ กระบวนการที่มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
- ◎ กระบวนการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ เห็นพ้องต้องกัน มากกว่าการควบคุม

11/10/2006

24



การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการ

- ◎ วิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ◎ ข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ◎ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้
จะใช้เชื่อมโยงไปสู่ระบบแรงจูงใจและการขึ้นค่าจ้างประจำปี

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ◎ จะสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
- ◎ จะสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ปัญหาค่าความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
- ◎ จะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง

11/10/2006

26

ความหมายของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานด้วย KPIs

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง

กลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

- อย่างต่อเนื่อง
- อย่างสม่ำเสมอ
- อย่างมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น

11/10/2006

27

จากความหมายของการบริหารผลการ ปฏิบัติงานข้างต้น

องค์กรมีภารกิจที่จะต้องสร้างหรือผสมผสานมิติในการ
ปฏิบัติงาน 2 องค์ประกอบสำคัญเข้าด้วยกัน

1. ทางแนวดิ่ง

: เป็นการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ขององค์กร
หน่วยงานและพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่าน
กระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ
ของพนักงาน

2. ทางแนวราบ

: เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ใน
กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาฝึกอบรม
การให้ผลประโยชน์ตอบแทน วางแผนอาชีพ การโยกย้าย
เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

11/10/2006

28

ภาพรวมของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมแล้ว

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ใน 2 ระดับ

■ ระดับแรก

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยง นำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้

■ ระดับที่สอง

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

11/10/2006

29

มิติของ KPIs ในฐานะเครื่องมือบริหารผลการปฏิบัติงาน

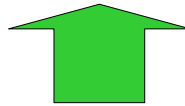
- สามารถช่วยปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงาน
- สามารถให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- ช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- สามารถส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานบนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ด้วยตนเอง

11/10/2006

30

การประเมินผลปฏิบัติงาน VS การบริหารผลการปฏิบัติงาน

- การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- จึงเกิดคำถามขึ้นมาว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากการประเมินผลปฏิบัติงานในแนวคิดเดิมอย่างไร

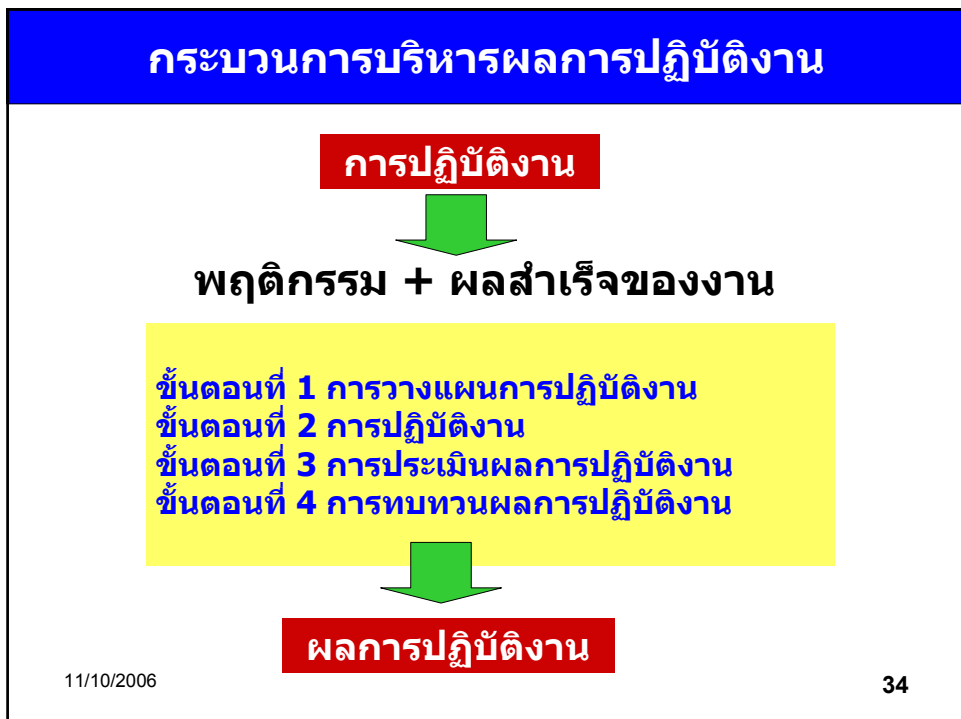


**เราจะใช้ KPIs เพื่อ
บริหารผลการปฏิบัติงาน**

11/10/2006

31

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารผลการปฏิบัติงาน
<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจน 2. เป็นกระบวนการประเมินผลงานที่มองจากปัจจุบันย้อนไปสู่อดีต เน้นหาข้อบกพร่องมากกว่าข้อดี 3. เป็นระบบที่พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว 4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น "ผู้พิพากษา" 5. ทำปีละ 1-2 ครั้ง 6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่เครียด เกิดข้อโต้แย้ง ไม่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 7. นำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้เฉพาะกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน 2. เป็นกระบวนการบริหารที่มองไปในอนาคต เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย 3. เป็นการร่วมมือกันปฏิบัติงาน 4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็น "ผู้ฝึกสอน" 5. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 6. จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 7. มีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร หลากหลาย กว้างขวาง เช่น การบริหารกลยุทธ์ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
11/10/2006	32



เป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าที่ดี?

Stretch Target

เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา-เปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล

Small Step Target

เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

Baseline Target

เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน (หรือเพื่อรักษาตนเองให้ปลอดภัย)

11/10/2006

35

เทคนิคการตั้งค่าเป้าหมาย ตาม KPIs

1. เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
2. **guesstimate**
3. เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
4. เปรียบเทียบว่ากิจการอื่นทำอย่างไรกัน(**Benchmarking**)
5. สิ่งที่ถูกค่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (**Stakeholders**) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค่าคาดหวัง
6. ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
7. สิ่งที่ต้องทำ/พัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

11/10/2006

36

ความต่อเนื่องของการบริหารหลังการทำ KPIs : การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บังคับบัญชา

- 1.เตรียมตัว เตรียมเนื้อหาการสนทนา และจัดตารางเวลา
- 2.แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ โดยแจ้งจากส่วนที่ประสบความสำเร็จก่อน
- 3.ฟังและชี้แจงอย่างเหมาะสม ในระหว่างการสนทนากับพนักงาน
- 4.ยุติการสนทนาด้วยความเข้าใจร่วมกัน
- 5.จัดตารางเวลาสำหรับการหารือ การวางแผนการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

บทบาทของพนักงาน

- 1.ชี้แจงผลสำเร็จของงาน
- 2.อภิปราย/ชี้แจงความแตกต่างของผลปฏิบัติงานในมุมมองผู้บังคับบัญชา-พนักงาน
- 3.พยายามชี้แจงอย่างชัดเจน/มีเหตุผล กรณีที่มีปัญหาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน
- 4.ตั้งใจรับฟังการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต
- 5.กรณีมีข้อโต้แย้งหรือไม่เห็นด้วย จะต้องกระทำในขอบเขตที่เหมาะสม

ความสำเร็จของ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบูรณาการ เป้าหมาย และ KPIs

ความชัดเจน และความมุ่งมั่น จริงใจ
ข้อมูลย้อนกลับ
คำแนะนำที่เหมาะสม
ความโปร่งใส ถูกต้อง ยุติธรรม อธิบายได้

การร่วมมือพัฒนาความรู้
ความสามารถการปฏิบัติงาน
ของพนักงานทุกระดับ

สิ่งที่ต้องการเห็นก่อนทำ KPIs

1. การมองเห็นถึงภาพรวมและปรัชญาของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระบบ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
2. ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน KPI ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. สามารถกำหนด ออกแบบ และระบุเป้าหมายการปฏิบัติงาน KPI ที่วัดได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนต่อเป้าหมายหลัก กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. สามารถออกแบบวิธีการหรือเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่ต้องใช้ในการชี้ถึงระดับของเป้าหมายการปฏิบัติงานตาม KPI ที่ทำได้ในช่วงระยะเวลาของการประเมิน

11/10/2006

39

ความจำเป็นในการดำเนินโครงการ KPIs



11/10/2006

40

ความจำเป็นในการดำเนินโครงการ KPIs

1. BSC เป็นเครื่องมือการบริหารที่มองไปข้างหน้า โดยเน้นเป้าหมายและความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเป็นการสร้างการยอมรับใน ความสำคัญของงานต่าง ๆ ที่ไม่ได้แสดงผลในระยะสั้น ๆ
2. เป็นการลดจุดอ่อนของการบริหารแบบเดิมที่มุ่งวัดผลความสำเร็จด้านการเงิน เพียงอย่างเดียวซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นในอดีต และไม่มีตัวบ่งชี้ว่าองค์กรจะ ปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไรในอนาคต
3. ทำขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้ครบถ้วน
 - 3.1 เริ่มที่กำหนด BSC เป็นการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ
 - 3.2 สร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและ ใช้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในมุมมอง 4 ด้านหลัก (คือ ด้าน การเงิน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา)
 - 3.2 ทุกมุมมองมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน และมุ่งตอบสนองต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ (Stakeholder) กลุ่มๆต่างๆ

11/10/2006

41

ความจำเป็นในการดำเนินโครงการ KPIs

4. ถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรลงไปให้เกิด
 - กิจกรรมที่สอดคล้องกันอย่างมีเป้าหมาย เป็นรูปธรรม
 - มีผู้รับผิดชอบ
 - มีการวัดผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธุรกิจทุกกลุ่ม
5. ทำการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานของแต่ละคน และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการ บริหาร มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของกระบวนการนั้นๆ ไม่เพียงผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น

11/10/2006

42

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยในการพัฒนาองค์การแบบองค์รวม (Holistic) เพราะเป็นการกระจายและมองความคาดหวังของผู้มีส่วนด้วยส่วนเสียในธุรกิจ (Stakeholder) หลาย ๆ กลุ่ม
2. ช่วยในการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในทุกระดับ เพราะเป็นระบบที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรมาสู่ระดับฝ่าย และระดับบุคคล ซึ่งทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน
3. เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างโอกาสให้พนักงานให้เกิดการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหของธุรกิจ ด้วยการวัดปัจจัยต่างๆอย่างเป็นระบบ

11/10/2006

43

TOP DOWN CONCEPT



11/10/2006

44

การวางแผนการปฏิบัติงาน

- ☑ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ **Core Business** ขององค์กรเสียก่อน เพราะเป็นความเข้าใจที่จำเป็นในการตั้งพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรที่สามารถจับต้องได้
- ☑ เมื่อองค์กรมีพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนก็เปรียบเสมือนมีแนวทางและทิศทางของการเดินที่ชัดเจนไม่หลงทาง และไปสู่จุดเป้าหมายได้ในที่สุด
- ☑ มีดัชนีชี้วัด **KPI** เป็นเหมือน **Milestone** ที่ช่วยประเมินทิศทางของหน่วยงานเป็นระยะๆ
- ☑ ระดับผู้บริหาร มีความแน่วแน่ในทิศทางการเดิน จึงจะทำให้ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) สามารถปฏิบัติงานได้ โดยมีความรู้และความเข้าใจถึงเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

11/10/2006

45

พักรับประทานอาหารว่าง



ระยะเวลา 15 นาที



11/10/2006

46

องค์ประกอบ บริบทของ KPIs



11/10/2006

47

เทคนิคการตั้งค่าเป้าหมาย ตาม KPIs

1. เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
2. **guesstimate**
3. เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
4. เปรียบเทียบว่ากิจการอื่นทำอย่างไรกัน(**Benchmarking**)
5. สิ่งที่ถูกค่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (**Stakeholders**) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค่าคาดหวัง
6. ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
7. สิ่งที่ต้องทำ/พัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

11/10/2006

48

ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดแบบ KPIs

1. ตัวชี้วัดสามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับผลงานที่จะประเมินอย่างกว้างๆ ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ต้องถูกต้องแม่นยำไม่มากนักน้อย แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน
2. ตัวชี้วัดมีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวชี้วัดเกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของผลดำเนินงานที่ต้องการประเมิน แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของผลดำเนินงานที่ต้องการประเมินเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของ A/O ต่อ พนักงาน ต่อ back office
3. ตัวชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวชี้วัดต้องแสดงผลดำเนินงานที่ประเมินเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น การแปลความหมายค่าของตัวชี้วัด จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในการสร้างตัวชี้วัดจะต้องกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน
4. ตัวชี้วัดจะเป็นค่าชั่วคราวจะมีค่า ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลานั้น ๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวชี้วัดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้
5. ตัวชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎีการประเมินผลที่ซับซ้อนต่อไป

11/10/2006

49

คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

1. ความตรง (validity)
ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้
 - 1.1 มีความตรงประเด็น (relevant)
ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด
 - 1.2 ความเป็นตัวแทน (representative)
ตัวชี้วัดจะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน
2. ความเที่ยง (reliability)
ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือชี้วัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในระยะเวลาเดียวกัน
 - 2.1 ความเป็นปรนัย (objectivity)
การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย
 - 2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error)
ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

11/10/2006

50

คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

3. **ความเป็นกลาง (neutrality)**
ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
ไม่ชี้นำโดยเน้นเฉพาะลักษณะความสำเร็จ/ความล้มเหลว/ไม่ยุติธรรม
4. **ความไว (sensitivity)**
ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด
สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน
โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ
5. **สะดวกในการนำไปใช้ (practicality)**
ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้
ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้
 - 5.1 **เก็บข้อมูลง่าย (availability)**
จะต้องสามารถนำไปใช้วัด/เก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย
 - 5.2 **แปลความหมายง่าย (interpretability)**
ให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

11/10/2006

51

คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

6. **การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced perspectives)**
7. **ความถูกต้องในเนื้อหาของ KPIs ที่นำมาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Content Validity)**
8. **ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้าง ตัวชี้วัด (Technical Adequacy and Construct Validity)**
9. **ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison)**
10. **ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy Leverage)**
11. **ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Relevance to institutional mission statements)**
12. **ความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series)**

11/10/2006

52

ประเภทของ KPIs

1.Management (MPI) ตัวชี้วัดเพื่อการบริหารจัดการ

2.Financial (FPI) ตัวชี้วัดทางการเงิน

3 Operational (OPI) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

11/10/2006

53

Type	Description	Examples	Used by
Management (MPI)	วัดผลการดำเนินงานด้านระบบบริหารจัดการงาน/เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง	จำนวนเป้าหมายที่สำเร็จผล % พนักงานที่ได้รับการอบรม	ผู้บริหารระดับ อำนวยการ
Financial (FPI)	วัดผลกระทบในรูปของฐานะทางการเงิน	ต้นทุนดำเนินงานต่อหน่วย บริการทางการเงิน ต้นทุนของทรัพยากรที่สูญเปล่า ต้นทุนค่าเสียหายต่อคน (กำไร ส่วนต่าง ต้นทุน)	ผู้บริหารการเงิน CFO

11/10/2006

54

Type	Description	Examples	Used by
Operational (OPI)	วัดผลดำเนินงานที่เกิดจริงจาก การปฏิบัติงาน นับจำนวน ชิ้นงานที่ทำเสร็จ	จำนวนวันที่ใช้ในการ วิเคราะห์สินเชื่อ จำนวนกระดาษที่ทิ้งใน กระบวนการเสนอขออนุมัติ สินเชื่อ % ลูกค้าที่รอเล่มประเมิน	ฝ่ายงานสนับสนุน กระบวนการอำนวยความสะดวก สินเชื่อ

11/10/2006

55

ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

ข้อมูลพื้นฐาน แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต
หรือ ในปีปัจจุบัน

- กำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย
- ในตัวชี้วัดบางตัว อาจจะไม่มียข้อมูลพื้นฐาน
เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมาก่อน

เป้าหมาย เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

11/10/2006

56

การประเมินกรอบการประเมิน 4 ระยะ ดังนี้



11/10/2006

57

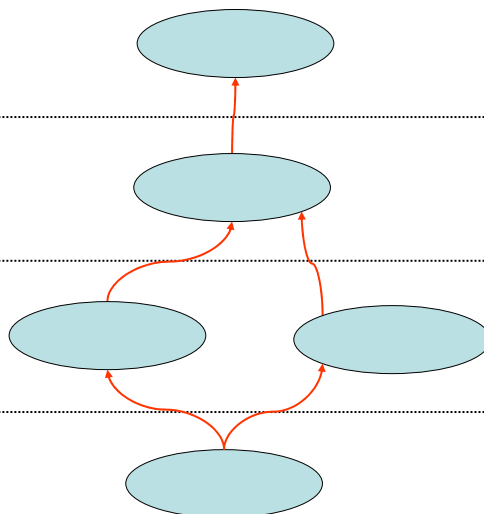
ประเด็นยุทธศาสตร์ประการที่ 1

ประสิทธิผล

คุณภาพ

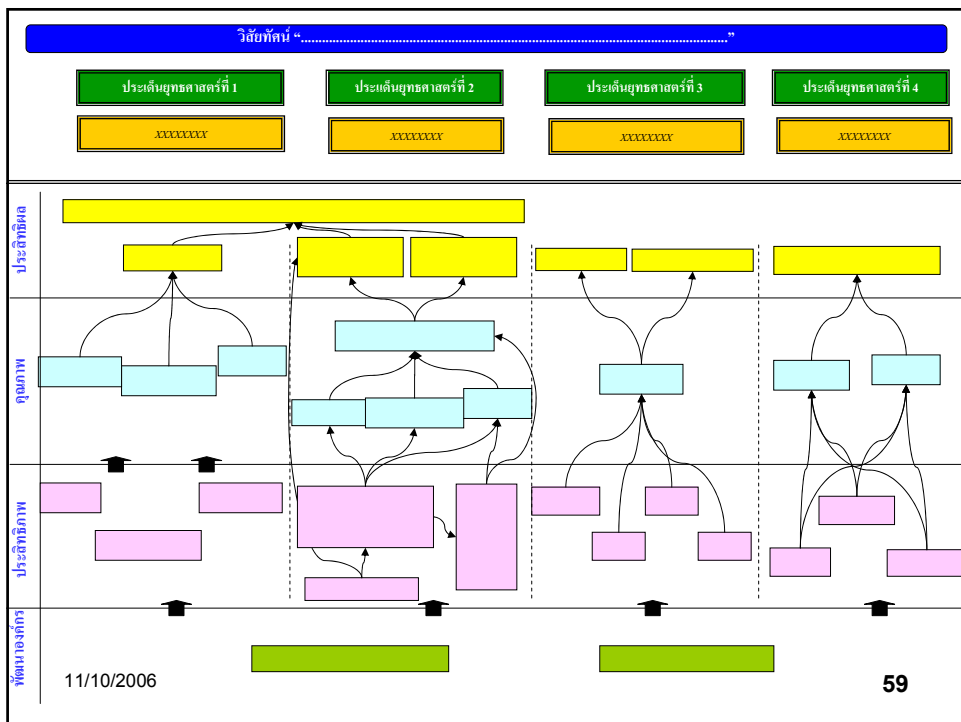
ประสิทธิภาพ

พัฒนาองค์กร



11/10/2006

58



GAP ANALYSIS

<p>1 วิเคราะห์อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละกิจกรรม</p>	<p>แนวทางที่ 1 พิจารณาจากต้นทุน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แต่ละกิจกรรมมีต้นทุนเป็นเท่าไร? 2. กิจกรรมใดมีต้นทุนสูงสุด? 3. งานที่ทำคุ้มค่าหรือไม่? <p>วิธีหาคำตอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรม 2. เปรียบเทียบต้นทุน และประโยชน์ที่เกิดขึ้น <p><u>ผลที่ได้จากการทำ BSC</u></p> <p>ต้องปรับลดต้นทุน</p> <p><u>KPIs</u></p> <p>วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ</p>
---	---

11/10/2006 60

	<p>แนวทางที่ 2 พิจารณาจากประสิทธิภาพงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมใดใช้เวลาดำเนินการยาวที่สุด? 2. หน่วยงานใดหรือใครมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง? 3. กิจกรรมใดไม่ก่อให้เกิดประโยชน์? 4. กิจกรรมใดที่ใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง? <p><u>วิธีหาคำตอบ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรม 2. เปรียบเทียบต้นทุน และประโยชน์ที่เกิดขึ้น <p><u>ผลที่ได้จาก BSC</u></p> <p>“ปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรม”</p>
11/10/2006	61

	<p>แนวทางที่ 3 พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อะไรคือความต้องการของผู้รับบริการ? <p><u>วิธีหาคำตอบ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รับทราบรายละเอียดเพิ่มเติมจากผู้รับบริการ 2. ทบทวนกิจกรรมงานที่ทำในปัจจุบัน <p><u>ผลที่ได้จาก BSC</u></p> <p>“เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ”</p>
11/10/2006	62

	<p>แนวทางที่ 4 พิจารณาจากเป้าหมายงาน</p> <p>1.. เป้าหมายงานของกิจกรรมคืออะไร?</p> <p>2. ทำไมยังไม่บรรลุเป้าหมายงาน?</p> <p><u>วิธีหาคำตอบ</u></p> <p>1. กำหนดเป้าหมายงานที่วัดค่าได้</p> <p>2. ประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน</p> <p>วิเคราะห์งานที่ทำในแต่ละกิจกรรมหลัก</p> <p>สรุปอุปสรรคและปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน</p> <p><u>ผลที่ได้จาก BSC</u></p> <p>“ปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรม หรือเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ”</p>
11/10/2006	63

<p>สรุปโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรม</p>	<p><u>ตัวอย่าง: โอกาสในการปรับปรุง</u></p> <p>“ มีการทำงานซ้ำซ้อน ใช้เวลาในการทำมาก แต่มีมูลค่าเพิ่มจากงานน้อย”</p> <p>→ ลดขั้นตอนงาน</p> <p>“ ต้องแก้ไขงานบ่อย บันทึกข้อมูลซ้ำ หรือมีข้อมูลซ้ำซ้อนในฐานข้อมูล”</p> <p>→ ควรปรับปรุงระบบจัดเก็บข้อมูล</p> <p>“ มีกรณียกเว้น หรือกรณีพิเศษเกิดขึ้นตลอดเวลา”</p> <p>→ ปรับให้เป็นกรณีปกติ และมีมาตรฐานเดียวกัน</p>
11/10/2006	64

เครื่องมือประกอบการทำ KPIs

- ☑ เป็นการนำเครื่องมือที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับระดับสากลนำมาใช้ในการวัด KPI อย่างมีประสิทธิภาพ
- ☑ ในการนำเครื่องมือหนึ่งมาใช้ในการวัด มาจากการประชุมหารือกับหน่วยงานที่กำลังจะวัด KPI ก่อน
- ☑ ปรับมาตรฐานการวัดให้สอดคล้องกับความต้องการ
- ☑ เครื่องมือที่จะใช้ จะประกอบไปด้วย
 - (1) **Self Assessment Report (SAP)**
ของแต่ละหน่วยงาน เป็นการตรวจสอบแผนและแนวทางปฏิบัติของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ผลที่ได้ ข้อมูลที่ครบถ้วน
 - (2) **ตั้ง Milestone เป็นระยะ ๆ**
เพื่อสอบทานประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

11/10/2006

65

การตั้ง KPIs ในแนวทางของ Metric

เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ตัวอย่างกรอบตัวแปร (Attributes)
I. ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะหน่วยงาน - ความทั่วถึง-เพียงพอ - ความถี่การให้บริการ - ประสิทธิภาพการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่เป้าหมาย - กลุ่มเป้าหมายที่รับบริการ - จำนวนครั้งการให้บริการ - ผลลัพธ์เทียบปีจจ่ายนำเข้า

11/10/2006

66

เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ตัวอย่างกรอบตัวแปร (Attributes)
II. ความรับผิดชอบ ของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - พันธกิจต่อองค์กร - ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน - การให้หลักประกันคุ้มครองความเสี่ยง - การยอมรับข้อผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดลำดับความสำคัญ - ภารกิจหลักและภารกิจรอง - การตัดสินใจที่สะท้อนความรับผิดชอบ

11/10/2006

67

เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ตัวอย่างกรอบตัวแปร (Attributes)
III. การสนองตอบความต้องการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดประเด็นปัญหา - การรับฟังความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการมีส่วนร่วม - การปรึกษาหารือ - การสำรวจความต้องการ
VI. ความพึงพอใจของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความพึงพอใจ - การยอมรับ/การคัดค้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่พอใจ/ไม่พอใจ - ความคาดหวัง - ผลสะท้อนกลับ

เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ตัวอย่างกรอบตัวแปร (Attributes)
V. ผลเสียหายต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบภายนอก (ทางบวกและลบ) - ต้นทุนทางสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสูญเสียทางเศรษฐกิจ - ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม - ค่าเสียโอกาส - ความขัดแย้งทางสังคม
11/10/2006		69

Main Categories of KPI:

1. Absolute indicators

เป็นการวัดผลดำเนินงานเป้าหมาย โดยไม่อ้างอิงกับปัจจัยอื่น
ยอดอนุมัติสินเชื่อต่อปี
จำนวนเงินที่เบิกจ่ายต่อเดือน
จุดอ่อน
ไม่ได้วัดประสิทธิภาพ

2. Relative indicators

เป็นตัวชี้วัดที่มักได้รับความนิยม
จำนวนสินเชื่อต่อพนักงาน
สัดส่วนการเบิกจ่ายต่อยอดอนุมัติ

Weighted indicators

3. Weighted indicators

ใช้ในกรณีที่มียาสธุรกิจหลายอย่าง ที่มีกระบวนการดำเนินงานแตกต่างกัน

เช่น

ต้นทุนดำเนินงานต่อสินเชื่อ 100 บาทในแต่ละสายธุรกิจ

รายได้จากสินเชื่อจากสินเชื่อ corporate / retail

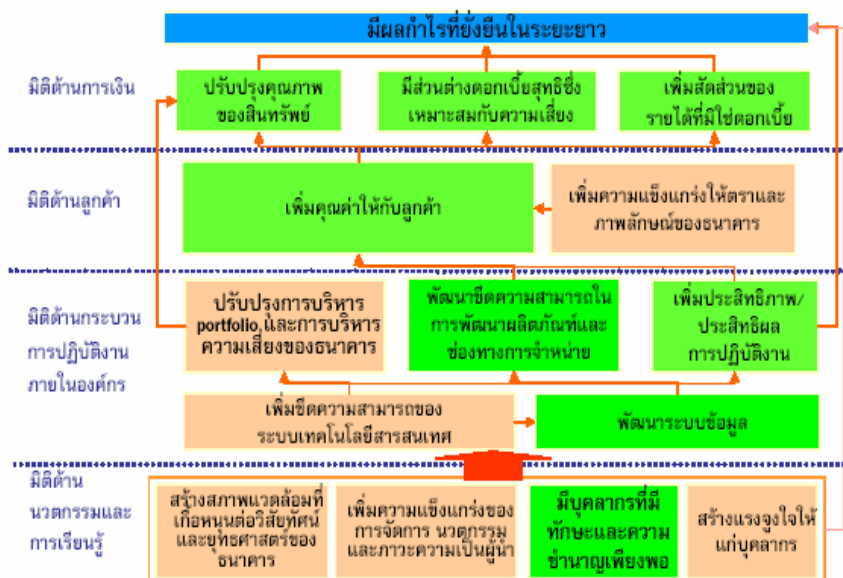
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ของแต่ละศูนย์ธุรกิจ

มูลค่าเพิ่มของแต่ละสายธุรกิจ

11/10/2006

71

BSC สำหรับสถาบันการเงิน



Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด

(Key Performance Indicators : KPI) ประกอบการจัดทำตัวชี้วัด : KPIs เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

- 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)**
 - เป็นมุมมองสำคัญเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร
- 2. มักจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน**
 - 1.1 การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)**
 - 1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)**
 - 1.3 การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ**

11/10/2006

73

- 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)**
 - เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน
 - 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)**
 - 2.2 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)**
 - 2.3 การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)**
 - 2.4 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และ อื่น ๆ**

11/10/2006

74

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

(Internal Process Perspectives)

– เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้

โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

3.1 ผลผลิตภาพ (Productivity)

3.2 ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)

3.3 คุณภาพ (Quality)

3.4 วงจรเวลา (Cycle Time)

3.5 การปฏิบัติงาน (Operations) และ อื่น ๆ

11/10/2006

75

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

(Learning and Growth Perspectives)

– เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

4.1 ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน
(Satisfaction and Attitude of employee)

4.2 ทักษะ (Skill) ของพนักงาน

4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

11/10/2006

76

Balance Scorecard แต่ละด้าน

☑ The Learning and Growth Perspective

เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ การเติบโต

☑ The Business Process Perspective

เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง

☑ The Customer Perspective

เป็นมุมมองด้านลูกค้า \

☑ The Financial Perspective

เป็นมุมมองด้านการเงิน

- ◎ พัฒนาความรู้ความสามารถพนักงาน
- ◎ ความพึงพอใจของพนักงาน
- ◎ พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกการทำงาน

- ◎ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ
- ◎ จัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ,
- ◎ ประสานงานภายในองค์กร
- ◎ จัดการด้านสายงานที่มีประสิทธิภาพ

- ◎ ความพึงพอใจของลูกค้า
- ◎ ภาพลักษณ์
- ◎ กระบวนการด้านการตลาด
- ◎ การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

- ◎ การเพิ่มรายได้,
- ◎ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย,
- ◎ การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

สรุปขั้นตอนการทำ KPIs

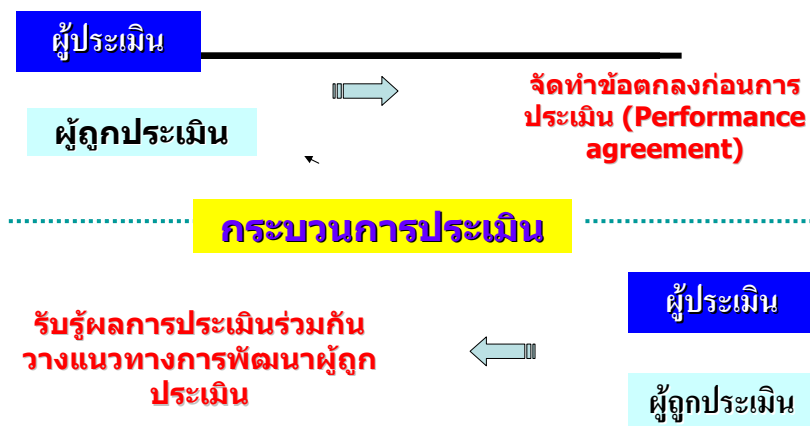
Performance Agreement

1. การทำข้อตกลงการประเมินก่อนการประเมิน
โดยระบุกิจกรรมหรืองานที่จะประเมิน
2. ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นๆ
3. เกณฑ์การประเมิน
4. สัดส่วนหรือน้ำหนักของงานที่ถูกประเมิน

11/10/2006

79
P Watanapa

การทำข้อตกลงล่วงหน้าก่อนการประเมิน



11/10/2006

80
P Watanapa

ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

KEY PERFORMANCE INDICATORS

(KPIs)

1. เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร/บุคลากรเป็นอย่างไร
2. แสดงถึงภารกิจที่องค์กร/บุคลากรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
3. ต้องสามารถวัดได้ และต้องอธิบายผลได้อย่างชัดเจน

11/10/2006

81
P Watanapa

วัตถุประสงค์ของการจัดทำดัชนีชี้วัด

ผลการปฏิบัติงาน

1. สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

11/10/2006

82
P Watanapa

ประเภทของดัชนีชี้วัด

1. ปริมาณ (Quantity)
2. คุณภาพ (Quality)
3. เวลา (Time)
4. ค่าใช้จ่าย (Cost)
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)

11/10/2006

83
P Watanapa

ค่าของ KPIs

ค่าของ KPIs แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ

1. ร้อยละ (Percentage)
2. สัดส่วน (Proportion)
3. อัตรา (Rate)
4. อัตราส่วน (Ratio)
5. จำนวน (Number)
6. ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

11/10/2006

84
P Watanapa

ดัชนีชี้วัด (KPIs) ที่สำคัญ

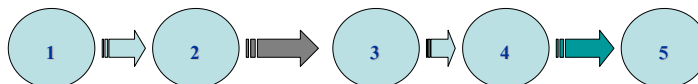
1. KPIs ที่บอก Key Performance (Output-Outcome, Process)
2. KPIs ที่เป็น Danger Indicators
 1. Danger Indicators คือ Indicators ที่แม้จะไม่ได้บ่งบอกกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลัก (Key Performance) แต่หากการดำเนินกิจกรรมนั้นมีความผิดพลาด จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวง
 2. KPIs ที่บ่งบอกความเป็นตัวหน่วง (τ = Torr)

11/10/2006

85
P Watanapa

ดัชนีชี้วัดผลหรือกระบวนการ

การดำเนินเรื่องขออนุมัติปรับโครงสร้างหนี้



KPI ที่ดู Output = เวลาที่ใช้ตั้งแต่ 1-5

KPI ที่ดู Process = เน้นดูที่ ตัวหน่วง (ระหว่าง 2 และ 3 หรือ 4 และ 5)

KPI : Time (ระยะเวลาที่ใช้) หรือ

Quality (ความผิดพลาดของเอกสารหรือขั้นตอน)

11/10/2006

86
P Watanapa

สิ่งที่ KPIs model ต้องการสนับสนุน

1. การให้เงินรางวัลในรูปแบบ **Bonus** แก่บุคคลากรในทุกระดับ ให้แก่หน่วยงานที่สามารถพิชิต **KPI** ในสิ้นปี เพื่อกระตุ้นการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างดีเยี่ยม
2. การจัดอบรมเทคโนโลยี รวมถึงเทคนิคต่างๆ ให้แก่บุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานและปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อสอดคล้องให้เข้ากับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นในโลกปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
3. จัดให้หน่วยงานที่สามารถพิชิต **KPI** ในรุ่นก่อน จัดแสดงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่กำลังถูกวัด **KPI** ซึ่งเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงในการที่จะเป็นแบบอย่างในการจัดการกับระบบการดำเนินงานให้ได้เป็นอย่างดี

11/10/2006

87

ปัญหาในการใช้งาน KPIs



11/10/2006

88

ปัญหาการใช้ดัชนีชี้วัด KPI วิธีแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม

ปัญหาข้อจำกัดจากหน่วยงานที่ประเมิน

1. การเก็บข้อมูลแบบ Manual
ยกตัวอย่าง เช่น
จะทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อนำไปพิจารณาว่า KPI ไม่มีประสิทธิภาพ
แนวทางแก้ไข
จะเพิ่มค่ากำหนดเป้าหมายให้มีค่าที่สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง
2. การเก็บข้อมูลโดยใช้ระบบ
การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องกับ
ภาระกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ
จะส่งผลถึงการไม่สามารถนำข้อมูลที่เก็บมาได้ไปใช้ประมวลผล KPI ได้

ปัญหาจากการตั้งค่าตัวประเมินที่ประกอบอยู่ในทั้ง 4 มุมมอง (Perspective)

1. ไม่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องอย่างชัดเจนกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานเอง
จะทำให้ดัชนีชี้วัด KPI ไม่เป็นตัวสะท้อนถึงความก้าวหน้าและทำหน้าที่บอก
ทิศทางที่ถูกต้องของหน่วยงานนั้นๆเอง

แนวทางแก้ไข

ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องเข้าใจถึง Core Business ของหน่วยงาน
ตนเองเสียก่อน

11/10/2006

89

*“It’s about management and
change first; measurement and
technology are second ”*

11/10/2006

90

สิ่งที่พบจากประสบการณ์ในการใช้ KPIs ในการวัดผล



11/10/2006

91

ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเภทของความผิดพลาด	ความหมาย
1. Attractiveness effect	สิ่งต่างๆ ที่สร้างความประทับใจ เช่น บุคลิกภาพ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเอกสาร ฯลฯ แนวโน้มที่ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
2. Attribution bias	อคติที่มาจากความเชื่อบางประการเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน เช่น เคยมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมาก่อน มีผลการเรียนที่ไม่ดี เป็นต้น มีแนวโน้มที่ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
3. Central tendency	เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมากลางๆ อาจเกิดมาจากหลายๆ สาเหตุ เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่กล้าตัดสินใจของผู้ประเมิน กลัวผู้ถูกประเมินเสียกำลังใจ
4. First impression error	ผู้ประเมินมีอคติทั้งในทางที่ดี และไม่ดีต่อผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้มาจากข้อมูลที่ผู้ประเมินได้รับเป็นครั้งแรกเกี่ยวกับผู้ประเมิน
5. Halo/horn effect	ลักษณะเด่น/ลักษณะด้อยบางประการของผู้ถูกประเมินจะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม

11/10/2006

92

6.High potential error	เป็นการสับสนระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ เหตุการณ์ปัจจุบัน กับศักยภาพของพนักงานในอนาคต
7. Negative and positive skew	เป็นลักษณะความผิดพลาดของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินตัดสินใจในภาพรวมแล้วว่าผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินออกมาเช่นไร เวลาประเมินในปัจจุบันเรื่อยๆ ก็จะมีแนวโน้มที่จะประเมินให้สอดคล้องกับภาพรวม
8. Past performance error	ผลการปฏิบัติงานในอดีตของผู้ถูกประเมินจะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
9. Recency effect	ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. Similar-to-me effect	องค์ประกอบบางประการของผู้ถูกประเมินที่เหมือน หรือ สอดคล้องกับองค์ประกอบบางอย่างของผู้ประเมิน จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11. Stereotyping	คุณลักษณะ คุณสมบัติ บางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ พฤติกรรม และ ลักษณะนิสัย ฯลฯ จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11/10/2006

93

ตัวอย่างการกำหนดน้ำหนักบน กิจกรรมตาม KPIs



11/10/2006

94

งานสินเชื่อ

การตรวจสอบเอกสาร การบันทึก/จัดเก็บ/ค้นหาเอกสาร การจัดทำเอกสารขออนุมัติ การติดตามงาน

11/10/2006

95
P Watanapa

การกำหนดน้ำหนักประเภtdัชนีชี้วัดงานเอกสาร/สารสนเทศ

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
การตรวจสอบเอกสาร (25%)		✓ (10%)	✓ (5%)		✓ (10%)
การบันทึก/จัดเก็บ/ ค้นหาเอกสาร (30%)		✓ (10%)	✓ (10%)		✓ (10%)
การจัดทำเอกสาร (25%)		✓ (10%)	✓ (10%)		✓ (5%)
การติดตามงาน (20%)		✓ (5%)	✓ (10%)		✓ (5%)

11/10/2006

96
P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการตรวจสอบงานเอกสารสินเชื่อ

KPI

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับ	ข้อมูลที่ได้รับผิดพลาดไม่เกิน 5% ของข้อมูลทั้งหมด	ข้อมูลที่ได้รับผิดพลาดไม่เกิน 3% ของข้อมูลทั้งหมด	ข้อมูลที่ได้รับถูกต้องสมบูรณ์
เวลา	ความรวดเร็วของการจัดส่งข้อมูล	จัดส่งข้อมูลได้ทันตามกำหนด	จัดส่งข้อมูลก่อนกำหนด 1-5 วัน	จัดส่งข้อมูลก่อนกำหนดไม่น้อยกว่า 5 วัน
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้รับข้อมูล	CSI = 75%	CSI = 76-90%	CSI > 90%

11/10/2006

CSI = Customer Satisfaction Index

97

Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการจัดทำเอกสาร C/A

KPI

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ความถูกต้องของเอกสาร	จัดทำเอกสารถูกต้องไม่น้อยกว่า 80% ของเอกสารทั้งหมด	จัดทำเอกสารถูกต้อง 81-95% ของเอกสารทั้งหมด	จัดทำเอกสารถูกต้องไม่น้อยกว่า 95% ของเอกสารทั้งหมด
เวลา	ความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารจนเสร็จเรียบร้อย	จัดทำเอกสารเสร็จภายในกำหนดเวลาที่แจ้งไว้	จัดทำเอกสารเสร็จก่อนกำหนด 1-3 วัน	จัดทำเอกสารเสร็จก่อนกำหนดไม่น้อยกว่า 3 วัน
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้รับเอกสาร	CSI = 80%	CSI = 81-95%	CSI > 95%

11/10/2006

CSI = Customer Satisfaction Index

98

Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการติดตามงานคืนเชื่อ

KPI

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ความถูกต้องของการได้รับทราบความก้าวหน้าของงานที่ติดตาม	ทราบความก้าวหน้าของงานไม่น้อยกว่า 80% ของงานที่ต้องติดตามทั้งหมด	ทราบความก้าวหน้าของงาน 81-95% ของงานที่ต้องติดตามทั้งหมด	ทราบความก้าวหน้าของงานที่ต้องติดตามมากกว่า 95% ของงานทั้งหมด
เวลา	ความรวดเร็วในการติดตามงาน	แจ้งผลการติดตามงานได้ภายใน 3 ชม.	แจ้งผลการติดตามงานได้ภายใน 1-3 ชม.	แจ้งผลการติดตามงานได้ภายใน 1 ชม.
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	CSI = 80%	CSI = 81-95%	CSI > 95%

11/10/2006

CSI = Customer Satisfaction Index

99

๑ Watanapa

งานบริการ

KPI

การให้คำปรึกษา/แนะนำ
ตอบปัญหาข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน
การติดต่อประสานงาน
การให้ข้อมูล
การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการ
การอำนวยความสะดวก/ให้ความช่วยเหลือต่อผู้มารับบริการ

11/10/2006

100

๑ Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการอำนวยความสะดวก/ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับบริการ

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ความถูกต้องและเหมาะสมของการอำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือ	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือถูกต้องเหมาะสม > 80 % จำนวนเรื่อง	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือถูกต้องเหมาะสม 81-95% จำนวนเรื่อง	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือถูกต้องเหมาะสมไม่น้อยกว่า 95% ของจำนวนเรื่อง
เวลา	ความรวดเร็วในการอำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือ	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือได้ภายใน 2 ชม.	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือได้ภายใน 1 ชม.	อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือได้ภายใน 30 นาที
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	CSI = 80%	CSI = 81-95%	CSI > 95%

11/10/2006

CSI = Customer Satisfaction Index

101

P Watanapa

งานวิเคราะห์/วิชาการ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
การศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล
การวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์แนวทาง
การได้รับเชิญเป็นวิทยากร/ที่ปรึกษา/คณะกรรมการ
หรือเป็นอาจารย์พิเศษ
การเสนอความเห็นทางวิชาการ

11/10/2006

102

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					KPI
ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น	
ปริมาณ					
คุณภาพ	ความถูกต้องของเนื้อหาในคู่มือปฏิบัติงาน	เนื้อหาในคู่มือปฏิบัติงานถูกต้องไม่น้อยกว่า 80% เนื้อหาทั้งหมด	เนื้อหาในคู่มือปฏิบัติงานถูกต้อง 80-95% ของเนื้อหาทั้งหมด	เนื้อหาในคู่มือปฏิบัติงานถูกต้องไม่น้อยกว่า 95% ของเนื้อหาทั้งหมด	
เวลา	ความรวดเร็วในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลา	จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเสร็จก่อนกำหนดเวลา 1-3 วัน	จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเสร็จก่อนกำหนดเวลา > 3 วัน	
ความคุ้มค่า					
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ใช้คู่มือปฏิบัติงาน	CSI = 75%	CSI = 76-90%	CSI > 90%	
11/10/2006			CSI = Customer Satisfaction Index		103 P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา					KPI
ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น	
ปริมาณ					
คุณภาพ	ความถูกต้องและเหมาะสมของการเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา	ความเห็นที่เสนอได้รับความเห็นชอบในที่ประชุม	ความเห็นที่เสนอได้รับการนำไปลองใช้	ความเห็นที่เสนอถูกนำไปใช้จนมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติ	
เวลา	ความรวดเร็วในการเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา	ความเห็นที่เสนอทันกับกำหนดเวลาที่จำเป็น	ความเห็นที่เสนอได้ก่อนกำหนดเวลาที่จำเป็น 1-2 วัน	ความเห็นที่เสนอได้ก่อนกำหนดเวลาที่จำเป็นมากกว่า 2 วัน	
ความคุ้มค่า					
ความพึงพอใจ					
11/10/2006					104 P Watanapa

งานบริหาร/การจัดการ (กลุ่มงานบุคคล)

การกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
การวางแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
การแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน
การวางแผนการปฏิบัติงาน
การพัฒนางาน

11/10/2006

105

P Watanapa

ประเภทดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน งานบริหาร/การจัดการ

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
การกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา		✓			✓
การวางแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา		✓			✓
การแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน		✓	✓		✓
การวางแผนการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	
การพัฒนางาน		✓	✓		

11/10/2006

106

P Watanapa

การกำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัดงานงานบริหาร/การจัดการ

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
การกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (20%)		✓ (10%)			✓ (10%)
การวางแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (25%)		✓ (15%)			✓ (10%)
การแนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน (15%)		✓ (5%)	✓ (5%)		✓ (5%)
การวางแผนการปฏิบัติงาน (15%)		✓ (5%)	✓ (5%)	✓ (5%)	
การพัฒนางาน (25%)		✓ (10%)	✓ (10%)	✓ (5%)	

11/10/2006

107

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการถูกกำกับดูแล	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกำกับดูแลไม่น้อยกว่า 80% ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกำกับดูแล 81-90% ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกำกับดูแลไม่น้อยกว่า 90% ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด
เวลา				
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	75% ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ	76-90% ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ	> 90% ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ

11/10/2006

108

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการวางแผนการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ร้อยละของผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 5 วันใน 1 ปี	ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 5 วันใน 1 ปี มีไม่น้อยกว่า 80%	ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 5 วันใน 1 ปี มี 80-90%	ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 5 วันใน 1 ปี มีไม่น้อยกว่า 90%
เวลา				
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในแผนการพัฒนา	75% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ	76-90% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ	> 90% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ

11/10/2006

109

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการแนะนำสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	ความถูกต้องและครบถ้วนของการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชา มีความถูกต้อง ครบถ้วน ไม่น้อยกว่า 80% ของเรื่องที่สอนทั้งหมด	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชามีความถูกต้อง ครบถ้วน 81-95% ของเรื่องที่สอนทั้งหมด	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชามีความถูกต้อง ครบถ้วน ไม่น้อยกว่า 95% ของเรื่องที่สอนทั้งหมด
เวลา	ความรวดเร็วในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาทันเวลาตามกำหนด	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเสร็จ 1-3 วันก่อนเวลาตามกำหนด	การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเสร็จมากกว่า 3 วันก่อนเวลาตามกำหนด
ความคุ้มค่า				
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา	75% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ	76-90% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ	> 90% ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ

11/10/2006

110

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการวางแผนการปฏิบัติงาน

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	แผนการการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและครบถ้วน	การปฏิบัติงานมีการวางแผนไม่น้อยกว่า 80% ของการปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานมีการวางแผน 80-90% ของการปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานมีการวางแผนไม่น้อยกว่า 90% ของการปฏิบัติงาน
เวลา	ความรวดเร็วในการวางแผนการปฏิบัติงาน	การวางแผนการปฏิบัติงานเสร็จทันกำหนดเวลา	การวางแผนการปฏิบัติงานเสร็จก่อนกำหนดเวลา 1-2 วัน	การวางแผนการปฏิบัติงานเสร็จก่อนกำหนดเวลาไม่น้อยกว่า 2 วัน
ความคุ้มค่า	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานใช้งบประมาณไม่เกินที่กำหนด	การปฏิบัติงานใช้งบประมาณน้อยกว่าที่กำหนด 1-5%	การปฏิบัติงานใช้งบประมาณน้อยกว่าที่กำหนด 5%
ความพึงพอใจ				

11/10/2006

111

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการพัฒนางาน

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ปริมาณ				
คุณภาพ	การได้รับการประกันคุณภาพ การดำเนินการ โดยหน่วยงาน	การประกันคุณภาพ อยู่ในเกณฑ์ดี	การประกันคุณภาพ อยู่ในเกณฑ์ดีมาก	การประกันคุณภาพ อยู่ในเกณฑ์ดีเด่น
เวลา	ความรวดเร็วในการดำเนินการ	การดำเนินการใช้เวลาไม่น้อยลงไม่น้อยกว่า 5%	การดำเนินการใช้เวลาไม่น้อยลง 5-10%	การดำเนินการใช้เวลาไม่น้อยลงไม่น้อยกว่า 10%
ความคุ้มค่า	ประสิทธิภาพของการดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลงแต่ไม่เกิน 5%	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลง 5-10%	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลงเกิน 10%
ความพึงพอใจ				

11/10/2006

112

P Watanapa

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด

KRA การรวบรวมเอกสารการรับ-เบิกจ่ายเงิน	ดัชนีชี้วัด	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ดัชนีชี้วัดประเภทคุณภาพ	รวบรวมเอกสารครบถ้วน	ผิดพลาดไม่เกิน 5%	ผิดพลาดไม่เกิน 3%	สมบูรณ์ถูกต้อง
ดัชนีชี้วัดประเภทเวลา	ทันเวลา	ทันเวลาตามกำหนด	ครบก่อนกำหนด 1-3 วัน	ครบก่อนกำหนดไม่น้อยกว่า 4 วัน

11/10/2006

113

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด

KRAs	ดัชนีชี้วัด	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ดัชนีชี้วัดประเภทคุณภาพ	รายงานถูกต้องครบถ้วน	ผิดพลาดไม่เกิน 5%	ผิดพลาดไม่เกิน 3%	ถูกต้องสมบูรณ์
ดัชนีชี้วัดประเภทเวลา	เสร็จภายใน 60 วัน	เสร็จภายใน 50 วัน	เสร็จภายใน 45 วัน	เสร็จภายใน 30 วัน
ดัชนีชี้วัดประเภทความพึงพอใจ	ครบถ้วนตามมาตรฐานการบัญชี	ผิดพลาดไม่เกินมาตรฐานบัญชีไม่เกิน 5%	ผิดพลาดไม่เกินมาตรฐานบัญชีไม่เกิน 3%	ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานบัญชี

11/10/2006

114

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด

KRA	ดัชนีชี้วัด	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ดีมาก	เกณฑ์ดีเด่น
ดัชนีชี้วัดประเภทคุณภาพ	ถูกต้องครบถ้วน	จัดทำแผนครบถ้วน	ผิดพลาดไม่เกิน 3%	ถูกต้องสมบูรณ์
ดัชนีชี้วัดประเภทเวลา	ทันตามเวลา	ทันตามเวลาที่กำหนด	ทันตามเวลาก่อนกำหนด	ทันตามเวลาก่อนกำหนดไม่น้อยกว่า 5 วัน
ดัชนีชี้วัดประเภทความพึงพอใจ	ร้อยละ	ไม่น้อยกว่า 70%	ไม่น้อยกว่า 80%	ไม่น้อยกว่า 80%

11/10/2006

115

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายอนาคต	กลยุทธ์ที่ใช้
เพื่อความสำเร็จด้านการเงิน	รายได้ที่เพิ่มขึ้น	5%	10%	- ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ
เพื่อความสำเร็จด้านผู้รับบริการ	จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไป	7%	5%	- สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
เพื่อความสำเร็จของกระบวนการภายใน	อัตราของเสียจากการผลิต	5 %	3 %	- จัดทำระบบ TQM ในองค์กร
เพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนวันในการอบรมต่อคน ต่อปี	7วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป

- การนำดัชนีชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการกำหนดสูตรการคำนวณ (Calculation Formula) ที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ และสามารถดำเนินการได้
- การนำดัชนีชี้วัดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากร
- การประเมินคุณสมบัติและศักยภาพ (Competency) ของบุคลากร เป็นการนำข้อมูลในอดีต ไปคาดการณ์ในอนาคต

11/10/2006

117

P Watanapa

พักรับประทานอาหารกลางวัน



ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

/2006

118