


การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ  
สำหรับสถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม



นางสาวเบญจมาศ จินตะเกษกรกรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-5040-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF PERSONAL BALANCED SCORECARD FOR RESEARCH AND  
DEVELOPMENT INSTITUTE OF INDUSTRIAL PRODUCTION



Miss. Benchamat Chintaketkarn

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

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-5040-4



เบญจมาศ จินตะเกษกรกรม: การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพสำหรับสถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม. ( DEVELOPMENT OF PERSONAL BALANCED SCORECARD FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE OF INDUSTRIAL PRODUCTION TECHNOLOGY )  
 อ.ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประภมพงศ์, 190 หน้า. ISBN 974-17-5040 -4.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพสำหรับสถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม และนำดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพที่พัฒนาเป็นพื้นฐานในการประเมินผลพนักงานเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ เริ่มจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายพร้อมทั้งผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมสมองในการคิดแผนที่กลยุทธ์ จากปัจจัยสู่ความสำเร็จและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์พร้อมกำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละ มุมมองตามหลักการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard หลังจากนั้นให้ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นว่าดัชนีชี้วัดใดเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานที่จะเลือกมาดำเนินการก่อน สำหรับแต่ละฝ่าย ( Department ) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสถาบัน( Corporate ) ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองและผู้รับผิดชอบให้สัมพันธ์กับดัชนีชี้วัด (KPIs) ที่คัดเลือก เพื่อแสดงความเชื่อมโยงว่าพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่ง ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน

ผลลัพธ์ของงานวิจัยฉบับนี้ คือตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพและบทสรุปรวมผลการประเมินความเหมาะสมและข้อเสนอแนะของการพัฒนาดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปใช้เป็นตัวแบบในการประเมินผลพนักงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ตอบสนองการกระจาย กลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนวิธีหนึ่ง หลังจากได้มีการประเมินความเหมาะสมดัชนีชี้วัดโดยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องพบว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินผลเพิ่มขึ้นจาก 16.4 คะแนน ใน 60 คะแนนเป็น 51.6 คะแนน ใน 60 คะแนน นอกจากการใช้ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพที่ได้พัฒนาแล้ว มีข้อเสนอแนะในเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินบุคลากรด้านอื่นด้วยเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงซึ่งควรจะต้องมีการวิจัยและพัฒนาต่อไป

ภาควิชา            วิศวกรรมอุตสาหการ            ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา        วิศวกรรมอุตสาหการ            ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
 ปีการศึกษา      2546

# # 4571430421 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : BALANCED SCORECARD / KEY PERFORMANCE INDICATORS / PERSONAL PERFORMANCE EVALUATION / PERSONAL BALANCED SCORECARD

Ms. BENCHAMAT CHINTAKETKARM : DEVELOPMENT OF PERSONAL BALANCED SCORECARD FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE OF INDUSTRIAL PRODUCTION TECHNOLOGY. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PRASERT AKKHARAPRATHOMPONG, 190 pp. ISBN 974-17-5040 -4.

The objective of this thesis is to approach the development of personal balanced scorecard for research and development institute of industrial production technology . By studying the case of activities of research and development institute of industrial production technology . In this thesis, the personal balanced scorecard worksheets are determined for used as the basis for personal evaluation and continuously improvement.

In the development of personal balanced scorecard worksheets, first is to gather informations, including of strategy maps assignment on the executive quality policy. Then, select the KPIs in each balanced scorecard perspectives, which are agreed with the requirements by evaluating with the criterion of conformance ,of the quality policy , of coporate goal and of department goal. Determine relationship between objectives and job of positions. Ten KPIs are selected from PBSC-Relationships. After the KPIs are selected for personal balanced scorecard worksheets or PBSC-WORKSHEET .

The results of are personal balanced scorecard worksheet . The results show that the score of evaluating during before and after is increased from 16.4 from 60 marks to 51.6 from 60 marks. The comment of this thesis is not enough for only used personal balanced scorecard to personal evaluated , but also focusing of performance of activities. It shall be development of learning and growth to learning organization in the next research to approach the best practices.

Department Industrail Engineering Student's signature .....

Field of study Industrail Engineering Advisor's signature .....

Academic year 2003 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ในการศึกษาโดยตลอด นอกจากนี้ยังคอยสอบถามและจัดให้มีการนำเสนอความก้าวหน้าในการทำงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูเวช ช่างสง่าเวช รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เกาประเสริฐวงศ์ และ อาจารย์ ดร. นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์ ที่ได้ตรวจสอบถึงความสมบูรณ์และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณคณะทำงานกรณีศึกษาของทางสถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม ผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้สละเวลา ข้อมูล และให้ความร่วมมือในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ โดยลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายนี้ผู้ทำการวิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆทุกคน ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ในการศึกษาโดยตลอด

เบญจมาศ จินตะเกษกรรรม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective).....	13
2.3.2 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง.....	13
2.3.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective).....	13
2.3.2.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ..	13
2.3.2.3 เป้าหมาย (Target).....	13
2.3.2.4 แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) .....	13
2.3.3 การกำหนดจำนวนดัชนีชี้วัด .....	13
2.3.4 ขั้นตอนในการจัดทำการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	14
2.4 การแปลง BSC ลงไปถึงระดับพนักงาน.....	15
2.5 การเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน.....	16
2.6 การแปลง BSC และตัวชี้วัดลงถึงระดับพนักงานทุกคน.....	19
2.7 Personal Balanced Scorecard (PBSC).....	21
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
บทที่ 3 สภาพปัจจุบันกรณีศึกษา และ ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	
3.1 ความเป็นมาของกรณีศึกษา .....	26
3.1.1 ภาพรวมองค์กร .....	27
3.1.2 จำนวนบุคลากร .....	27
3.1.3 กิจกรรมองค์กร.....	27
3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์.....	28
3.2.1 แม่พิมพ์ฉีดพลาสติก .....	28
3.2.2 ชิ้นงานพลาสติก .....	29
3.2.3 ชิ้นส่วน.....	30
3.3 แผนผังกระบวนการผลิต .....	31
3.3.1 ฝ่ายแม่พิมพ์ .....	31
3.3.2 ฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	32
3.3.3 ฝ่ายผลิต.....	33
3.4 ดัชนีชี้วัดของสถาบัน	
3.4.1 นโยบายคุณภาพและเป้าหมายสถาบัน.....	35
3.4.2 ข้อจำกัดของระบบประเมินผลแบบเก่า.....	35



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4.3 ข้อมูลของดัชนีชี้วัดที่เคยทำ .....	36
3.4.3.1 ข้อมูลฝ่ายแม่พิมพ์.....	36
3.4.3.2 ข้อมูลฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	36
3.4.3.3 ข้อมูลความพึงพอใจลูกค้าภายในฝ่ายต่าง ๆ .....	37
3.4.3.4 ข้อมูลความพึงพอใจลูกค้าภายนอก.....	37
3.5 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินการวิจัย ( Personal Balanced Scorecard : PBSC ).....	38
3.5.1 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับดัชนีชี้วัด (KPI and BSC –Relationship).....	38
3.5.2 ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดของสถาบันและของฝ่าย.....	38
3.5.3 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับ ตำแหน่งงาน ( PBSC-Relationship ).....	38
3.5.4 การพัฒนาตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC WORKSHEET ).....	39
3.5.5 ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ.....	40
3.5.6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	40
บทที่ 4 การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ	
4.1 การรวบรวมข้อมูล.....	41
4.1.1 รวบรวมตำแหน่งงานที่จะประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงาน .....	41
4.1.2 กำหนดกลยุทธ์ และแผนผังความสัมพันธ์.....	45
4.1.2.1 แผนที่กลยุทธ์.....	46
4.1.2.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์.....	46
4.2 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับดัชนีชี้วัด ( KPI and BSC – Relationship ).....	51
4.3 ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดของสถาบันและของฝ่าย .....	65
4.3.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก.....	65
4.3.2 การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก.....	66
4.4 การสร้างตารางความสัมพันธ์ ระหว่างตำแหน่งงานกับ ดัชนีชี้วัด.....	77

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 ผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ.....	93
4.6 การนำ PBSC WORKSHEET ไปใช้.....	150
<b>บทที่ 5 การประเมินผลตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ.....</b>	<b>151</b>
5.1 การประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ .....	151
5.1.1 คุณสมบัติผู้ประเมิน .....	151
5.1.2 เกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสม .....	152
5.1.3 ขั้นตอนการประเมิน ความเหมาะสม.....	154
5.2 ผลการประเมินความเหมาะสมในการนำ PBSC WORKSHEET มาใช้ในระบบประเมินผล .....	155
5.3 ตัวอย่างผลการดำเนินงาน .....	164
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	
6.1 สรุปผลการวิจัย .....	171
6.1.1 ผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดตามมุมมองของ Balanced Scorecard .....	172
6.1.2 การคัดเลือกดัชนีชี้วัด.....	172
6.1.3 ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดกับตำแหน่งงาน (PBSC - Relationship).....	173
6.1.4 การสร้างตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพ (PBSC – WORKSHEET) .....	174
6.2 การเชื่อมโยงที่มาของปัญหาและผลที่ได้รับ .....	175
6.3 ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	179
6.3.1 ข้อเสนอแนะ .....	179
6.3.2 ดัชนีชี้วัดที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Key Performance Indicator) .....	179
6.3.3 Benefit Sharing.....	181
รายการอ้างอิง .....	183
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก. ตัวอย่างแบบประเมินผลพนักงานแบบเก่าของสถาบัน RDiPT.....	187

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1 ลำดับของดัชนีชี้วัดในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ.....	7
รูปที่ 2.2 มุมมองและความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน.....	11
รูปที่ 2.3 กระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน.....	12
รูปที่ 2.4 framework for cascading and aligning personal goals .....	15
รูปที่ 2.5 Strategic management model.....	22
รูปที่ 2.6 Linking the Critical Success Factors to the objectives, performance measures, targets .....	23
รูปที่ 3.1 ผังองค์กรสถาบัน .....	27
รูปที่ 3.2 แสดงตัวอย่างแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก.....	28
รูปที่ 3.3 แสดงตัวอย่างชิ้นงานพลาสติก .....	29
รูปที่ 3.4 แสดงตัวอย่างชิ้นส่วนจากงานตัดโลหะ งานกลึง งานกัด .....	30
รูปที่ 3.5 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายแม่พิมพ์.....	31
รูปที่ 3.6 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	32
รูปที่ 3.7 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายผลิต.....	33
รูปที่ 3.8 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา.....	34
รูปที่ 4.1 ตำแหน่งงานฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	41
รูปที่ 4.2 ตำแหน่งงานฝ่ายแม่พิมพ์.....	42
รูปที่ 4.3 ตำแหน่งงานฝ่ายผลิต .....	42
รูปที่ 4.4 ตำแหน่งงานฝ่ายการศึกษาและสัมมนา.....	43
รูปที่ 4.5 ตำแหน่งงานฝ่ายซ่อมบำรุง.....	43
รูปที่ 4.6 ตำแหน่งงานฝ่ายสำนักงาน.....	44
รูปที่ 4.7 ตำแหน่งงานฝ่ายประกันคุณภาพ.....	44
รูปที่ 4.8 นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพของสถาบัน.....	45
รูปที่ 4.9 STRATEGY MAP OF RDIP.....	47
รูปที่ 4.10 STRATEGY MAP OF POLYMER DEPARTMENT.....	47
รูปที่ 4.11 STRATEGY MAP OF MOLD AND DIE DEPARTMENT.....	48
รูปที่ 4.12 STRATEGY MAP OF PRODUCTION DEPARTMENT.....	48
รูปที่ 4.13 STRATEGY MAP OF TST DEPARTMENT.....	49
รูปที่ 4.14 STRATEGY MAP OF MAINTENANCE DEPARTMENT.....	49
รูปที่ 4.15 STRATEGY MAP OF OFFICE DEPARTMENT .....	45
รูปที่ 4.16 STRATEGY MAP OF QUALITY ASSURANCE DEPARTMENT.....	45
รูปที่ 6.1 แสดงการคิดปันผลกำไรจากการประเมินผลงานรายบุคคล .....	181

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1	ผลของดัชนีชี้วัดฝ่ายแม่พิมพ์.....	36
ตารางที่ 3.2	ผลของดัชนีชี้วัดฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	36
ตารางที่ 3.3	ผลของดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน.....	37
ตารางที่ 3.4	ผลของดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก.....	37
ตารางที่ 4.1	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน.....	51
ตารางที่ 4.2	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	55
ตารางที่ 4.3	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายแม่พิมพ์.....	56
ตารางที่ 4.4	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายผลิต.....	57
ตารางที่ 4.5	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายอบรมและสัมมนา.....	58
ตารางที่ 4.6	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุง.....	59
ตารางที่ 4.7	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายประกันคุณภาพ.....	60
ตารางที่ 4.8	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกบุคคล.....	61
ตารางที่ 4.9	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกบัญชี – การเงิน.....	62
ตารางที่ 4.10	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกจัดซื้อ / สโตร์.....	63
ตารางที่ 4.11	ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกการตลาด.....	64
ตารางที่ 4.12	ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน.....	68
ตารางที่ 4.13	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายแม่พิมพ์.....	78
ตารางที่ 4.14	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	80
ตารางที่ 4.15	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา.....	82
ตารางที่ 4.16	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายผลิต.....	84
ตารางที่ 4.17	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายซ่อมบำรุง.....	86
ตารางที่ 4.18	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายสำนักงาน.....	88
ตารางที่ 4.19	PBSC RELATIONSHIPS – ฝ่ายประกันคุณภาพ.....	91
ตารางที่ 4.20	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์.....	93
ตารางที่ 4.21	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน.....	94
ตารางที่ 4.22	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกออกแบบ.....	95
ตารางที่ 4.23	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคออกแบบ.....	96
ตารางที่ 4.24	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก Machine.....	97
ตารางที่ 4.25	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิค Machine.....	98
ตารางที่ 4.26	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก Fitting.....	99
ตารางที่ 4.27	PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิค Fitting.....	100

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายแม่พิมพ์ .....	101
ตารางที่ 4.29 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	102
ตารางที่ 4.30 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกฉีดพลาสติก .....	103
ตารางที่ 4.31 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน.....	104
ตารางที่ 4.32 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้ากะ.....	105
ตารางที่ 4.33 PBSC WORKSHEET ตำแหน่ง OPERATOR.....	106
ตารางที่ 4.34 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วัดคุณภาพ.....	107
ตารางที่ 4.35 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	108
ตารางที่ 4.36 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอบรม.....	109
ตารางที่ 4.37 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อบรม .....	110
ตารางที่ 4.38 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายอบรม.....	111
ตารางที่ 4.39 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายผลิต.....	112
ตารางที่ 4.40 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน.....	113
ตารางที่ 4.41 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานกลึง .....	114
ตารางที่ 4.42 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานกัด.....	115
ตารางที่ 4.43 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานตัดโลหะ.....	116
ตารางที่ 4.44 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกออกแบบเครื่องมือ.....	117
ตารางที่ 4.45 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานกลึง.....	118
ตารางที่ 4.46 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานกัด.....	119
ตารางที่ 4.47 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานตัดโลหะแผ่น.....	120
ตารางที่ 4.48 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคออกแบบเครื่องมือ.....	121
ตารางที่ 4.49 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายผลิต.....	122
ตารางที่ 4.50 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง.....	123
ตารางที่ 4.51 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกเครื่องจักร .....	124
ตารางที่ 4.52 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคเครื่องจักร .....	125
ตารางที่ 4.53 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกคอมพิวเตอร์และโซตย .....	126
ตารางที่ 4.54 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคคอมพิวเตอร์และโซตย .....	127
ตารางที่ 4.55 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกอาคารสถานที่ .....	128
ตารางที่ 4.56 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคอาคารสถานที่.....	129
ตารางที่ 4.57 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายซ่อมบำรุง.....	130
ตารางที่ 4.58 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาด แม่บ้าน.....	131



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.59 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสำนักงาน.....	132
ตารางที่ 4.60 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบุคคล.....	133
ตารางที่ 4.61 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล .....	134
ตารางที่ 4.62 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดซื้อ.....	135
ตารางที่ 4.63 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สโตร์.....	136
ตารางที่ 4.64 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบัญชีการเงิน.....	137
ตารางที่ 4.65 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานบัญชี.....	138
ตารางที่ 4.66 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกการตลาด .....	139
ตารางที่ 4.67 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด.....	140
ตารางที่ 4.68 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานขับรถ.....	141
ตารางที่ 4.69 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการทั่วไป.....	142
ตารางที่ 4.70 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ .....	143
ตารางที่ 4.71 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ISO .....	144
ตารางที่ 4.72 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ .....	145
ตารางที่ 4.73 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ PY .....	146
ตารางที่ 4.74 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ MD .....	147
ตารางที่ 4.75 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ PD.....	148
ตารางที่ 4.76 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายประกันคุณภาพ .....	149
ตารางที่ 5.1 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยผู้อำนวยการสถาบัน.....	155
ตารางที่ 5.2 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร.....	156
ตารางที่ 5.3 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์ .....	157
ตารางที่ 5.4 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	158
ตารางที่ 5.5 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายผลิต.....	159
ตารางที่ 5.6 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา.....	160

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.7 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง.....	161
ตารางที่ 5.8 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ.....	162
ตารางที่ 5.9 สรุปผลประเมินคะแนนความเหมาะสม PBSC WORKSHEET เปรียบเทียบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา.....	163
ตารางที่ 5.10 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ฝ่ายการศึกษาและสัมมนา.....	164
ตารางที่ 5.11 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายแม่พิมพ์.....	165
ตารางที่ 5.12 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายผลิต.....	166
ตารางที่ 5.13 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายพอร์ลิเมอร์.....	167
ตารางที่ 5.14 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายซ่อมบำรุง.....	168
ตารางที่ 5.15 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายสำนักงาน.....	169
ตารางที่ 5.16 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล แบบดุลยภาพฝ่ายประกันคุณภาพ.....	170
ตารางที่ 6.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่ได้รับ.....	176



# บทที่ 1

## บทนำ

ปัจจุบันมีการนำหลักการวัดผลการดำเนินงาน ( Performance Measurement ) และการบริหารจัดการผลการดำเนินงาน ( Performance Management ) ต่าง ๆ มาใช้อย่างแพร่หลาย และมีเครื่องมือและเทคนิค ( Tools & Technique ) ในการวัดผลการดำเนินงาน และบริหารจัดการผลการดำเนินงาน เช่น การให้รางวัลคุณภาพ ( Quality Award ) การประยุกต์ใช้ปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ( Total Quality Management ) การแก้ปัญหาโดยใช้ QC Story การพัฒนาระบบงานให้เป็นระบบมาตรฐานต่าง ๆ การบริหารองค์ความรู้ ( Knowledge Management ) เป็นต้น

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ( Key Performance Indicators : KPIs ) และการสร้างตัวชี้วัดแบบดุลยภาพ ( Balanced Scorecard ) ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ปี 1996 นับจาก Kaplan, R.S. and Norton, D.P. ตีพิมพ์บทความชื่อ The Balanced Scorecard ใน Harvard Business Review ( Press, 1996 )

การประยุกต์ใช้ในระบบราชการของสหรัฐอเมริกาในปี 1993 ( GPRA : Government Performance Review Act ) การประยุกต์ใช้ในบริษัท Kansai Electric Power ในปี 1990 การประยุกต์ใช้ในประเทศไทยและค่อนข้างประสบความสำเร็จ วัดจากแผนการนำ BSC มาใช้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิลเลฟเว่น จำกัด ( มหาชน ) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น

เพราะฉะนั้นจึงไม่มีข้อจำกัดสำหรับการนำเครื่องมือชนิดนี้ (BSC) มาใช้ในองค์กรใด ๆ ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าองค์กรต้องพิจารณาว่า Balanced Scorecard มีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรมากน้อยแค่ไหนเท่านั้นเอง

### 1.1 ความเป็นมาของกรณีศึกษา

งานในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น นับเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหารที่สำคัญ เนื่องจากทำให้ผู้บริหารทราบว่าองค์กรมีสภาพการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร สามารถหาแผนพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลมีความสำคัญ ดังนี้ คือ

1. ทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ. จุดใด หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งข้อมูลนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการจะบริหารตนเองได้ดีนั้น ต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาพแวดล้อม

2. ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้น จะต้องรู้จักจุดเริ่มต้นหรือสภาวะปัจจุบัน รวมทั้งผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ล้วนได้จากการประเมินผลทั้งสิ้น
3. หากมีงานใดได้มีการวัดประเมินผลแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินงานนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น และมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน

ในการประเมินองค์กรนั้น นอกจากตัวชี้วัดในด้านการเงิน เช่น ตัวเลขกำไรขาดทุน เหมือนที่เคยเป็นมา ผู้บริหารควรพิจารณามุมมองใหม่ ๆ ในการวัดผลเพิ่มเติมจากมุมมองด้านการเงิน เช่น ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการพัฒนากระบวนการผลิต เป็นต้น เนื่องจากตัวชี้วัดในด้านการเงินนั้น เป็นเพียงภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งหมด ไม่ได้ให้รายละเอียดว่าการดำเนินงานนั้น ส่วนใดดี ส่วนใดต้องแก้ไข และการประเมินองค์กรในมุมมองด้านอื่น ๆ ร่วมกับมุมมองด้านการเงิน จะช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการดำเนินงานและความชัดเจนของการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถประเมินองค์กรและกำหนดแผนงานในการบริหารงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้น แต่ละองค์กรควรมีตัวชี้วัดการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งจะทำให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงาน และองค์กรสามารถตรวจสอบและติดตามกระบวนการทำงานได้ครบถ้วน ชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 1.2 วัดอุปสงค์ของการดำเนินการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อพัฒนาต้นแบบระบบประเมินผลรายบุคคลของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต เพื่อให้สอดคล้องต่อเป้าหมายของฝ่ายบริหาร และเป้าหมายของสถาบัน

## 1.3 ดัชนีชี้วัดสู่ความสำเร็จ

- 1.3.1 ผลการประเมินดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพของทุกตำแหน่งงานในฝ่ายที่ทำการศึกษาของสถาบันฯ เปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา

## 1.4 ขอบข่ายของการดำเนินการวิจัย

- 1.4.1 ดัชนีชี้วัดรายบุคคล ( Personal balanced scorecard ) ที่จัดทำขึ้น ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องการผลิตของสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม

- 1.4.2 ดัชนีชี้วัดรายบุคคล ( Personal Baslanced Scorecard ) จะครอบคลุมการเชื่อมต่องไปสู่ว่าเป้าหมายฝ่าย ( Department Goal ) และเป้าหมายสถาบัน ( Corporate Goal )

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 มีดัชนีชี้วัดรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( Personal Balanced Scorecard ) ซึ่งเชื่อมโยงทั้งในระดับภาพรวมสถาบัน ระดับปฏิบัติงาน และระดับรายบุคคลของทุกตำแหน่งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตของสถาบัน
- 1.5.2 มีระบบประเมินผลใหม่ที่ใช้แทนระบบการประเมินผลพนักงานประจำปีแบบเก่า
- 1.5.3 แก้ปัญหาเร่งด่วน ณ ปัจจุบันได้
- 1.5.4 มีระบบที่ใช้ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานและกิจกรรมดำเนินงานของพนักงาน และกิจกรรม
- 1.5.5 ผู้บริหารสามารถรายงานสรุปผล ไปใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของสถาบัน หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ในและช่วงเวลาให้เข้ากับวัฒนธรรมของสถาบัน
- 1.5.6 ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลของพนักงาน การผ่านการทดลองงาน การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในตัวพนักงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

### 1.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

- 1.6.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และข้อมูลปัจจุบัน
- 1.6.2 ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 1.6.3 ศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคล และศึกษาตัวชี้วัดปัจจุบันของทุกฝ่ายงานที่อยู่ในขอบข่ายของการวิจัย
- 1.6.4 ปรับปรุงดัชนีชี้วัดตามมุมมองแบบดุลยภาพ
- 1.6.5 ประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดที่จัดทำขึ้นโดยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและ ผู้อำนวยการสถาบัน
- 1.6.6 จัดทำระบบประเมินผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( Personal Balanced Scorecard )
- 1.6.7 นำระบบประเมินผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพไปทบทวนกับผู้เกี่ยวข้องในทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดการยอมรับในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.6.8 ปรับปรุงระบบประเมินผลรายบุคคลแบบดุลยภาพ และนำเสนอหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหาร เพื่อรับรองหรืออนุมัติ
- 1.6.9 อภิปรายผลการวิจัย และเสนอแนะ
- 1.6.10 จัดทำรูปเล่มรายงานวิทยานิพนธ์

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2 หัวข้อหลักด้วยกันคือ เรื่องการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ( Performance Measurement ) และเรื่องของการวัดแบบดุลยภาพ ( Balanced scorecard )

#### 2.1 การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ( Performance Measurement )

##### 2.1.1 การประเมินองค์กร

การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้น ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการประเมินและควบคุม (Controlling)

##### 2.1.2 ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้ (พลุ เดชะรินทร์, 2544 : 7 – 8)

2.1.2.1 การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

2.1.2.2 กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators) หรือ เครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด

2.1.2.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดดัชนีวัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 นี้ มักจะดำเนินการก่อนการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี

และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัดและมาตรฐานอีก ซึ่งในปัจจุบันการกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

2.1.2.4 การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินองค์กรนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่าง ๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมิน

2.1.2.5 เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่

ก. ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ข. แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

### 2.1.3 ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

ประโยชน์ที่ทางองค์กรจะได้รับจากการมีระบบประเมินองค์กรที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

- ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
- ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กร เพราะระบบการประเมินองค์กรเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกฝ่ายระดับได้รับรู้
- ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง



- ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้
- ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

ในปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่าง ๆ มากมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินองค์กร อาทิเช่น การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การเทียบเคียง (Benchmarking) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ ช่วยให้การประเมินองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## 2.2 ดัชนีวัดคุณภาพหลัก ( Key Performance Indicator )

### 2.2.1 ขั้นตอนในการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร โดยดัชนีวัดสมรรถนะหลักจะช่วยให้องค์กรรู้ว่าขณะนี้กิจการมีสถานภาพเช่นใด ซึ่งเป็นโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ และจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับองค์กรก็จะนำสู่การวัดค่าของเป้าหมายย่อย โดยการกระจายไปสู่ หน่วยงานลำดับรองลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการ แสดงดังรูปที่ 2.1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.1 ลำดับของดัชนีชี้วัดในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนโดยสรุปของการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลัก มีดังนี้ (Baker, 1997)

- 2.2.1.1 การกำหนดการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร
- 2.2.1.2 อธิบายจุดมุ่งหมายในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการใช้งานแก่พนักงานทุกคน
- 2.2.1.3 ตั้งกระบวนการยอมรับสำหรับการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลัก



- 2.2.1.4 การกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ขององค์กร
- 2.2.1.5 การเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับกลุ่มพนักงาน
- 2.2.1.6 การพัฒนาระบบการนำเสนอ รายงาน และแผนการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักในทุกระดับ
- 2.2.1.7 การใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักเพื่อการปรับปรุงศักยภาพและเพื่อความสำเร็จของการใช้งาน
- 2.2.1.8 การทบทวนปรับเปลี่ยนดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ทั้งนี้ องค์กรทั่วไป มักจะเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้วยขั้นตอนที่ 4 คือ การกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กรเลย อย่างไรก็ตาม มีขั้นตอนบางขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการก่อนเริ่มขั้นตอนที่ 4 คือ ช่วงที่เรียกว่าช่วงเริ่มต้น เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานอย่างถูกต้องขององค์กร

## 2.2.2 ลักษณะดัชนีวัดที่ดี

พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของดัชนีวัดเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ลักษณะดัชนีวัดที่ดี ซึ่งดัชนีวัดที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (Performance Indicators) และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมนั้นมีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์กร (Danger Indicators)
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators)
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น จะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดคุณภาพที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากหากมีตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่มีเพียงแต่ผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ

- จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
- ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
  - เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อจะให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตนเอง
  - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพราะการร่วมมือกัน ทำให้หน่วยงานตัวเองไม่บรรลุเป้าหมาย

### 2.2.3 แนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัด (ฟสุ เตชะรินทร์, 2544)

#### 2.2.3.1 การกำหนดตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์

ในการจัดทำดัชนีชี้วัดจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือดัชนีชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ตัวอย่าง เช่น ถ้าภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในเรื่องกระบวนการผลิตที่มีผลิตที่มีคุณภาพ ดัชนีชี้วัดที่จะตอบได้ว่ากระบวนการผลิตขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ จะดูจากจำนวนของเสียที่เสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการผลิต เป็นต้น

#### 2.2.3.2 การทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัด

เกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัด ประกอบด้วย

- 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability )
- 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy )
- 3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data )
- 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล ( Cost of Data Collection )
- 5) ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ( Clarity of KPI )
- 6) ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ ( Validity of KPI ) หรือ แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่
- 7) ดัชนีชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่น หรือ กับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ ( Comparability of KPI )

- 8) ดัชนีวัดชีวิต นั้นมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุผลหรือไม่  
( Relationships with other KPIs )

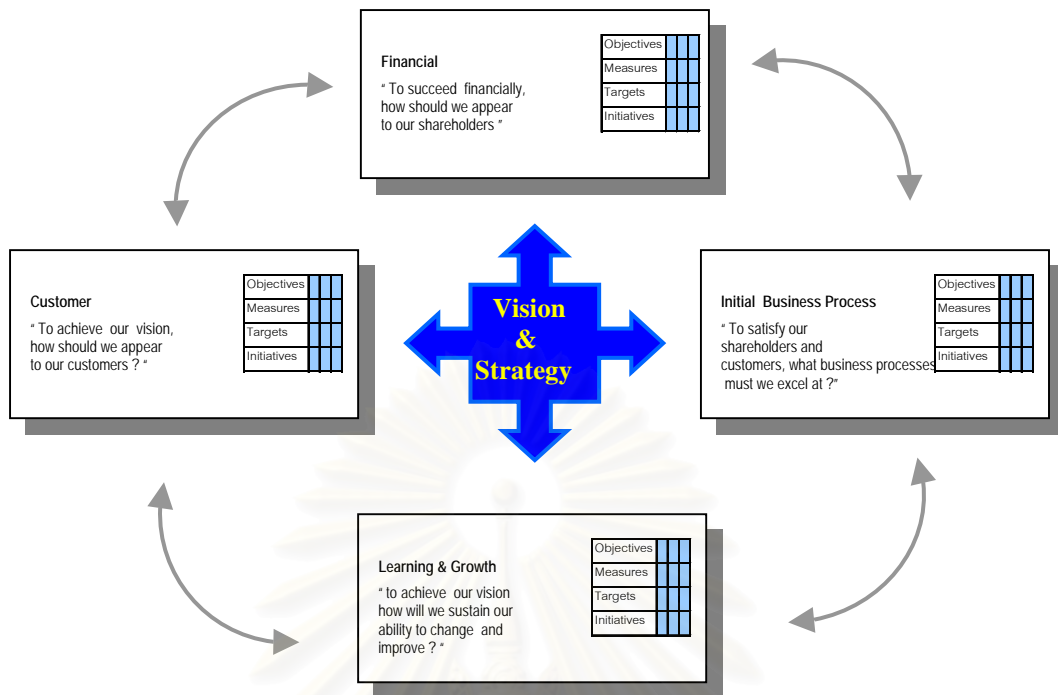
### 2.3 การประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่ง Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีวัดทางการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว ทางองค์กรควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีวัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ

- ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีวัดทางการเงินมาประเมินได้
- ดัชนีวัดทางการเงินบอกรายถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น
- สามารถประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้
- ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แสดงดังรูปที่ 2.2

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.2 มุมมองและความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ เป็นการผสมผสานกัน ระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับข้อมูลจากภายใน องค์กรซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจและการเรียนรู้และการพัฒนา และใน ปัจจุบันนี้แนวคิดนี้เป็นที่นิยมและใช้กันในการประเมินองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

### 2.3.1 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง

#### 2.3.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาใน รูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและ นำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดย วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

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

### 2.3.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

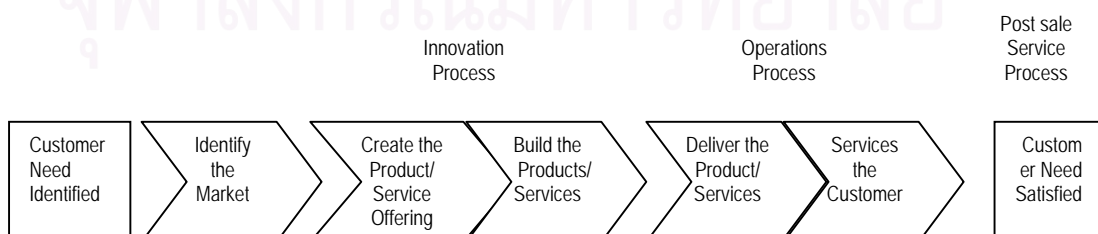
เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

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

### 2.3.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operations)
- การบริการหลังการขาย (Post sale Service)



รูปที่ 2.3 กระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน



### 2.3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

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

### 2.3.2 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

**2.3.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

**2.3.2.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators)** ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

**2.3.2.3 เป้าหมาย (Target)** ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

**2.3.2.4 แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives)** ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 2.3.3 การกำหนดจำนวนดัชนีชี้วัด

Olive และคณะ (1999 : 129 – 130) กล่าวว่า จำนวนดัชนีชี้วัดในการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษา พบว่า ในระดับองค์กรหรือธุรกิจควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 15 – 25 ดัชนีชี้วัด ในระดับฝ่ายแผนกหรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วย ดัชนีชี้วัด 10 – 15 ดัชนีชี้วัด ส่วนในระดับ

บุคคล ควรจะมีดัชนีวัดในจำนวนที่น้อยตามความจำเป็นหรือโดยทั่วไปมักจะมี 5 – 10 ดัชนีวัด แต่ทั้งนี้ ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์กรและความจำเป็นที่ต้องมี ดัชนีวัดนั้น ๆ ด้วย ส่วน Kaplan และ Norton (1996) ระบุว่า องค์กรหนึ่ง ๆ ที่ ดำเนินการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ ควรประกอบด้วยดัชนีวัดในระดับองค์กร ระหว่าง 20 – 25 ดัชนีวัด

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton ได้ศึกษา พบว่า ในการสร้างดัชนีวัดของ องค์กรต่าง ๆ นั้น มักประกอบด้วยดัชนีวัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ดัชนีวัดใน มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ดัชนีวัดในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และดัชนีวัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาย้อยละ 22 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ ควรจะประกอบด้วยดัชนีวัดอื่นที่ไม่ใช่ดัชนีวัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนดัชนีวัดทั้งหมด (พลุ เตชะรินทร์, 2544 : 55)

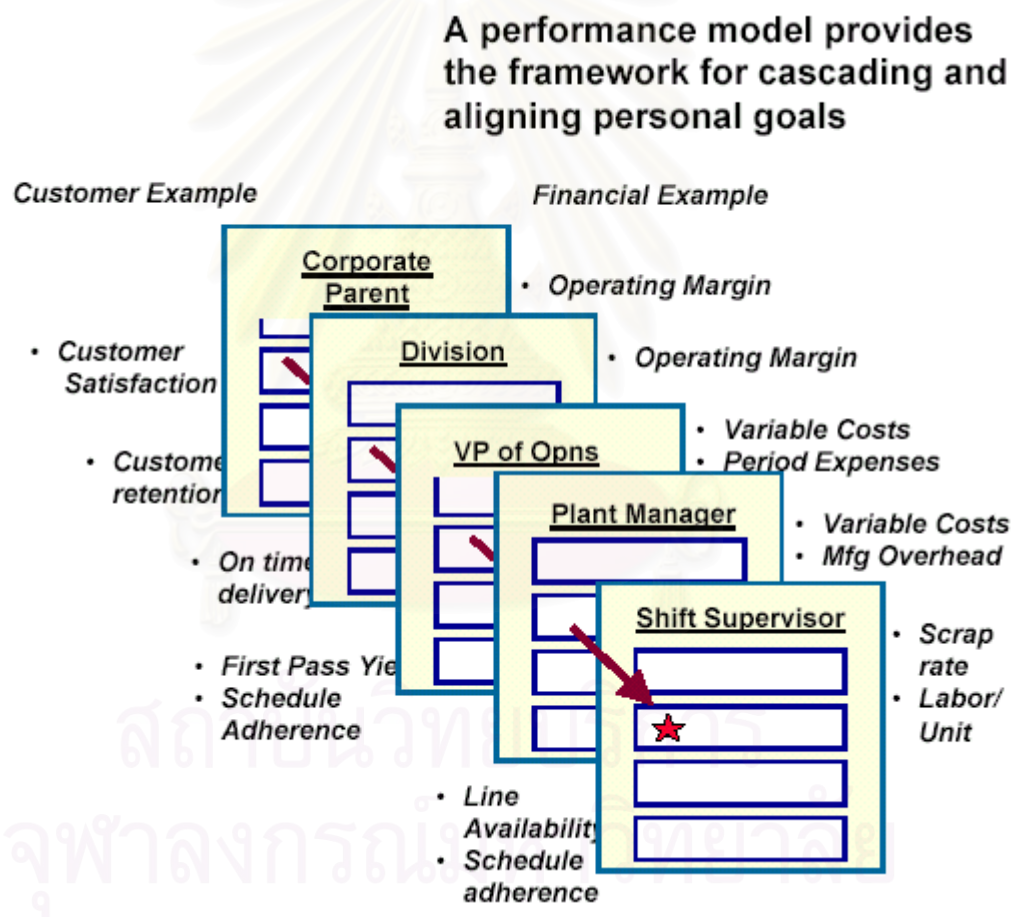
### 2.3.4 ขั้นตอนในการจัดทำ การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

- 2.3.4.1 วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบ สถานะพื้นฐานขององค์กร
- 2.3.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.3.4.3 กำหนดมุมมอง (Perspective) ในด้านต่าง ๆ
- 2.3.4.4 กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมอง ด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ กำหนดขึ้นและจัดทำแผนทางกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยเชื่อมโยง ระหว่างกลยุทธ์แต่ละด้าน
- 2.3.4.5 ฝ่ายบริหารประชุมทบทวนเพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
- 2.3.4.6 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงาน โครงการ (Initiatives) สำหรับแต่ละมุมมอง
- 2.3.4.7 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมาย ระดับองค์กร ให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัด ทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้ กับผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่อไป



อย่างไรก็ตาม การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน เช่น องค์กรที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นอีกมุมมองก็ได้ นอกจากนี้ ในการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน – ลูกค้า – กระบวนการภายใน – การเรียนรู้ และการพัฒนา เช่นกัน

## 2.4 การแปลง BSC ลงไปถึงระดับพนักงาน



รูปที่ 2.4 framework for cascading and aligning personal goals

ถือเป็นประเด็นหนึ่งที่มีข้อสงสัยกันมากเนื่องจากตามหลักการของ BSC หรือ KPI แล้ว ควรจะมีการแปลง BSC จากในระดับองค์กรไปถึงบุคลากรหรือพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนจะได้มุ่งเน้นไปในสิ่งเดียวกันและทั้งองค์กรมีทิศทางเดียวกัน แต่ทว่าการปฏิบัติในการแปลง BSC หรือ KPI ลงไปถึงระดับบุคคลนั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้โดยง่าย โดยปัจจุบันในองค์กรที่ได้มีการจัดทำ BSC นั้นมีแนวคิดเกี่ยวกับการแปลง BSC ลงไปถึงระดับบุคคลอยู่สองลักษณะ

1) บางองค์กรคิดว่าไม่สามารถที่จะแปลง BSC ลงไปถึงระดับบุคคลแต่ละคนได้ ทั้งนี้เนื่องจากยากที่จะวัดงานของแต่ละคนออกมาได้อย่างชัดเจน ยกเว้นในงานบางงานที่วัดได้ง่าย เช่น พนักงานขาย หรือพนักงาน Call Center เป็นต้น องค์กรประเภทนี้มักจะแปลง BSC ไปถึงเพียงระดับหน่วยงานหรือระดับทีมงานแต่ไม่ลงถึงระดับของบุคคล ซึ่งก็ทำให้มีปัญหาเกิดขึ้นพอสมควร นั่นคือในบางองค์กรที่มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นทีมนั้นจะเกิดกรณีที่คนในทีมมีความรู้สึกว่าเป็นบางคนในทีมหรือกลุ่มไม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่หรือเต็มความสามารถ แต่การประเมินผลนั้นไม่สามารถที่จะระบุออกมาได้อย่างชัดเจน คำถามที่มักจะตามมาสำหรับองค์กรที่เลือกการแปลง BSC ไม่ถึงระดับบุคคลนั้นก็คือ แล้วจะมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลบุคลากรแต่ละคน ถ้าไม่สามารถสร้างตัวชี้วัดในระดับบุคคลขึ้นมาได้ ซึ่งจะขอแนะนำแนวทางในการเชื่อมระบบ BSC เข้ากับการประเมินผลงานของแต่ละคนในตอนท้ายของบทนี้

2) บางองค์กรมีนโยบายหรือกำลังที่จะแปลง BSC จากระดับองค์กรลงไปถึงระดับพนักงานทุกคน โดยผู้บริหารขององค์กรเหล่านี้เชื่อว่าถ้าไม่สามารถลงไปถึงระดับบุคคลได้ย่อมยากที่จะประเมินผลและจูงใจบุคลากรได้อย่างชัดเจน โดยองค์กรที่มีนโยบายเช่นนี้มักจะต้องเลือกอีกว่าจะแปลงลงมาในลักษณะของ BSC หรือในลักษณะของตัวชี้วัด (KPI) บางแห่งจะใช้ระบบ BSC ตั้งแต่ระดับองค์กรลงมาจนถึงระดับพนักงานแต่ละคน แต่บางแห่งก็จะใช้ระบบ BSC เฉพาะในระดับบนบางระดับเท่านั้น ที่เหลือจะเป็นเพียงแค่ตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ในองค์กรที่มีการแปลงลงมาเป็นตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคนนั้น องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ Job Description เป็นเครื่องมือหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล และมักจะออกมาในรูปแบบของตัวชี้วัดมากกว่าเป็น BSC ที่ครบถ้วน การสร้างตัวชี้วัดตาม Job Description นั้น แสดงว่าบริษัทอาจจะมีพนักงาน 10,000 คน แต่อาจจะมี JD ที่ซ้ำกัน ทำให้สร้างตัวชี้วัดในระดับบุคคลเพียงแค่ 5,000 ชุดก็ย่อมได้ และสำหรับคนที่มี JD เหมือนกันก็ย่อมที่จะมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน แต่แตกต่างกันไปในเป้าหมาย

## 2.5 การเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

(พลุ เดชะรินทร์, 2546) คำถามหนึ่งที่ได้รับเกี่ยวกับการแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่หน่วยงานต่าง ๆ นั้นจะต้องเริ่มต้นจากที่ใด ซึ่งวิธีการของแต่ละคนจะแตกต่างกันไป เช่น เมื่อเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่หน่วยงานต่าง ๆ จะเริ่มต้นจากการทำตาราง

OS ก่อน โดยตาราง OS นั้นเป็นตาราง Matrix ที่เปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กร กับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร การทำตาราง OS นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กร ข้อดีอีกประการหนึ่งของการทำตาราง OS คือ โดยปกติผู้บริหารระดับหน่วยงานมักจะเกี่ยงไม่ยอมรับตัวชี้วัด แต่เมื่อทำตาราง OS แล้วกลับพบว่าผู้บริหารในระดับหน่วยงานมักจะยอมรับผิดชอบตัวชี้วัดมากขึ้น เนื่องจากพอทำตาราง OS ออกมาแล้ว และตัวชี้วัดที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องด้วยมีน้อยดูเหมือนว่าหน่วยงานของตนเองไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าใด

ในการทำตาราง OS นั้น เราจะนำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาเรียงกันในแนวนอน และรายชื่อของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรในแนวอน โดยหน่วยงานนี้จะเป็นหน่วยงานระดับสูงที่สุดที่ขึ้นตรงต่อองค์กร หลังจากนำตัวชี้วัดระดับองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ มาทำให้เป็นตาราง Matrix แล้ว ผู้บริหารทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานทุกคนมาพิจารณาร่วมกันว่า ตัวชี้วัดในระดับองค์กรแต่ละตัวนั้นใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องบ้าง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นจะแบ่งเป็นเจ้าของ (Owner = O) และ ผู้สนับสนุน (Supporter = S) หน่วยงานใดที่เป็นเจ้าภาพหมายถึง หน่วยงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัดในระดับองค์กรหนึ่งตัวสามารถที่จะมีเจ้าภาพมากกว่าหนึ่งหน่วยงานก็ได้ ส่วนผู้ที่เป็นผู้สนับสนุนก็คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตัวนั้น แต่จะต้องมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดได้ กระบวนการในการพูดคุยกันเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดในระดับองค์กรทุกตัวมีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกคนได้มีความชัดเจนในเรื่องตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นกระบวนการในการทบทวนตัวชี้วัดในระดับองค์กรอีกรอบหนึ่ง รวมทั้งทำให้ผู้บริหารในระดับหน่วยงานทุกคนได้ภาพหรือจุดเริ่มต้นที่ชัดเจนสำหรับการไปสร้างตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานต่อ

- ภายใต้ตัวชี้วัดด้านกำไรสุทธินั้นต้องถือว่าทุกหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ ถึงแม้บางหน่วยงานจะไม่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ แต่ทุกหน่วยงานต้องเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ทำให้กำไรสุทธิเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกคน
- ตัวชี้วัดบางตัว เช่น ร้อยละของต้นทุนต่อรายได้ ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าจำนวนวันในการอบรม และผลจาก Climate Survey ถือเป็นตัวชี้วัดที่เรียกว่า Common / Mandatory KPI เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหาร ระดับฝ่ายทุกคนจะต้องรับผิดชอบเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะอยู่ในฝ่ายไหน เพราะตัวชี้วัดเหล่านี้ถือเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารทุก ๆ คน ดังนั้นทุกคนจึงมีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบเหมือนกันหมด เช่น ในส่วนของต้นทุนนั้น เนื่องจากทุกฝ่ายมีงบประมาณของตนเอง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารระดับฝ่ายทุกคนก็คือ จะต้องสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในฝ่ายของตนให้อยู่ภายในงบประมาณ หรือในประเด็นของความพึง

พอใจของลูกค้านั้น เนื่องจากถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะมุ่งเน้นและการทำงานของทุกคนในองค์กรย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ทำให้ทุกคนควรจะร่วมกันรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดตัวนี้ร่วมกัน ส่วนในเรื่องของการอบรมของพนักงาน และการสร้างบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้น เนื่องจากผู้บริหารระดับฝ่ายทุกคนมีผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง ดังนั้นหน้าที่อย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารทุกคนควรจะต้องทำคือการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม จะเห็นได้ว่าถ้าสามารถกำหนดตัว Common KPI ได้ ย่อมจะทำให้ได้ตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารในระดับฝ่ายภายใต้มุมมองด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไปในตัว

- ท่านผู้อ่านจะสังเกตเห็นว่าภายใต้ Common KPI บางตัวเช่น ต้นทุน การอบรมและการสร้าง Climate นั้น มีบางหน่วยงานที่มี O สองตัว แทนที่จะเป็นตัวเดียว ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานนั้นถือเป็นผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ตัวชี้วัดในระดับองค์กรตัวนั้นบรรลุ เช่นในกรณีของการควบคุมต้นทุนนั้น ถึงแม้ทุกฝ่ายจะต้องมีหน้าที่ในการควบคุมต้นทุนในฝ่ายตนเอง แต่ฝ่ายบัญชีและการเงินจะต้องทำหน้าที่ในการผลักดันให้เกิดการควบคุมต้นทุนทั่วทั้งองค์กร หรือในกรณีของการ อบรมนั้น ทุกฝ่ายจะต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรภายใต้ฝ่ายตนเอง แต่ฝ่ายบุคคลถือเป็นผู้รับผิดชอบหลักในระดับองค์กรต่อตัวชี้วัดตัวนี้
- จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดในระดับองค์กรทุกตัวจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนในกรณีที่มีผู้รับผิดชอบร่วมหลายคนก็สามารถจะจัดสรรน้ำหนักกันไป ตามบทบาทหน้าที่ภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

ในการสร้างตัวชี้วัดของแต่ละฝ่ายนั้น สามารถดำเนินงานได้หลายแนวทาง อาทิ เช่น

- สามารถที่จะตั้งตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาเป็นของตนเองได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ตัวชี้วัดในระดับองค์กรนั้นหน่วยงานของตนเองเป็นผู้รับผิดชอบหลัก เช่น ในกรณีของฝ่ายตลาดสามารถใช้ตัวชี้วัดร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น ของในระดับองค์กรมาเป็นตัวชี้วัดในระดับฝ่าย
- สามารถที่จะตั้งบางส่วนของตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาเป็นของตนเอง โดยอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่แคบกว่าและจำเพาะเจาะจงกว่าในระดับองค์กร เช่น ถ้าในองค์กรมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท และแต่ละฝ่ายดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทโดยเฉพาะ ดังนั้นในฝ่ายผลิตภัณฑ์ ก. ตัวชี้วัดของฝ่ายก็จะเป็นร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ ก. ของฝ่ายผลิตภัณฑ์ ข. ตัวชี้วัดก็จะเป็นร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ ข. เป็นต้น



- อาจจะมีการสร้างตัวชี้วัดตัวใหม่ที่เป็นของฝ่ายนั้นขึ้นมาโดยเฉพาะ แต่เป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อตัวชี้วัดในระดับองค์กร เช่น ภายใต้วัดชี้วัดในระดับองค์กร ร้อยละของสินค้าที่ส่งถึงที่หมายช้ากว่าเวลามาตรฐาน ฝ่ายคลังสินค้าซึ่งเป็นหนึ่งในผู้รับผิดชอบรวมของตัวชี้วัดนี้อาจจะใช้ เวลาเฉลี่ยในการจัดเตรียมสินค้า เป็นตัวชี้วัดของฝ่ายตนเอง แต่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับองค์กรก็ได้

## 2.6 การแปลง BSC และตัวชี้วัดลงถึงระดับพนักงานทุกคน

(พสุ เดชะรินทร์, 2546) ประเด็นหนึ่งที่มีคำถามกันก็คือการแปลง BSC และตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงไปถึงระดับของพนักงานแต่ละคนมีแนวทางอย่างไรบ้าง ซึ่งตามที่ได้เขียนไว้ข้างต้นแล้วว่าประเด็นนี้ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่พอสมควร ว่าสามารถที่จะแปลงลงไปถึงพนักงานระดับล่างสุดหรือไม่ ซึ่งบางองค์กรก็สามารถที่จะทำได้ แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรก็ไม่สามารถที่จะทำได้ ในส่วนนี้ผมเลยขอนำเสนอตัวอย่างขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งที่แปลง BSC จากระดับองค์กรลงไปถึงพนักงานระดับล่างสุด

ตัวอย่างเช่นฝ่ายการผลิตของบริษัทนี้มีตัวชี้วัดที่จะต้องรับผิดชอบและสนับสนุนอยู่หลายตัว เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักของบริษัท สำหรับสายการบังคับบัญชาของฝ่ายการผลิตนั้นประกอบ ด้วย

1. ผู้จัดการแผนก
2. Supervisor ของหน่วยงาน
3. Operator หรือผู้คุมเครื่องแต่ละเครื่อง
4. Worker หรือพนักงานประจำเครื่องแต่ละเครื่อง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการแปลง BSC และตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายสู่ระดับของพนักงานแต่ละคนได้ดังนี้

- การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลนั้น จะสังเกตเห็นว่าตัวชี้วัดของระดับล่างจะเป็นตัวชี้วัดที่แคบและมีความจำเพาะเจาะจงมากกว่า ตัวอย่างเช่น ภายใต้วัดอุปสงค์ในเรื่องของ การลดต้นทุนของผู้จัดการฝ่ายผลิตนั้น ตัวชี้วัดของผู้จัดการฝ่ายผลิต จะครอบคลุมถึงต้นทุนของผู้จัดการฝ่ายผลิตนั้น พอแปลงลงมาถึงระดับแผนกก็จะเป็นอัตราสูญเสียจากการผลิตของแผนกนั้น ๆ พอถึงระดับของหน่วย ก็จะเป็นจำนวนกิโลกรัมที่เสียหายของหน่วย พอถึงระดับของผู้คุมเครื่องก็จะกลายเป็นจำนวนกิโลกรัมที่เสียหายของเครื่องนั้น ๆ และพอถึงระดับของพนักงานประจำเครื่องตัวชี้วัดก็จะเป็นจำนวนกิโลกรัมที่เสียหาย

การทำงานของพนักงานคนนั้น ๆ ท่านผู้อ่านจะเห็นได้ว่าการแปลง BSC จากระดับบนลงสู่ระดับล่างนั้นจะเปรียบเสมือนปิรามิดหรือสามเหลี่ยมหัวกลับ ที่ตัวชีวิตของผู้บริหารระดับบนนั้นจะกว้างและครอบคลุมในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ พอลงมาสู่ระดับล่างขอบเขตของตัวชีวิตก็จะแคบลงเรื่อย ๆ จะครอบคลุมเฉพาะขอบเขตและหน้าที่ของแต่ละคน

- ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือตัวชีวิตของพนักงานหรือผู้บริหารระดับล่างจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อตัวชีวิตของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในสายงานตัวเอง จริง ๆ แล้วเหมือนกับมีกฎที่มองไม่เห็นอยู่ข้อหนึ่งว่า ถ้าตัวชีวิตของผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย ย่อมจะทำให้ตัวชีวิตของผู้บังคับบัญชาโดยตรงบรรลุด้วย จากตัวอย่างของบริษัทข้างต้น ถ้าผู้จัดการแผนกผลิตมีหน่วยงานในสังกัดทั้งหมด 5 หน่วย ดังนั้นถ้า Supervisor ทุกคนสามารถทำตัวชีวิตในเรื่องของจำนวนกิโกรัมที่เสียหายของหน่วยให้บรรลุเป้าหมายที่บรรลุได้ ย่อมจะทำให้ Waste Rate ของผู้จัดการแผนกบรรลุเป้าหมายด้วย
- การแปลง BSC และตัวชีวิตลงสู่ระดับหน่วยงานและพนักงานแต่ละคนนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวชีวิตเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องแปลงวัตถุประสงค์ไปด้วยเพราะต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการที่จะบรรลุด้วย ดังนั้นการแปลง BSC จากระดับบนลงสู่ระดับล่างจึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างให้ได้ก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดตัวชีวิตสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ
- การแปลง BSC ลงสู่ระดับล่างนั้นไม่จำเป็นที่วัตถุประสงค์และตัวชีวิตของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานแต่ละคนจะต้องสนองตอบต่อวัตถุประสงค์และตัวชีวิตของผู้บริหารในทุกตัว นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และตัวชีวิตของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเป็นลักษณะของ 1 ต่อ 1 ตัวอย่างเช่นภายใต้วัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนของผู้จัดการฝ่ายผลิตพอลงมาถึงผู้จัดการแผนกผลิตกับมีวัตถุประสงค์สองประการคือการลดของเสีย และการวางแผนการผลิตที่ดี ถ้าผู้จัดการแผนกผลิตสามารถที่จะบรรลุได้ย่อมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนของผู้จัดการแผนก หรือในขณะเดียวกัน ภายใต้วัตถุประสงค์ของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลารอบถ่วง และถูกต้องของผู้จัดการฝ่ายผลิตนั้น จะมีตัวชีวิตอยู่สี่ตัว ได้แก่ ร้อยละของการส่งของที่ตรงตามเวลาที่กำหนด ร้อยละของการส่งของที่ครบ ร้อยละของคำสั่งซื้อที่ถูกตีกลับ และร้อยละของคำสั่งซื้อที่ไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้ แต่พอลงมาถึงวัตถุประสงค์และตัวชีวิตในระดับแผนกและระดับรองลงมานั้นกลับมีอยู่แค่สองประการเท่านั้น คือวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าให้เข้าคลังให้ทันเวลา และการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าแต่ละแผนกสามารถผลิตสินค้าให้เข้าคลังให้ทันเวลา ย่อมจะทำให้

บรรลุตัวชี้วัดของระดับฝ่ายทั้งร้อยละของการส่งของที่ตรงตามเวลาที่กำหนดและ ร้อยละของการส่งของที่ครบ ในขณะที่เดียวกัน ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพที่ลูกค้ากำหนด ย่อมทำให้ตัวชี้วัดในระดับฝ่ายในเรื่องร้อยละของ คำสั่งซื้อที่ถูกต้องกลับ และร้อยละคำสั่งซื้อที่ไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้บรรลุด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าถ้าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในระดับแผนกได้ 1 ประการย่อมจะทำให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดในระดับฝ่ายได้สองประการ

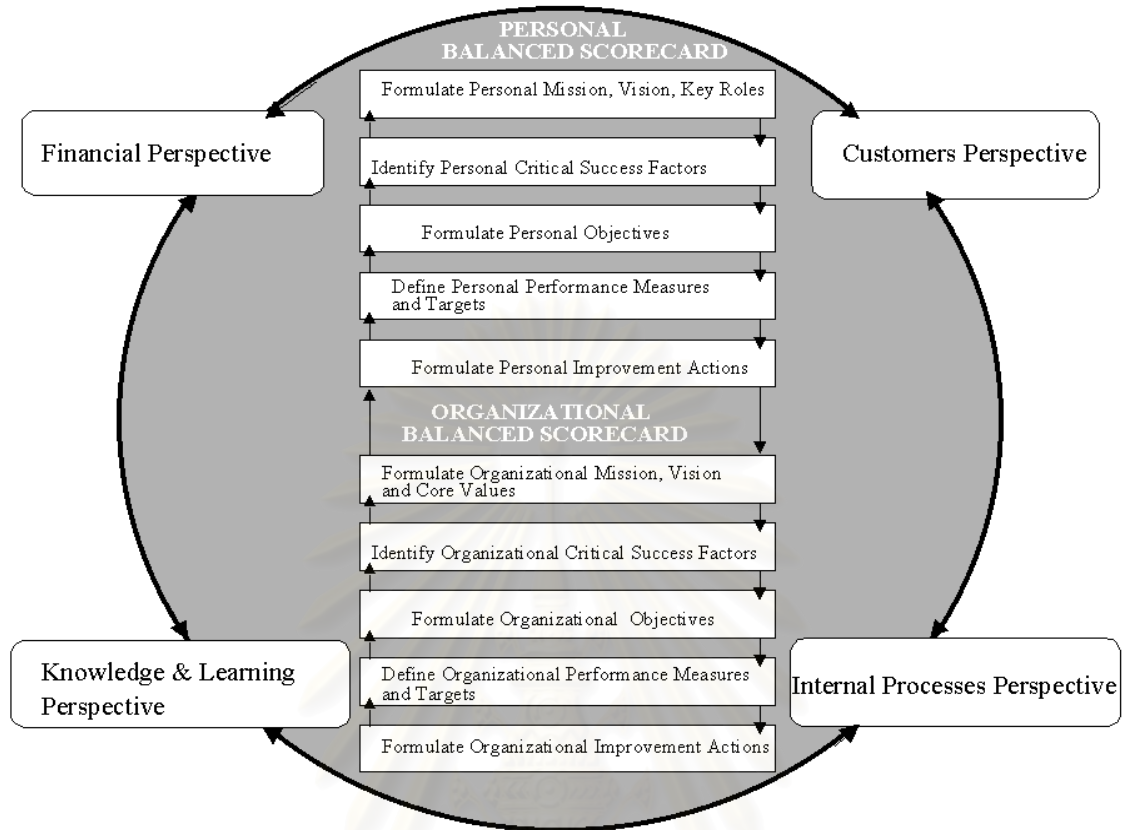
- หลาย ๆ ครั้งที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงานในระดับรองลงไป สามารถที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารได้หลายประการ อาทิเช่น วัตถุประสงค์เรื่องการผลิตของเขาค้างให้ทันเวลาของผู้จัดการแผนกผลิต นั้นสามารถตอบสนองต่อทั้งวัตถุประสงค์ของการส่งมอบที่ตรงเวลา และการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและทันเวลาของผู้จัดการฝ่ายผลิต
- ไม่จำเป็นที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ถูกแปลงจากระดับบนทุกตัวจะต้องถูกแปลง ลงมาถึงพนักงานระดับล่างสุด ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดบางตัวเป็น ของผู้บริหารโดยเฉพาะ โดยไม่สามารถที่จะกำหนดให้เป็นของพนักงานแต่ละคน ได้ เช่น วัตถุประสงค์การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการพัฒนาทักษะของบุคลากร

## 2.7 Personal Balanced Scorecard (PBSC) ( Hubert Rampersad,2001 )

รูปแบบการบริหารจัดการกลยุทธ์ ที่สามารถการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัววัดผลการดำเนินงาน จากมุมมองทั้งสี่ ของ Balanced scorecard ขององค์กร กับตัวบุคลากรที่ควบคู่ไปด้วยกัน ภายใต้สมมติฐานว่าจะสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

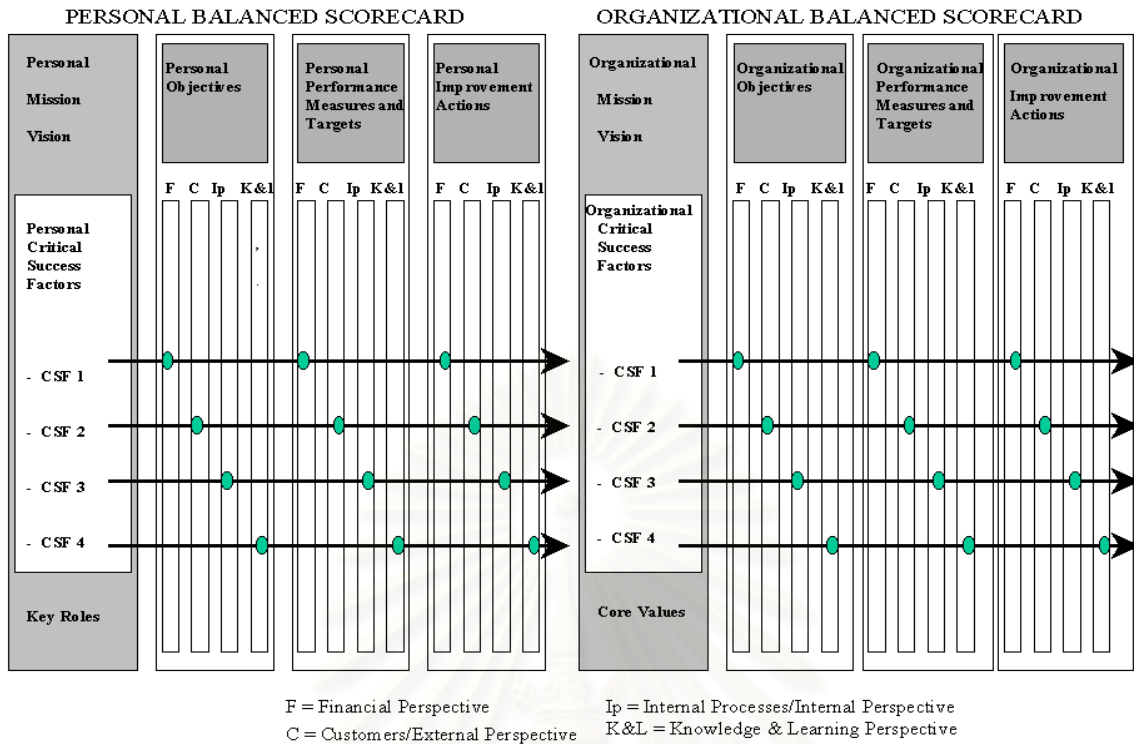
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปที่ 2.5 Strategic management model

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.6 Linking the Critical Success Factors to the objectives, performance measures, targets and improvement actions

### 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพพร จุณณะปิยะ (2544)

แนวทางการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Index & Key Result Areas) กล่าวถึงหลักการการออกแบบตัวชี้วัดว่าควรจะถูกพิจารณาถึงปัจจัยอะไรบ้าง ตัวอย่างดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณแต่ละดัชนี การตั้งเป้าหมายและการให้น้ำหนัก (Weight) แต่ละดัชนี รวมทั้งแบบฟอร์ม ที่ใช้เก็บข้อมูลพร้อมตัวอย่างการจัดทำฐานข้อมูล

ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2544)

การกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ (Key Performance Indicators) ทั้งของระดับกระบวนการธุรกิจ และระดับของกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุก ๆ กระบวนการธุรกิจ และระดับการปฏิบัติงานในระบบธุรกิจทั่ว ๆ ไป กล่าวถึงแนวคิดทางด้านดัชนีวัดคุณภาพ ระบบดัชนีวัดคุณภาพ และสมรรถนะในระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และประโยชน์จากดัชนีวัดคุณภาพในกระบวนการต่าง ๆ

ดร. พสุ เดชะรินทร์ ( 2544 )

แนวทางการกำหนดดัชนีชี้วัดอีกแนวทางหนึ่งคือ การนำเอาทฤษฎีของ Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) เนื้อหากล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicator (KPI) และแนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์กรและข้อจำกัดตัวชี้วัดด้านการเงิน พร้อมอธิบายแนวคิดพื้นฐานของมุมมองของ Balanced Scorecard และการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไร

दनัย เทียนพุด ( 2544 )

แนวคิดเรื่องดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจ KPI ที่ประยุกต์หรือปรับมาจาก The Balanced Scorecard ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan และ Norton ซึ่งจะกล่าวถึงถึงดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ ความหมายและวัตถุประสงค์ของ KPI และการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ( SWOT Analysis )

ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ ( 2544 )

ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในหน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุนของโรงงานไฟโรเทคนิค โดยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบรายงานและดัชนีวัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับองค์กรจำนวน 11 รายการ พร้อมกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ

ธาราริน สว่างเจริญ ( 2543 )

นำเสนอการออกแบบวิธีการวัดสมรรถนะระบบการจัดการงานซ่อมบำรุงรักษา โดยทำการศึกษาแนวคิดกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการซ่อมบำรุงรักษาของโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป แล้วสรุปเป็นโครงสร้างกิจกรรมของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา ซึ่งจากการทดลองใช้กับโรงงาน พบว่า ตัวแบบการวัดสมรรถนะระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษาสามารถเสนอผู้บริหารได้รับรู้ถึงศักยภาพด้านการจัดการซ่อมบำรุงรักษา ที่แท้จริงขององค์กร และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรักษาได้

*Hubert Rampersad (2001)*

นำเสนอแนวคิดการทำ Personal Balanced Scorecard ( PBSC ) แสดงให้เห็นรูปแบบการบริหารจัดการกลยุทธ์ ที่สามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัววัดผลการดำเนินงาน จากมุมมองทั้งสี่ ของ Balanced scorecard ขององค์กรกับตัวบุคลากรที่ควบคู่ไปด้วยกัน ภายใต้สมมติฐานว่าจะสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

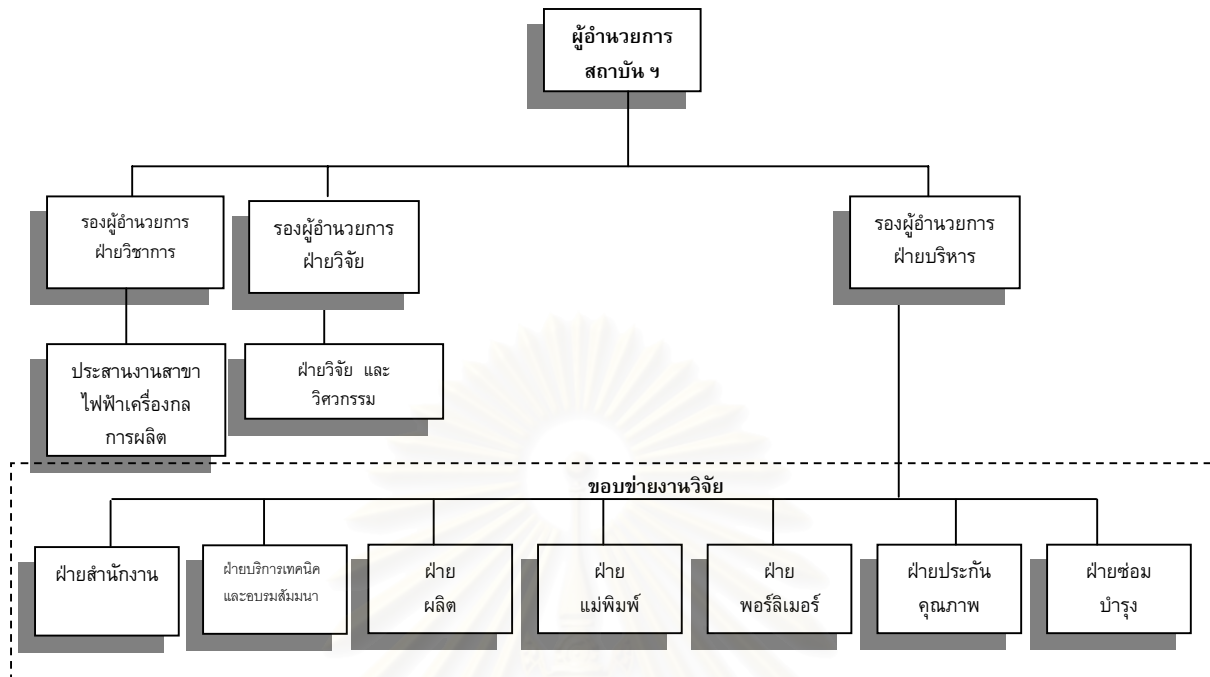
### สภาพปัจจุบันกรณีศึกษา และ ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

#### 3.1 ความเป็นมาของกรณีศึกษา

สถาบันคั่นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม ( Research and Development Institute of Industrial Production Technology : RD IPT ) เป็นหน่วยงานภายใต้การดูแลของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจุดเริ่มต้นจาก “ ศูนย์เทคโนโลยีซีเอ็นซี ” เมื่อปี 2539 ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ สถาบันคั่นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม ” เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2542 จัดตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางด้านเครื่องจักรกล CNC ( Computer Numerical Control ) , ระบบ CAD / CAM / CAE ( Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing / Computer Aided Engineering ) รวมถึงเทคโนโลยีทางการผลิตที่ทันสมัยอื่น ๆ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

สถาบัน RD IPT ได้ดำเนินการจัดการอบรมสัมมนาควบคู่กันไปเกี่ยวกับงานบริการอุตสาหกรรมรวมถึง จัดการศึกษา สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิตในระดับปริญญาตรี ( Bachelor of Engineering in Electromechanical Manufacturing Engineering ) และปริญญาโทสาขาวิชาคอมพิวเตอร์การผลิตเบ็ดเสร็จ ( Master of Engineering in Computer Integrated Manufacturing Engineering ) และปริญญาโทสาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม ( Master of Engineering in Industrial Production Technology ) ในปี 2547

### 3.1.1 ภาพรวมองค์กร



รูปที่ 3.1 ผังองค์กรสถาบัน

### 3.1.2 จำนวนบุคลากร

ผู้ปฏิบัติงานขอบข่ายการวิจัย		
ผู้บริหาร	4	คน
วิศวกร	22	คน
ช่างเทคนิค	34	คน
ธุรการ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ	19	คน
รวม	<u>79</u>	คน

### 3.1.3 กิจกรรมขององค์กร

- ผลิตแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก (Plastics Injection Mold)
- ผลิตชิ้นงานพลาสติก (Plastics injection Parts)
- ผลิตแม่พิมพ์เป่า (Blow Mold)
- Mass Production Parts (Laser Cutting Parts , Milling Parts , Turning Parts)



## 3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์

### 3.2.1 แม่พิมพ์ฉีดพลาสติก ( Plastic Injection Mold )

เช่น แม่พิมพ์อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ แม่พิมพ์ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ไฟฟ้า  
แม่พิมพ์ชิ้นส่วนยานยนต์ แม่พิมพ์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ลูกค้าสั่งทำ



รูปที่ 3.2 แสดงตัวอย่างแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก

### 3.2 ชิ้นงานพลาสติก ( Plastic Injection Parts )

คือชิ้นงานที่ได้จากการฉีดพลาสติกด้วย แม่พิมพ์ฉีดพลาสติก เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ชิ้นส่วนยานยนต์ ของเล่นเด็ก ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ถูกคำสั่งทำ ไม่ว่าจะให้ผลิตแม่พิมพ์ด้วย ฉีดด้วย หรือ ลูกค้ายกแม่พิมพ์มาให้ฉีดเป็นชิ้นงานสำเร็จรูป



รูปที่ 3.3 แสดงตัวอย่างชิ้นงานพลาสติก

### 3.2.3 ชิ้นส่วน ( Laser Cutting Parts , Milling Parts , Turning Parts )

คือชิ้นงานที่ได้จากการขึ้นรูปจากเครื่องจักร ( Machining ) จากกระบวนการกลึง การกัดโลหะ การตัดโลหะแผ่นด้วยแสงเลเซอร์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของชิ้นส่วนอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ



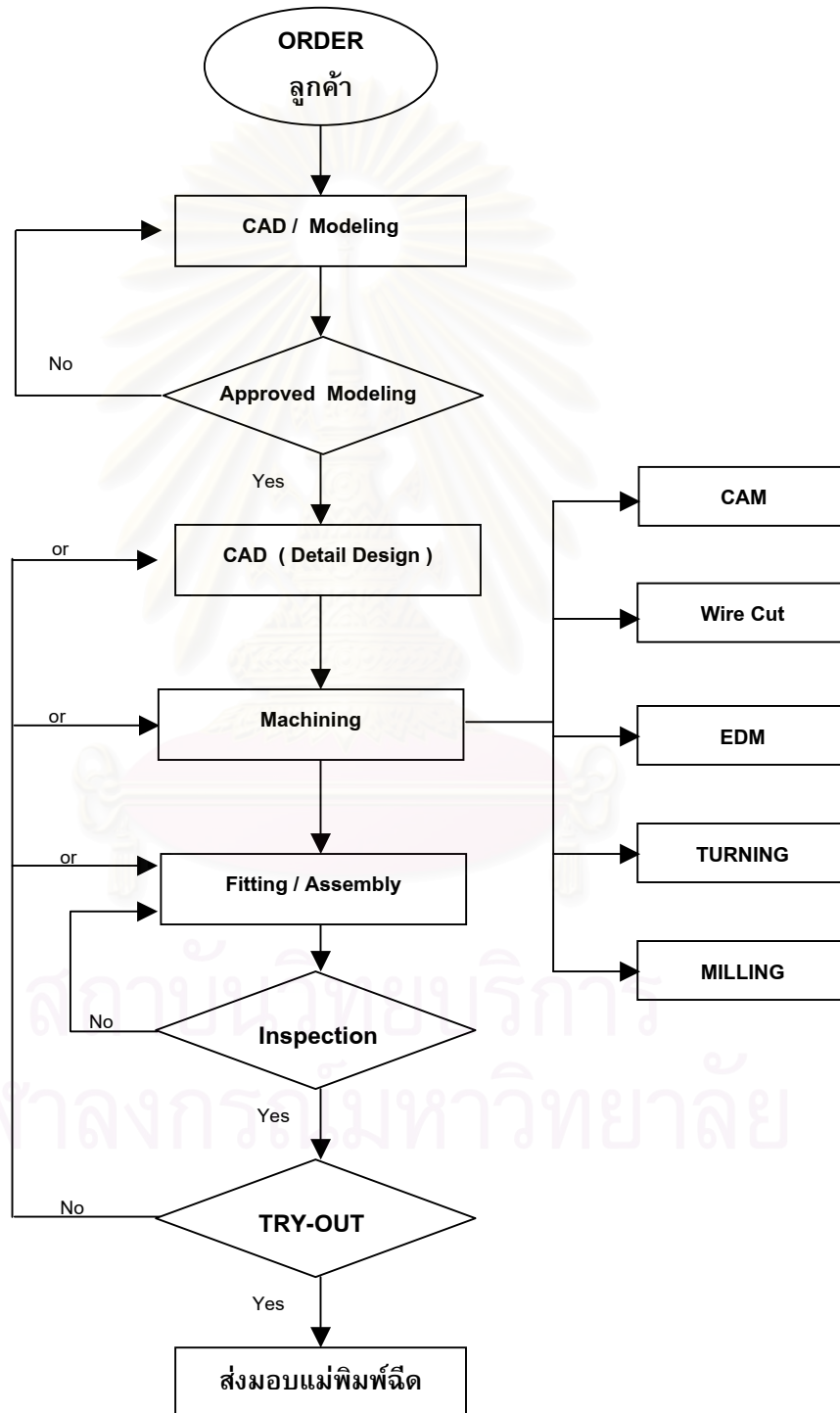
รูปที่ 3.4 แสดงตัวอย่างชิ้นส่วนจากงานตัดโลหะ งานกลึง งานกัด



### 3.3 ผังกระบวนการผลิต

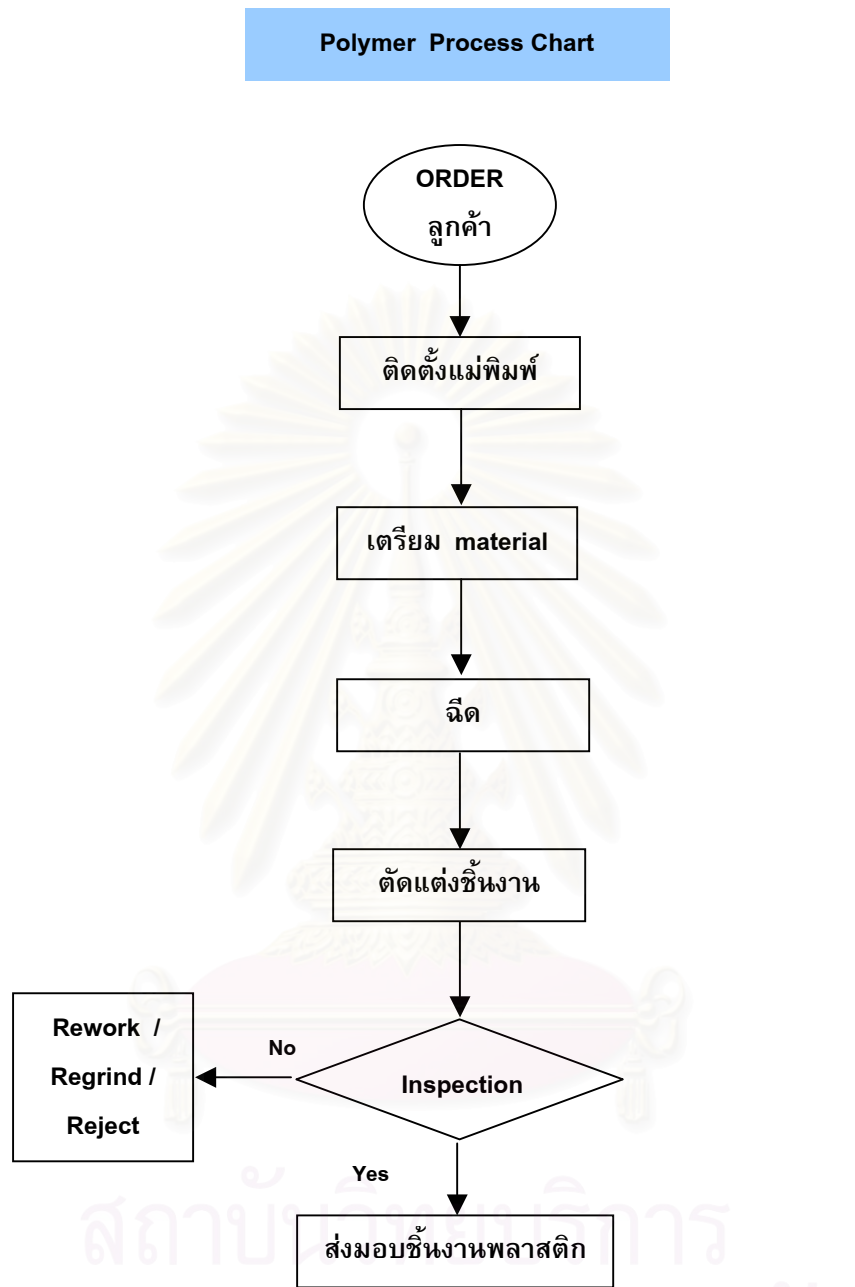
#### 3.3.1 ฝ่ายแม่พิมพ์ (Mold and Die Department)

##### Mold & Die Process Chart



รูปที่ 3.5 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายแม่พิมพ์

## 3.3.2 ฝ่ายพอลิเมอร์ ( Polymer Department )



รูปที่ 3.6 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายพอลิเมอร์

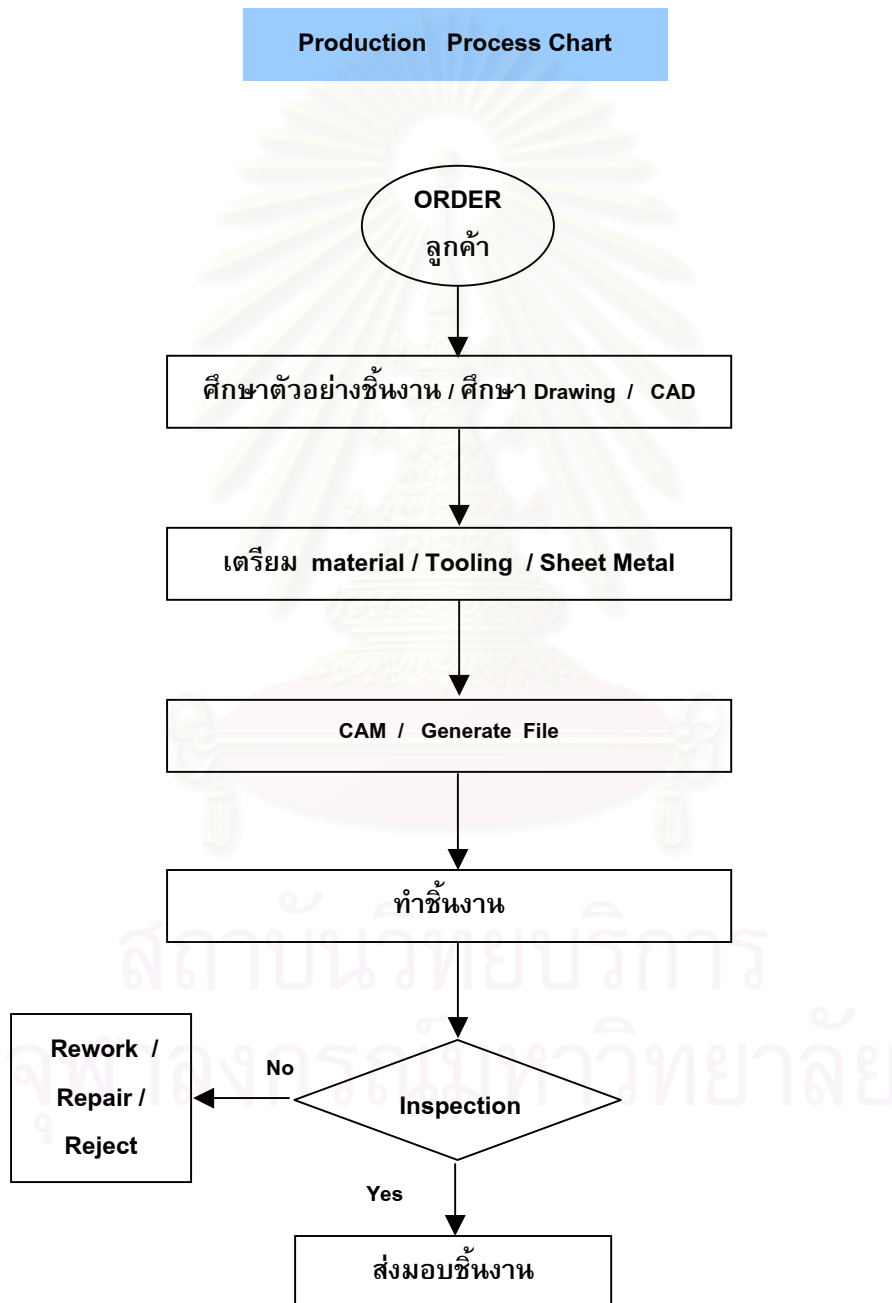
### 3.3.3 ฝ่ายผลิต ( Production Department )

#### 3.3.3.1 แผนงานกลึง ( Turning Division )

#### 3.3.3.2 แผนงานกัด ( Milling Division )

#### 3.3.3.3 แผนงานตัดโลหะ ( Laser Cutting Division )

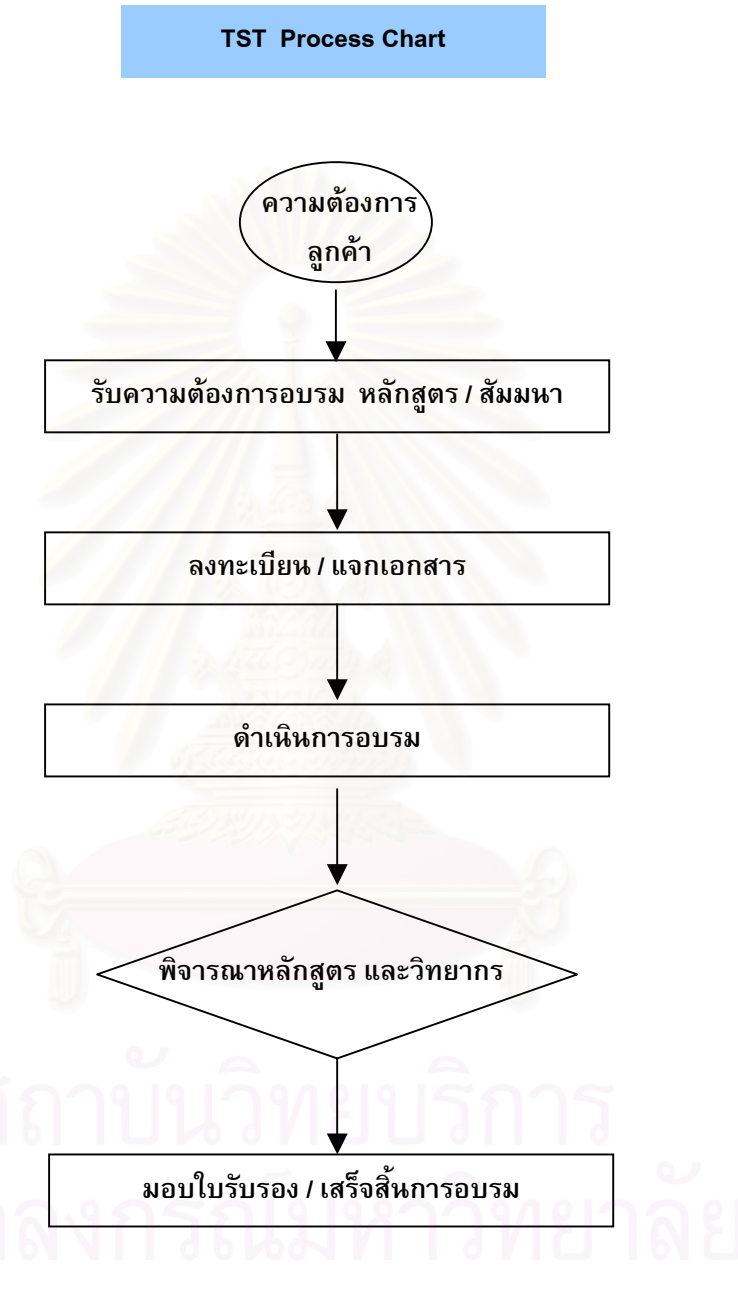
#### 3.3.3.4 แผนออกแบบเครื่องมือ ( Tools Designed Division )



รูปที่ 3.7 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายผลิต



### 3.3.4 ฝ่ายการบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา ( TST Department )



รูปที่ 3.8 แสดงผังกระบวนการผลิต ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา

### 3.4 ดัชนีชี้วัดของสถาบัน

#### 3.4.1 นโยบายคุณภาพและเป้าหมายสถาบัน

##### นโยบายคุณภาพ : สถาบัน RDiPT

สถาบันค้ำค้ำและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรมมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจเพื่อให้สถาบัน ฯ ได้รับความน่าเชื่อถือ และมีความมั่นคงก้าวหน้า โดยมีแนวทางดังนี้

1. ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงสุด
2. ใช้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงประสิทธิภาพผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

##### วัตถุประสงค์คุณภาพ สถาบัน RDiPT

1. ลดจำนวนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าให้เหลือไม่เกิน 5 %
2. เพิ่มการส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนดเวลาและได้จำนวนตามแผนที่ลูกค้าต้องการให้ได้ 90%
3. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ได้ 90%
4. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้ได้ 90 % ในแต่ละไตรมาส
5. ลดจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าไม่เกิน 2 ข้อ ในแต่ละไตรมาส

#### 3.4.2 ข้อจำกัดของระบบประเมินผลแบบเก่า

- ไม่ได้นำสมรรถนะการดำเนินงานมาสะท้อนให้เห็นถึงผลงาน หรือประสิทธิภาพการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน ทำให้ไม่สามารถกำหนดประเด็นที่ชัดเจนในการแก้ไขปรับปรุงที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของดัชนีชี้วัดที่ต้องการได้
- ไม่มีความชัดเจนในการให้คะแนน
- ใช้ความรู้สึกเนื่องจาก หัวข้อประเมินเกือบทุกข้อเป็นนามธรรม
- มาตรฐานคนให้คะแนนไม่เท่ากัน เช่น ระดับ 4 คะแนน ดี ของผู้ประเมินคนหนึ่ง อาจตรงกับ ระดับ 2 คะแนน ควรปรับปรุง ของผู้ประเมินอีกคน

### 3.4.3 ข้อมูลของดัชนีชี้วัดที่เคยทำ

#### 3.4.3.1 ข้อมูลฝ่ายแม่พิมพ์

ตารางที่ 3.1 ผลของดัชนีชี้วัดฝ่ายแม่พิมพ์

หน่วยงาน	ดัชนีชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย	ปี 2545	ปี 2546		
					ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค.
ฝ่ายแม่พิมพ์	ประสิทธิภาพการผลิต	%	80	74	72	78	65
	ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร	%	75	78.5	73	65	65
	การส่งมอบ	%	80	85	73	70	-
	จำนวนครั้งการ Try - Out	ครั้ง / แม่พิมพ์	1	2	4	3	3
	จำนวน part ที่เสีย	%	5	13	18	10	8
	รอบเวลาการผลิตแม่พิมพ์ 1 ตัว	เดือน	2	3.25	3.8	5	4.3
	จำนวน parts ที่ส่งไปจ้างทำ	%	15	18	20	25	28
	สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับ	เท่า	0.5	0.95	1.13	1.1	1.06
	การเพิ่มขึ้นของรายรับ	%	10	7.3	-3	-5	-4
	ข้อร้องเรียนลูกค้า	ข้อ	6	4	2	1	-
	ความพึงพอใจลูกค้า	%	85	84	79	78.3	-

#### 3.4.3.2 ข้อมูลฝ่ายพอร์ลิเมอร์

ตารางที่ 3.2 ผลของดัชนีชี้วัดฝ่ายพอร์ลิเมอร์

หน่วยงาน	ดัชนีชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย	ปี 2545	ปี 2546		
					ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค.
ฝ่ายพอร์ลิเมอร์	ประสิทธิภาพการผลิต	%	100	94	85	90	97
	ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร	%	80	75	65	60	60
	การส่งมอบ	%	98	91	94	97	98
	ของเสีย	%	5	2.39	3.1	3.8	1.51
	สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับ	เท่า	0.5	0.65	0.83	0.9	0.87
	การเพิ่มขึ้นของรายรับ	%	10	12	3	6.5	6
	ข้อร้องเรียนลูกค้า	ข้อ	8	10	0	3	1
	ความพึงพอใจลูกค้า	%	85	82.5	83	84	-

### 3.4.3.3 ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าภายในฝ่ายต่าง ๆ

ตารางที่ 3.3 ผลของดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน

ฝ่าย	หัวข้อการประเมิน		
	คุณภาพ	บริการ	การส่งมอบ
บุคคล	79.33	86.67	82.00
จัดซื้อ	82.00	86.00	82.00
อบรมสัมมนา	69.33	73.33	71.33
ซ่อมบำรุง	69.33	71.33	64.00
บัญชี/การเงิน	68.00	60.67	62.67
ประสานงานโครงการ(ฝ่าย QA)	78.00	86.00	82.67

### 3.4.3.4 ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก

ตารางที่ 3.4 ผลของดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก

ฝ่าย	หัวข้อการประเมิน		
	คุณภาพ	บริการ	การส่งมอบ
ฝ่ายแม่พิมพ์	81.70	79.50	83.90
ฝ่ายพอร์ลิเมอร์	86.10	90.30	85.28
ฝ่ายผลิต	75.70	84.60	82.40

### 3.5 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินการวิจัย (Personal Balanced Scorecard : PBSC)

#### 3.5.1 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับดัชนีชี้วัด ( KPI and BSC – Relationship )

จัดทำดัชนีชี้วัด ( KPI ) เพื่อให้ดัชนีชี้วัดที่จัดทำขึ้นและนำมาใช้งานครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ( Balanced Scorecard )

#### 3.5.2 ทำการตัดเลือกดัชนีชี้วัดของสถาบันและของฝ่าย

เนื่องจากอาจมีหลายตัวแปรของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF : Critical Success Factors หรือ KRA : Key Result Areas ) เพราะตามหลักการเลือกดัชนีชี้วัดตัวใดมาทำการดำเนินการปฏิบัติ ( Implementation ) นั้น ต้องเลือกปัจจัยที่เมื่อนำมาปฏิบัติแล้วส่งผล หรือสะท้อนให้เห็นถึงผลของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน และ ไม่เป็นภาระในการเก็บข้อมูลหรือทำให้เกิดความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติด้วย

อนึ่ง ตัวแปรที่พิจารณาตัดเลือกดัชนีชี้วัด ต้องมีการให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปร และมีการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

#### 3.5.3 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับตำแหน่งงาน ( PBSC-Relationship )

เมื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดได้แล้ว ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ จะต้องมีการกระจายดัชนีชี้วัด หรือปรับดัชนีให้เข้ากับตำแหน่งงานในแต่ละกิจกรรมของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ทุกคนหรือทุกตำแหน่งงานได้มีการรับผิดชอบต่อดัชนีชี้วัดซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรโดยทุกคนมีส่วนร่วม

ซึ่งดัชนีชี้วัดจะต้องครอบคลุมทุกระดับงานของสถาบันดังนี้

- 3.5.3.1 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับสถาบัน ( Coporate )
- 3.5.3.2 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย ( Department )
- 3.5.3.3 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก ( Division )
- 3.5.3.4 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับบุคคล ( Personal )

### 3.5.4 การพัฒนาตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC WORKSHEET )

ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ซึ่งในที่นี่จะเรียกว่า **PBSC WORKSHEET** หรือ **PERSONEL BALANCED SCORECARD WORKSHEET** จะถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบประเมินผลงานของพนักงานแทนแบบประเมินผลแบบเก่า ซึ่งเป็นผลงานหลักของงานวิจัยฉบับนี้

PBSC WORKSHEET จะประกอบไปด้วย

- 3.5.4.1 มุมมอง แสดงมุมมองทั้ง 4 ของ Balanced Scorecard
- 3.5.4.2 ดัชนีชี้วัด แสดง ดัชนีชี้วัด ( KPI ) ของแต่ละมุมมอง
- 3.5.4.3 หน่วย แสดง หน่วยที่ใช้วัดดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
- 3.5.4.4 การคำนวณ แสดงวิธีการหาค่า หรือ ผลลัพธ์ ( RESULT ) ของดัชนีชี้วัดแต่ละดัชนี
- 3.5.4.5 ความถี่การประเมิน แสดงระยะเวลาที่จะนำดัชนีชี้วัดมาประเมินผล
- 3.5.4.6 BASE แสดงค่าผลลัพธ์ของข้อมูลเก่าที่ผ่านมามีในอดีต
- 3.5.4.7 TARGET แสดงค่าเป้าหมายที่ต้องการทำให้ได้
- 3.5.4.8 RESULT แสดงผลลัพธ์ ของ ดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
- 3.5.4.9 WEIGHT แสดงน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
- 3.5.4.10 SCORE แสดงระดับคะแนนสำหรับผลลัพธ์ที่ทำได้เทียบกับค่าเป้าหมาย
- 3.5.4.11 CRITERIA แสดงการแบ่งช่วงระดับคะแนน ( SCORE ) ของผลลัพธ์ที่ทำได้เทียบกับค่าเป้าหมาย



### 3.5.5 ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบ ดุลยภาพ

ในขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงการวิธีการประเมินผลการพัฒนาผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ กล่าวถึงวิธีการในการประเมิน คุณสมบัติของผู้ประเมิน และ ขั้นตอนการประเมิน

### 3.5.6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

#### 4.1 การรวบรวมข้อมูล

##### 4.1.1 รวบรวมตำแหน่งงานที่จะประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard** ในการวัดผลการดำเนินงาน

ระบุตำแหน่งงานที่จะต้องเปลี่ยนการประเมินผลแบบเดิม เปลี่ยนแปลงมาสู่การประเมินผลแบบใหม่โดยครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของ **Balanced Scorecard** ซึ่งตำแหน่งงานของสถาบันแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

- 4.1.1.1 หัวหน้าฝ่าย
- 4.1.1.2 หัวหน้าแผนก
- 4.1.1.3 ช่างเทคนิค
- 4.1.1.4 ชุรการ

##### ตำแหน่งงานฝ่ายพอร์ลิเมอร์ ( PY )

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">หัวหน้าฝ่าย พอร์ลิเมอร์</div>		
ระดับ หัวหน้าแผนก	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">หัวหน้าแผนก วางแผน</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">หัวหน้าแผนก ฉีดพลาสติก</div>	
ระดับ ช่างเทคนิค	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">หัวหน้ากะ</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Operator</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">เจ้าหน้าที่วัดถุดิบ</div>
ระดับ พนักงานชุรการ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">ชุรการ ฝ่ายพอร์ลิเมอร์</div>		

รูปที่ 4.1 ตำแหน่งงานฝ่ายพอร์ลิเมอร์

## ตำแหน่งงานฝ่ายแม่พิมพ์ ( MD )

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์			
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก วางแผน	หัวหน้าแผนก ออกแบบ	หัวหน้าแผนก Machine	หัวหน้าแผนก Fitting
ระดับ ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค ออกแบบ		ช่างเทคนิค Machine	ช่างเทคนิค Fitting
ระดับ พนักงานธุรการ	ธุรการ ฝ่ายแม่พิมพ์			

รูปที่ 4.2 ตำแหน่งงานฝ่ายแม่พิมพ์

## ตำแหน่งงานฝ่ายผลิต ( PD )

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่ายผลิต				
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก วางแผน	หัวหน้าแผนก งานกลึง	หัวหน้าแผนก งานกัด	หัวหน้าแผนก งานตัดเลเซอร์	หัวหน้าแผนก ออกแบบเครื่องมือ
ระดับ ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค งานกลึง		ช่างเทคนิค งานกัด	ช่างเทคนิค งานตัดเลเซอร์	ช่างเทคนิค ออกแบบเครื่องมือ
ระดับ พนักงานธุรการ	ธุรการ ฝ่ายผลิต				

รูปที่ 4.3 ตำแหน่งงานฝ่ายผลิต

## ตำแหน่งงานฝ่ายการศึกษาและสัมมนา ( TST )

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย อบรม
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก แผนกอบรม
ระดับ พนักงานธุรการ	ธุรการ ฝ่ายอบรม      เจ้าหน้าที่อบรม

รูปที่ 4.4 ตำแหน่งงานฝ่ายการศึกษาและสัมมนา

## ตำแหน่งงานฝ่ายซ่อมบำรุง ( MN )

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย ซ่อมบำรุง
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก เครื่องจักร      หัวหน้าแผนก คอมพิวเตอร์และโสต ฯ      หัวหน้าแผนก อาคารสถานที่
ระดับ ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค เครื่องจักร      ช่างเทคนิค คอมพิวเตอร์และโสต ฯ      ช่างเทคนิค อาคารสถานที่
ระดับ พนักงานธุรการ	ธุรการ ฝ่ายซ่อมบำรุง

รูปที่ 4.5 ตำแหน่งงานฝ่ายซ่อมบำรุง

สถาบันวิจัยและพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตำแหน่งงานฝ่ายสำนักงาน (OFC)

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย สำนักงาน			
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก บุคคล (HR)	หัวหน้าแผนก จัดซื้อ / สไตร์ (PS)	หัวหน้าแผนก บัญชี-การเงิน (AC)	หัวหน้าแผนก การตลาด (MKT)
ระดับ พนักงานธุรการ	เจ้าหน้าที่ บุคคล	เจ้าหน้าที่ จัดซื้อ / สไตร์	เจ้าหน้าที่ บัญชี-การเงิน	เจ้าหน้าที่ การตลาด
	ธุรการ ทั่วไป	เจ้าหน้าที่ ส่งสินค้า	พนักงานขับรถ	

รูปที่ 4.6 ตำแหน่งงานฝ่ายสำนักงาน

## ตำแหน่งงานฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)

ระดับ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย ประกันคุณภาพ		
ระดับ หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก ISO	หัวหน้าแผนก ควบคุมคุณภาพ	
ระดับ ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค ตรวจสอบ (PD)	ช่างเทคนิค ตรวจสอบ (PY)	ช่างเทคนิค ตรวจสอบ (MD)
ระดับ พนักงานธุรการ	ธุรการ ฝ่าย		

รูปที่ 4.7 ตำแหน่งงานฝ่ายประกันคุณภาพ

#### 4.1.2 กำหนดกลยุทธ์ และแผนผังความสัมพันธ์

เนื่องจากสถาบัน RDiPT ได้รับการรับรอง ISO 9002 : 1994 และกำลังดำเนินการตรวจประเมิน ISO 9001 : 2000 สำหรับฝ่ายพอร์ทัลเมอร์ และได้กำลังดำเนินการสำหรับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการรับรอง เพราะฉะนั้นจึงได้มีการกำหนดนโยบายคุณภาพ ของสถาบัน สำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่แล้วตามข้อกำหนด แต่การตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพ และการสร้างตัวชี้วัดต่าง ๆ จะยังไม่ได้พิจารณาถึงหลักการของ Balanced Scorecard

ในที่นี้ นโยบายคุณภาพของสถาบัน คือ กลยุทธ์ของสถาบัน มีดังต่อไปนี้

##### นโยบายคุณภาพ : สถาบัน RDiPT

สถาบันค้ำจุนและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สถาบัน ฯ ได้รับความน่าเชื่อถือ และมีความมั่นคงก้าวหน้า โดยมีแนวทางดังนี้

1. ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงสุด
2. ใช้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

##### วัตถุประสงค์คุณภาพ สถาบัน RDiPT

1. ลดจำนวนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าให้เหลือไม่เกิน 5 %
2. เพิ่มการส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนดเวลาและได้จำนวนตามแผนที่ลูกค้าต้องการให้ได้ 90%
3. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ได้ 90%
4. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้ได้ 90 % ในแต่ละไตรมาส
5. ลดจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าไม่เกิน 2 ข้อ ในแต่ละไตรมาส

รูปที่ 4.8 นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพของสถาบัน



#### 4.1.2.1 แผนที่กลยุทธ์

เมื่อทราบนโยบายหรือกลยุทธ์ของสถาบันแล้ว จะต้องมีการจัดทำผังความสัมพันธ์ หรือแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะตอบสนองแต่ละมุมมอง โดยตอบคำถามเหล่านี้

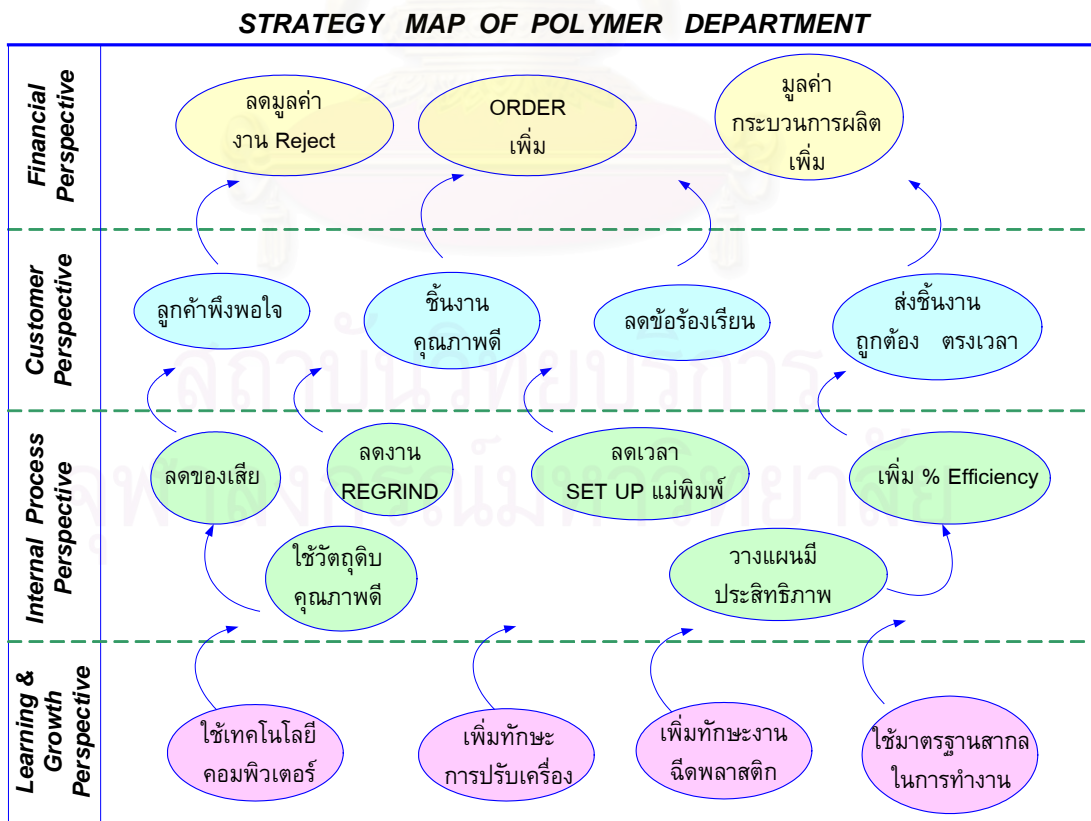
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน สถาบันต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้บริหาร
- เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ สถาบันต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า
- เพื่อให้ผู้บริหารและลูกค้าพึงพอใจ กระบวนการภายในต้องเป็นอย่างไร
- เพื่อให้บรรลุภารกิจของสถาบันพนักงานต้องเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างไร

#### 4.1.2.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์

- 1 ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย จัดประชุมระดมสมองจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของสถาบัน
- 2 หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนก ระดมสมองจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย
- 3 หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนก จัดประชุมพนักงานแจ้งให้ทราบถึงแผนที่กลยุทธ์ของฝ่าย และทบทวนความเหมาะสม
- 4 ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย นำแผนที่กลยุทธ์ของสถาบันและแผนที่กลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายมาทบทวนและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

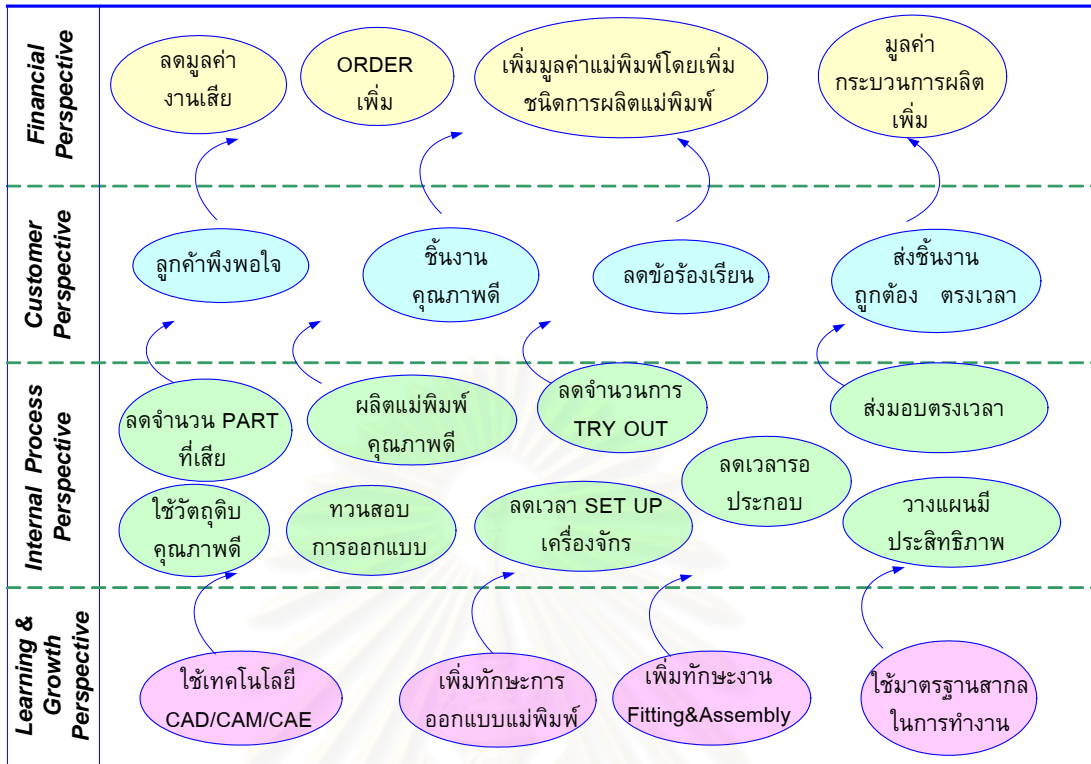


รูปที่ 4.9 STRATEGY MAP OF RDipt



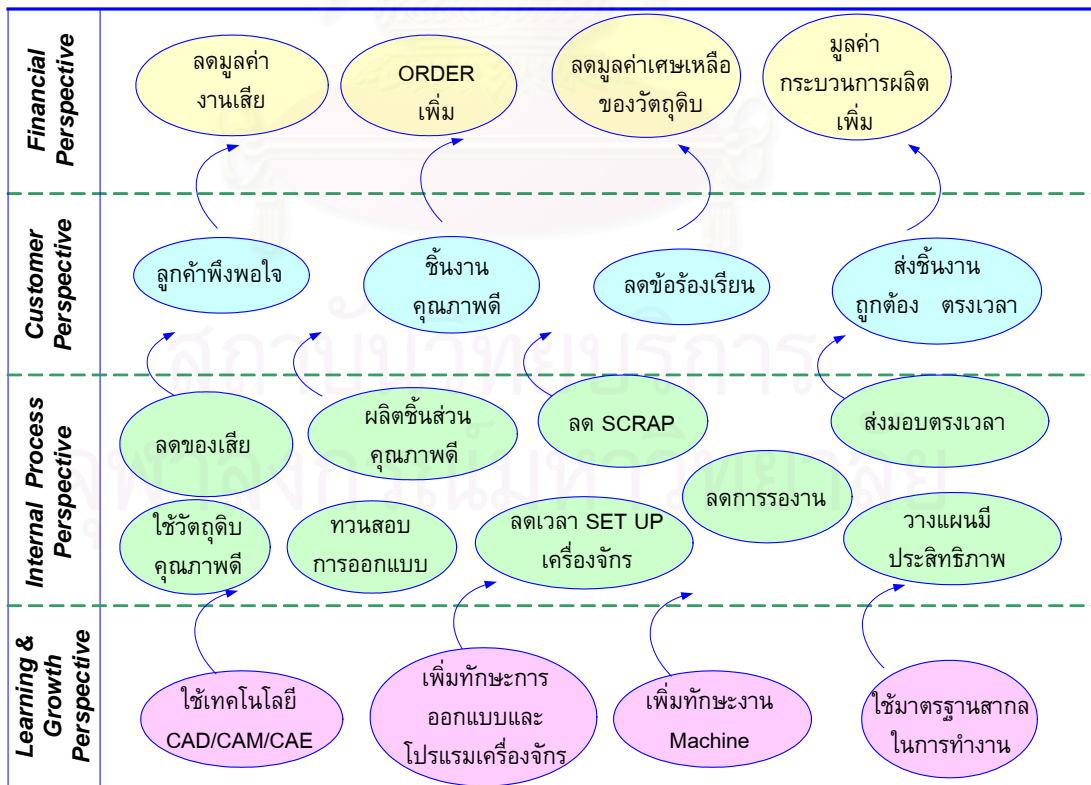
รูปที่ 4.10 STRATEGY MAP OF POLYMER DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF MOLD AND DIE DEPARTMENT**



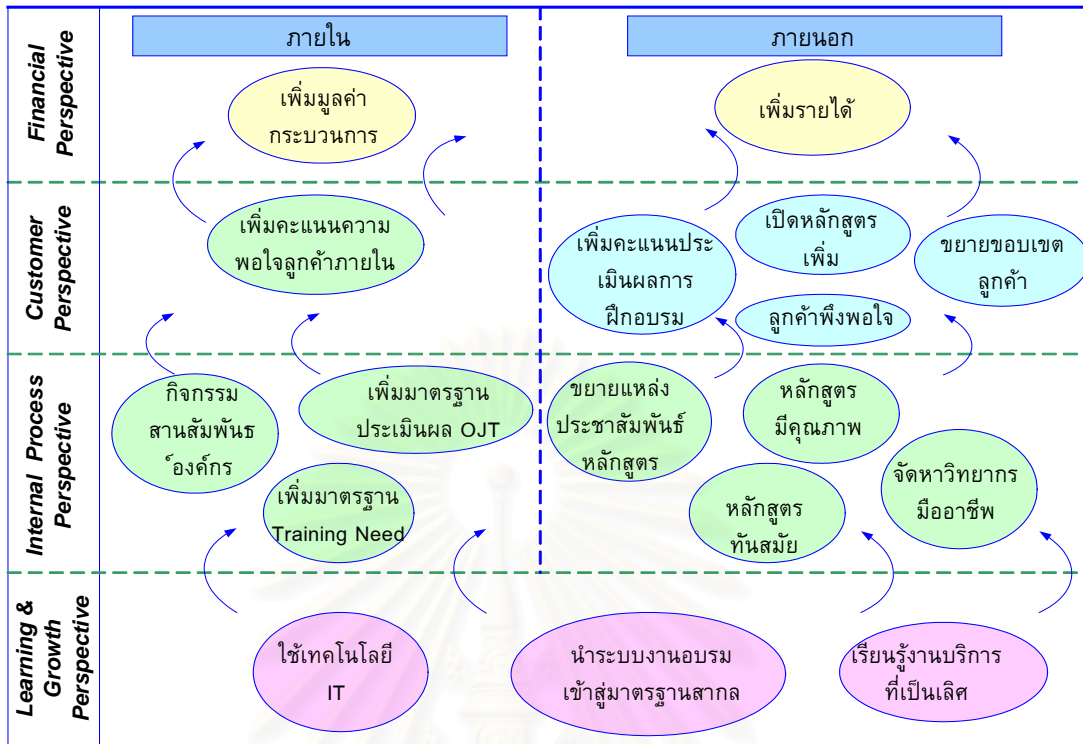
รูปที่ 4.11 STRATEGY MAP OF MOLD AND DIE DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF PRODUCTION DEPARTMENT**



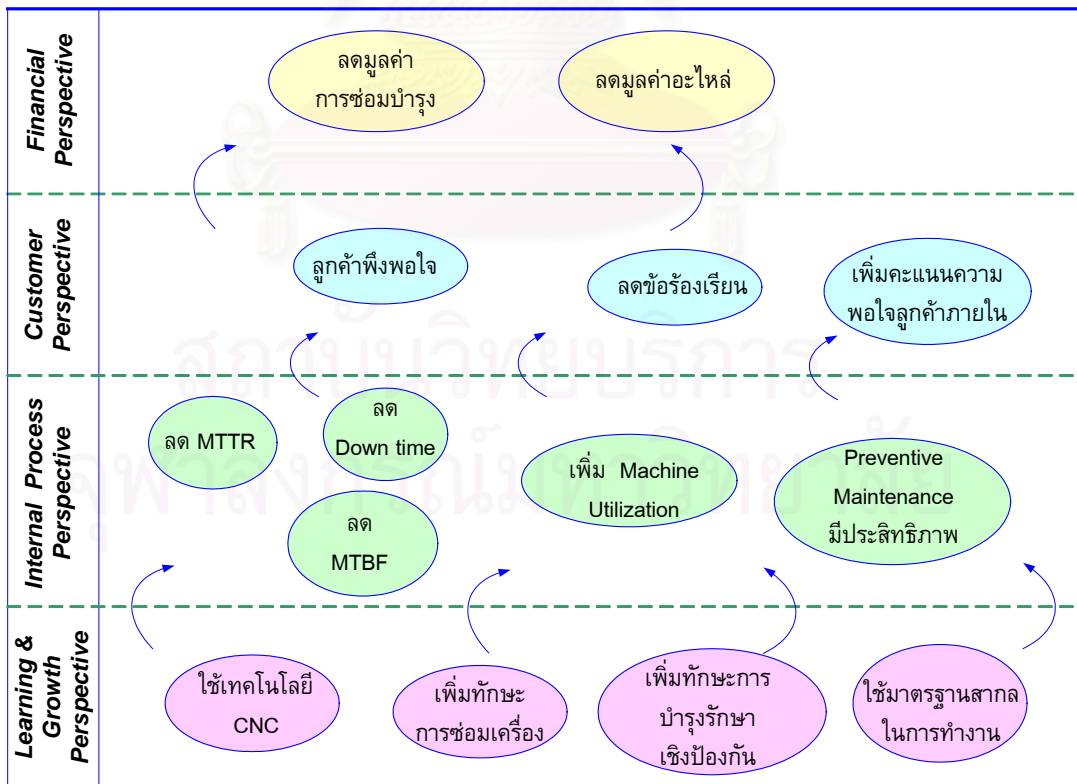
รูปที่ 4.12 STRATEGY MAP OF PRODUCTION DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF TST DEPARTMENT**



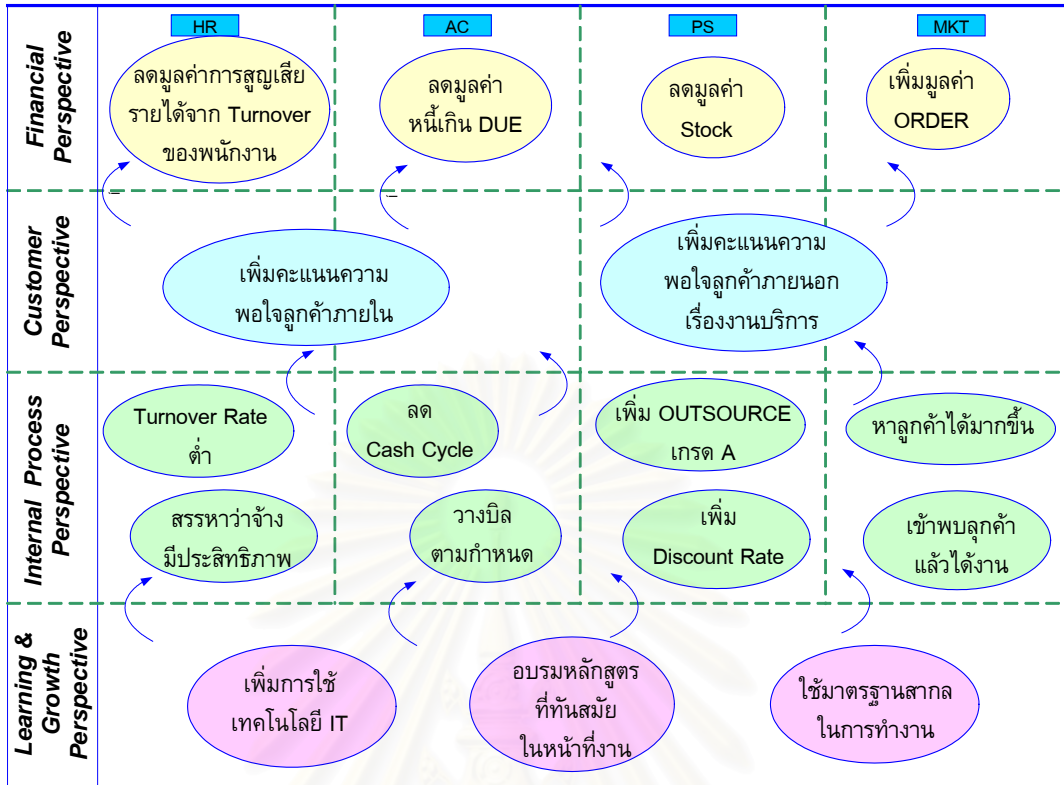
รูปที่ 4.13 STRATEGY MAP OF TST DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF MAINTENANCE DEPARTMENT**



รูปที่ 4.14 STRATEGY MAP OF MAINTENANCE DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF OFFICE DEPARTMENT**



รูปที่ 4.15 STRATEGY MAP OF OFFICE DEPARTMENT

**STRATEGY MAP OF QUALITY ASSURANCE DEPARTMENT**



รูปที่ 4.16 STRATEGY MAP OF QUALITY ASSURANCE DEPARTMENT



## 4.2 การจัดทำตารางความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองของ Balanced Scorecard กับ ดัชนีชี้วัด ( KPI and BSC – Relationship )

จากนโยบายของสถาบันและแผนที่กลยุทธ์ที่มี จะต้องมีการประชุมร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายเพื่อให้มั่นใจว่าดัชนีชี้วัด ( KPI ) เพื่อให้ดัชนีชี้วัดที่จัดทำขึ้นและนำมาใช้งานครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบ ดุลยภาพ ( Balanced Scorecard ) จึงจะสามารถนำไปกระจาย KPI ให้ทุกคนปฏิบัติ

### ตารางที่ 4.1 ดัชนีชี้วัดคุณภาพสำหรับสถาบัน

ตารางสร้างดัชนีชี้วัดคุณภาพสำหรับสถาบัน

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัดคุณภาพ ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
รายได้เพิ่มขึ้น - รายจ่ายลด	รายได้ต่อคน	●			
	สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	●			
	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าเก่า	●			
	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	●			
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	●			
	อัตราส่วนรายรับต่อพนักงานทั้งหมด	●			
	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่ารายรับ	●			
	มูลค่าการส่งผลิตรวม	●			
	จำนวนลูกค้าเดิมที่ไม่มีคำสั่งซื้อ	●			
	อัตราเพิ่มของรายได้	●			
	ยอดเงินในใบเสนอราคาที่ส่งผลิต ต่อยอดเงินในใบเสนอราคาทั้งหมด	●			
	Market share	●			
	มูลค่ากระบวนการผลิตต่อพนักงานในฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	●			
	มูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ของฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	●			
	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	●			
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	●				

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth



ตารางที่ 4.1 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน (ต่อ)

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีวัดคุณภาพ ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
ลูกค้าพึงพอใจ - ลดข้อร้องเรียน	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า		●		
	เปอร์เซ็นต์ความภักดีของลูกค้า		●		
	จำนวนข้อร้องเรียนต่อลูกค้า		●		
	อัตราข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ต่อข้อร้องเรียนทั้งหมด		●		
	อัตราส่วนลูกค้าที่พอใจต่อลูกค้าที่ร้องเรียน		●		
	มูลค่าการชดเชยค่าเสียหายแก่ลูกค้า		●		
	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด		●		
	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น		●		
	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก		●		
	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need		●		
	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ		●		
	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน		●		
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องการบริการ		●		
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน		●		
	Customer Complaints		●		
	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ		●		

F = Financial      C = Customer      I = Internal Process      L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน (ต่อ)

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีวัดคุณภาพ ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
กระบวนการมีประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพกระบวนการผลิต			●	
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	เวลาการส่งมอบ			●	
	% ที่มีการส่งสินค้าผิด			●	
	จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน			●	
	ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย			●	
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
	คุณภาพงานดีต่อคุณภาพงานเสีย			●	
	อัตราส่วนชิ้นงานที่บกพร่องขณะลูกค้าไปใช้งาน			●	
	ดัชนีวัดความสามารถของกระบวนการ			●	
	รอบเวลาการผลิตที่ลดลง			●	
	ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร			●	
	อัตราส่วนสินค้าที่ส่งไม่ทันกำหนด ต่อ จำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า			●	
	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของฝ่าย			●	
	เปอร์เซ็นต์ของเสีย			●	
	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต			●	
	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตรงเวลา			●	
	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง			●	
	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า			●	
	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์			●	
	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์			●	
	Allowance ต่อ Cycle			●	
	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้			●	
	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด			●	
	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด			●	
	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้			●	
	% MTBF			●	
	% MTTR			●	
	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด			●	
	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด			●	
	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER			●	
	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL			●	
	Cash Cycle เฉลี่ย			●	
	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก			●	
เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า			●		
ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว			●		
อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง			●		

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

ตารางที่ 4.1 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน (ต่อ)

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับสถาบัน

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีวัดคุณภาพ ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	อัตราส่วนตำแหน่งว่างต่อตำแหน่งที่ยังรับคนไม่ได้				●
	Turn Over Rate			●	
	อัตราส่วนผู้สมัครตำแหน่งว่าง				●
	อัตราการฝึกอบรมพนักงาน				●
	อัตราส่วนพนักงานที่ได้คะแนนมากกว่า 80 % เมื่อ ผ่านการทดลองงาน				●
	อัตราการขาดงาน				●
	อายุเฉลี่ยของพนักงาน				●
	อัตราการเกิดอุบัติเหตุ				●
	จำนวนกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพที่ทำได้				●
	อัตราที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพต่อพนักงานทั้งหมด				●
	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล				●
	คะแนน 5ส ของฝ่าย				●

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.2 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายพอร์ลิเมอร์

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายพอร์ลิเมอร์

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐาน	ข้อร้องเรียนลูกค้าจากคุณภาพผลิตภัณฑ์		●		
	จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน			●	
	% ที่มีการส่งสินค้าผิด			●	
	ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย			●	
	อัตราส่วนจำนวนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง			●	
	มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	●			
	จำนวนวันส่งมอบงานล่าช้า			●	
	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า		●		
	ประสิทธิภาพการผลิต			●	
	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ			●	
	Allowance ต่อ Cycle			●	
	จำนวนชั่วโมงการผลิตที่เกินจากแผนที่วางไว้ต่อ order			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และให้บริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายาจากแผนกบุคคล				●
	เปอร์เซ็นต์ของเสีย			●	
ลดของเสีย	จำนวนจุดที่ผิดพลาดใน Inspection check sheet			●	
	ลดมูลค่า งาน Rework ต่อมูลค่างาน ต่อ order			●	
	อัตราส่วน Tooling เสีย ต่อ 1 ORDER			●	
	อัตราค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	●			
รายได้เพิ่ม	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	●			
	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด		●		
	สัดส่วนรายรับต่อคนในฝ่าย	●			

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตารางที่ 4.3 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายแม่พิมพ์

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายแม่พิมพ์

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐาน	ข้อร้องเรียนลูกค้าจากคุณภาพผลิตภัณฑ์		●		
	จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน			●	
	% ที่มีการส่งสินค้าผิด			●	
	ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย			●	
	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง			●	
	มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	●			
	ลดจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า		●		
	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า			●	
	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า		●		
	จำนวนชั่วโมงการผลิตที่เกินจากแผนที่วางไว้ต่อ แม่พิมพ์ 1 ตัว			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และให้บริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์			●	
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายาจากแผนกบุคคล				●
กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ	จำนวนชั่วโมงเครื่องจักรที่ว่าง เฉลี่ย ( machine utilization)			●	
	เวลาในการ set up เฉลี่ย			●	
ลดของเสีย	รอบเวลาการผลิตแม่พิมพ์ 1 ตัว			●	
	ลดจำนวน parts ที่ส่งไปจ้างทำไม่เกิน			●	
	อัตราส่วน Tooling เสีย ต่อแม่พิมพ์ 1 ตัว			●	
	จำนวนจุดที่ผิดพลาดใน Inspection check sheet			●	
	สามารถออกแบบและทบทวนเสร็จก่อนประชุมเปิด mold			●	
	ลดการแก้ไขแบบหลังจากเปิด mold แล้ว			●	
รายได้เพิ่ม	อัตราค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	●			
	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น		●		
	สัดส่วนรายรับต่อคนในฝ่าย	●			

F = Financial C = Customer I = Internal Process L = Learning and Growth

## ตารางที่ 4.4 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ้ายผลิต

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ้ายผลิต

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
	คะแนน 5 ส ของฝ้าย				●
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐาน	ข้อร้องเรียนลูกค้าจากคุณภาพผลิตภัณฑ์		●		
	จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน			●	
	% ที่มีการส่งสินค้าผิด			●	
	ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย			●	
	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง			●	
	มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	●			
	จำนวนวันส่งมอบงานล่าช้า			●	
	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า		●		
	ประสิทธิภาพการผลิต			●	
	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตามเวลา			●	
	จำนวนชั่วโมงการผลิตที่เกิดจากแผนที่วางไว้ต่อ order			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และให้บริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายจากแผนกบุคคล				●
	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของฝ้าย			●	
ลดของเสีย	จำนวนจุดที่ผิดพลาดใน Inspection check sheet			●	
	ลดมูลค่า งาน Rework ต่อมูลค่างาน ต่อ order			●	
	อัตราส่วน Tooling เสีย ต่อ 1 ORDER			●	
	อัตราค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	●			
รายได้เพิ่ม	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ้าย	●			
	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด		●		
	สัดส่วนรายรับต่อคนในฝ้าย	●			

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 4.5 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายอบรมและสัมมนา

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายอบรมและสัมมนา

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก			●	
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐาน	ข้อร้องเรียนลูกค้าจากคุณภาพผลิตภัณฑ์		●		
	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้		●		
	สามารถจัดเตรียมเอกสารได้ทันก่อนการเปิดอบรม		●		
พัฒนาพนักงาน สินค้า และให้การบริการอย่างต่อเนื่อง	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need				●
	จำนวนหัวข้อที่สามารถปรับปรุงได้ตามที่ลูกค้าเสนอแนะอย่างน้อย		●		
	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก		●		
	จำนวนผู้สมัครเข้าอบรมต่อ หลักสูตร			●	
	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ ต่อหลักสูตรที่เปิด			●	
	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด			●	
	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้			●	
	อัตราส่วนจำนวนผู้สมัครเข้าอบรมเพิ่มจากไตรมาสที่แล้ว		●		
มูลค่าการใช้พลังงาน	●				
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายาจากแผนกบุคคล				●
รายได้เพิ่ม	อัตราค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการ	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	●			
	สัดส่วนรายรับต่อคนในฝ่าย	●			

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.6 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุง

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุง

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
ซ่อมเครื่องจักรให้ทันตามกำหนดเวลา	% การซ่อมเครื่องจักรไม่ทันกำหนด		●		
	ระยะเวลาสะสมที่ทำการซ่อมเครื่องจักรไม่ทันกำหนด			●	
	จำนวนชั่วโมงซ่อมเครื่องจักรต่อเครื่องเสีย 1 ครั้ง			●	
	เวลาในการซ่อมหลังได้อะไหล่			●	
	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ			●	
	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน			●	
	จำนวนวันในการซ่อมคอมพิวเตอร์ที่ เสีย นับจากวันที่ร้องขอ			●	
	% MTBF			●	
	% MTTR			●	
	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง			●	
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายจากแผนกบุคคล				●
ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อม	มูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ของฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	●			
ดูแลรักษาเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ	ระยะเวลาที่ใช้ในการซ่อมเครื่องจักร ( วัน )		●		
ลดจำนวนเครื่องจักรเสีย	เวลารวมเครื่องจักรหยุดซ่อมทุกกรณี ( วัน )			●	
	จำนวนเครื่องจักรที่ Breakdown			●	
	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด			●	
เครื่องจักรอยู่ในสภาพดีเสมอ	% เครื่องจักรที่ใช้งานได้			●	
	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด			●	

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายประกันคุณภาพ

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับฝ่ายประกันคุณภาพ

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก			●	
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐาน	ข้อร้องเรียนลูกค้าจากคุณภาพผลิตภัณฑ์		●		
	จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน			●	
	% ที่มีการส่งสินค้าผิด			●	
	ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย			●	
	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ		●		
	Customer Complaints		●		
	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก			●	
	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า			●	
	ลดจำนวนใบ CAR จาก Internal Audit ครั้งที่แล้ว			●	
	มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	●			
พัฒนาพนักงาน สินค้า และให้บริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์			●	
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	ปริมาณงานที่เสร็จไม่ทันต่อ 1 Job Order ตามเวลาที่กำหนด			●	
	โครงการที่สามารถทำได้ใน 1 ปี			●	
	กิจกรรมที่สามารถ Implement ได้			●	
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามาสายจากแผนกบุคคล				●
ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า Order	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า Order	●			
	อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง			●	

F = Financial      C = Customer      I = Internal Process      L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.8 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกบุคคล

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกบุคคล

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องการบริการ		●		
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน		●		
ลดค่าใช้จ่าย	Turn Over Rate			●	
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	●			
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	●			
	คะแนนเรื่องขาดลามายจากแผนกบุคคล				●
สรรหาว่าจ้างได้ทันตามความต้องการของหน่วยงาน	อัตราส่วนตำแหน่งว่างต่อตำแหน่งที่ยังรับคนไม่ได้			●	
	อัตราส่วนผู้สมัครต่อตำแหน่งว่าง			●	
	อัตราการฝึกอบรมพนักงาน			●	
	อัตราส่วนพนักงานที่ได้คะแนนมากกว่า 80 % เมื่อผ่านการทดลองงาน			●	
	อัตราที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพต่อพนักงานทั้งหมด			●	
	ความล่าช้าในการดำเนินการติดต่องานกับหน่วยงานภายนอก		●		
	ปริมาณงานที่เสร็จไม่ทันต่อ 1 Job order ตามเวลาที่กำหนด			●	

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

ตารางที่ 4.9 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกบัญชี - การเงิน

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนก บัญชี - การเงิน					
นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ		●		
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน		●		
	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER			●	
	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER			●	
ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	●			
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดมาสายจากแผนกบุคคล				●
ประสิทธิภาพการทำงานสูง	จำนวนใบแจ้งหนี้ที่เกิน DUE ต่อ จำนวนใบแจ้งหนี้ทั้งหมด			●	
	ยอดหนี้เสีย			●	
	จำนวนรายการที่ใช้งบประมาณเกินกำหนด			●	
	วางบิลตามกำหนด			●	
	จำนวนรายการบัญชีที่มีการแก้ไขหลังการปิดบัญชี			●	
	ยอดรวมงบประมาณที่เกินกำหนด			●	
	ปริมาณงานที่เสร็จไม่ทันต่อ 1 Job Order ตามเวลาที่กำหนด			●	

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.10 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกจัดซื้อ / สโตร์

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนกจัดซื้อ / สโตร์

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอนะในการปรับปรุงแผนก			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ		●		
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน		●		
	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER			●	
	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL			●	
	Cash Cycle เฉลี่ย			●	
ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	●			
	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	●			
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายจากแผนกบุคคล				●
จัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้ทันตามความต้องการของผู้ใช้	จัดซื้อสินค้ากรณีเร่งด่วน		●		
	จัดซื้อสินค้ากรณีปกติ		●		
	สามารถสั่งซื้อวัตถุดิบได้ตรงตาม SPEC		●		
	ปริมาณงานที่เสร็จไม่ทันต่อ 1 Job Order ตามเวลาที่กำหนด			●	
	จำนวนครั้งที่ซื้อของไม่ทันเวลา			●	
พัฒนาผู้ขายให้มีคุณภาพ	จำนวน Approved vendor ต่อผู้ส่งมอบทั้งหมด			●	
ควบคุมการเบิก/รับวัตถุดิบ	ปริมาณวัสดุคงคลังถูกต้องตามรายการ			●	
	% รายการวัตถุดิบที่ไม่อยู่ในช่วง min-max ที่กำหนด			●	
	จำนวนครั้งการจัดวัตถุดิบผิดพลาด		●		
	% ที่จัดวัตถุดิบไม่ทันกำหนด		●		
	% ที่แจ้งรายการวัตถุดิบผิดพลาด		●		
การตรวจสอบ/เก็บวัตถุดิบ	% รายการวัตถุดิบที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน		●		
	% รายการวัตถุดิบที่มีการเสียหาย			●	
	มูลค่าที่วัตถุดิบที่เสียหาย	●			
	% รายการวัตถุดิบที่มีการสูญหาย			●	

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 4.11 ดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนการตลาด

ตารางสร้างดัชนีวัดคุณภาพสำหรับแผนการตลาด

นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวข้อง	ดัชนีชี้วัด ( KPI )	BSC			
		F	C	I	L
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ	คะแนนจากการทดสอบพนักงาน				●
	คะแนน 5 ส ของฝ่าย				●
	จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก			●	
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงานในแผนก				●
	มูลค่าการใช้พลังงาน	●			
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ		●		
	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการติดต่อข้อมูล		●		
	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการรับงานมาให้		●		
	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด		●		
	อัตราส่วนลูกค้ากลับมาใช้บริการ		●		
	เปอร์เซ็นต์การเข้าพบลูกค้าแล้วได้งาน			●	
	จำนวนรายของลูกค้าและแขกที่มาเยี่ยมชมสถาบัน			●	
	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน		●		
	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER			●	
	ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	●		
พนักงานมีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย	คะแนนเรื่องขาดลามายจากแผนกบุคคล				●

F = Financial    C = Customer    I = Internal Process    L = Learning and Growth

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.3 ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดของสถาบันและของฝ่าย

เนื่องจากอาจมีหลายตัวแปรของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ( CSF : Critical Success Factors หรือ KRA : Key Result Areas ) เพราะตามหลักการเลือกดัชนีชี้วัดตัวใดมาทำการดำเนินการปฏิบัติ ( Implementation ) นั้น ต้องเลือกปัจจัยที่เมื่อนำมาปฏิบัติแล้วส่งผล หรือสะท้อนให้เห็นถึงผลของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน และ ไม่เป็นภาระในการเก็บข้อมูลหรือทำให้เกิดความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติด้วย

อนึ่ง ตัวแปรที่พิจารณาคัดเลือกดัชนีชี้วัด ต้องมีการให้นำหนักความสำคัญของตัวแปร และมีการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย

#### 4.3.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

จากการศึกษาและรวบรวมเกณฑ์การคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลัก พบว่า เกณฑ์ที่นิยมใช้โดยทั่วไปในการคัดเลือกนั้นมีมากมาย ยกตัวอย่าง เช่น (พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 68 – 69 ; Niven, 2002 : 146- 149)

- ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- เข้าใจได้ง่ายและวัดผลได้จริง
- ความชัดเจนของดัชนีวัด
- ความพร้อมของข้อมูล
- ความถูกต้องของข้อมูล
- ความทันสมัยของข้อมูล
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล
- สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินการที่แท้จริง
- สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นได้
- มีความสัมพันธ์กับดัชนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล

จากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ได้สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดของสถาบันและของฝ่าย ดังนี้

- ก. คุณภาพ
- ข. ตรงเวลา
- ค. ความชัดเจนของ KPI
- ง. สอดคล้องกับ KRA
- จ. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน

- ฉ. ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ช. ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร
- ซ. ความพร้อมในการดำเนินงาน
- ฅ. ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล

สำหรับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้น มีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง ดัชนีวัดสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์คัดเลือกมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง ดัชนีวัดสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์คัดเลือกมาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง ดัชนีวัดสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์คัดเลือกปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ดัชนีวัดสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์คัดเลือกน้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ดัชนีวัดสมรรถนะไม่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์คัดเลือก

#### 4.3.2 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น จะอ้างอิงจากการศึกษาของ Olive และคณะ (2000 : 129 – 130) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในระดับฝ่าย แผนก หรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยดัชนีวัด 10 – 15 ดัชนีวัด และจากการศึกษาของ Kaplan และ Norton ซึ่งพบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้น มักจะประกอบด้วยดัชนีวัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ดัชนีวัดในมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ดัชนีวัดในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และดัชนีวัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาร้อยละ 22 (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 55)

ดังนั้น จึงกำหนดให้แต่ละแผนก ควรมีจำนวนดัชนีวัดในแต่ละมุมมอง ดังต่อไปนี้

- มุมมองด้านการเงิน มี 2 – 3 ในดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) มี 2 – 3 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน มี 3 – 5 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 2 – 3 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ยกเว้นในส่วนวางแผนผลิตที่กำหนดให้มีดัชนีวัดในแต่ละมุมมอง ดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน มี 1 – 2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) มี 1 – 2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน มี 2 – 3 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 1 – 2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ทั้งนี้ เนื่องจากส่วนวางแผนผลิตนั้น มีจำนวนพนักงานเพียง 3 คน จึงกำหนดให้มีจำนวนดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ตามเกณฑ์ในระดับบุคคล ซึ่ง Olive และคณะระบุว่าควรประกอบด้วยดัชนีวัด 5 – 10 ดัชนีวัดหรือมีดัชนีวัดในจำนวนที่น้อยที่สุดตามความจำเป็น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน )															
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงตาม	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในกรอบข้อมูล	รวมคะแนน	%
					5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%
การเงิน	รายได้เพิ่ม	รายได้ต่อคน	บาท / คน	1 เดือน	5	2	4	5	5	5	4	5	2	37	82%
		สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	%	3 เดือน	5	2	4	5	5	5	5	3	2	36	80%
		อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าเก่า	%	3 เดือน	5	4	4	5	5	5	4	5	2	35	78%
		อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	%	3 เดือน	5	4	4	5	5	5	5	3	2	38	84%
		มูลค่าการใช้พลังงาน	%	เดือน	5	2	4	3	3	3	3	5	2	30	67%
		มูลค่ารวมของสินค้าที่มีการผลิตเกิน	%	ปี	5	2	4	5	5	5	5	3	2	36	80%
		อัตราส่วนรายรับต่อพนักงานทั้งหมด	บาท / คน	3 เดือน	5	2	4	5	5	5	5	4	2	37	82%
		อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลรายรับ	%	3 เดือน	5	2	4	3	3	3	3	5	2	30	67%
		มูลค่าการสั่งผลิตรวม	บาท / ปี	3 เดือน	5	4	4	5	5	3	3	3	4	36	80%
		จำนวนลูกค้าเดิมที่ไม่มีการสั่งซื้อ	ราย / ปี	3 เดือน	5	3	3	4	3	3	3	2	1	27	60%
		อัตราเพิ่มของรายได้	% / ปี	3 เดือน	5	4	5	5	4	3	4	2	4	36	80%
		คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน													

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal (เป้าหมายสถาบัน)															
Perspective	Key Result Area (KRA)	Key Performance Indicator (KPI)	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KPA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในกำกับข้อมูล	รวมคะแนน	%
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%
การเงิน	รายได้เพิ่ม	ยอดเงินในใบเสนอราคาที่ส่งผลิต ต่อยอดเงินในใบเสนอราคาทั้งหมด	% / ปี	3 เดือน	3	4	4	3	4	3	2	3	2	28	62%
		Market share	%	3 เดือน	4	4	4	4	4	5	3	3	1	32	71%
		มูลค่ากระบวนการผลิตต่อพนักงานในฝ่าย	บาท/คน	3 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43	96%
		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
	ลดรายจ่าย	มูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ของฝ่าย	%	6 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	3	41	91%
		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	6 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	3	41	91%
		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42	93%
		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	%	3 เดือน	4	5	5	4	5	5	5	3	5	41	91%
		มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า Order	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	3	41	91%
		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า Order	%	1 ปี	4	5	5	4	5	5	5	3	2	38	84%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน ฯ )																
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KPA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล	รวมคะแนน	%	
																มุมมอง
ลูกค้า	ลูกค้าพอใจ	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	%	6 เดือน	4	5	5	5	5	5	4	5	4	41	91%	
		เปอร์เซ็นต์ความภักดีของลูกค้า	%	3 เดือน	5	4	3	3	3	2	2	4	2	28	62%	
		เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%	
		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องการบริการ	%	6 เดือน	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	42	93%
		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	6 เดือน	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	42	93%
		คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	42	93%
		ลดข้อร้องเรียน	จำนวนข้อร้องเรียนต่อลูกค้า	%	3 เดือน	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	71%
	อัตราข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ต่อข้อร้องเรียนทั้งหมด		%	3 เดือน	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	84%	
	อัตราส่วนลูกค้าที่พอใจต่อลูกค้าที่ร้องเรียน		%	3 เดือน	5	4	4	4	3	5	5	3	4	37	82%	
	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ		ข้อ	3 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42	93%	

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบันฯ )																
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล	รวมคะแนน	%	
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%	
ลูกค้า	ลดข้อร้องเรียน	Customer Complaints	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%	
		มูลค่าการชดใช้ค่าเสียหายแก่ลูกค้า	บาท / ปี	3 เดือน	4	4	4	4	5	5	5	3	1	35	78%	
	เพิ่มลูกค้า	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	%	6 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%	
		อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	%	1 ปี	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	98%	
	พัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	%	3 เดือน	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	96%	
		เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	%	3 เดือน	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	93%	

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน )																
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นชอบผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินการ	ความยากง่ายในการติดตาม	รวมคะแนน	%	
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%	
กระบวนการภายใน	ผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพดี	คุณภาพงานดีต่อคุณภาพงานเสีย	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	39	87%
		เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของฝ่าย	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	96%
		เปอร์เซ็นต์ของเสีย	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	96%
		ความสูญเสียจากการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์	%	1 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	39	87%
		% ที่มีการส่งสินค้าผิด	%	1 เดือน	5	4	3	3	3	3	3	3	5	2	31	69%
		จำนวนครั้งในการผลิตสินค้าผิดมาตรฐาน	ครั้ง	1 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	39	87%
		อัตราส่วนชิ้นงานที่บกพร่องขณะลูกค้านำไปใช้งาน	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	41	91%
		อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	%	3 เดือน	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42	93%
		อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	96%
		จำนวน parts ที่เสียต่อแม่พิมพ์	%	3 เดือน	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	43	96%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน )															
Perspective	Key Result Area (KRA)	Key Performance Indicator (KPI)	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล	รวมคะแนน	%
					5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%
กระบวนการภายใน	กระบวนการผลิต / บริการ มีคุณภาพสูง	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	%	3 เดือน	5	5	5	5	5	4	5	4	4	42	93%
		Turn Over Rate	%	6 เดือน	4	5	5	5	5	5	5	4	4	42	93%
		อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42	93%
		จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	%	1 ปี	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		Cash Cycle เฉลี่ย	วัน	3 เดือน	4	5	5	5	5	5	5	4	4	42	93%
		จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	ครั้ง	6 เดือน	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43	96%
		Allowance ต่อ Cycle	%	3 เดือน	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43	96%
		จำนวนวันที่สามารถจัดอบรมได้	วัน	3 เดือน	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	96%
		เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ ต่อหลักสูตรที่เปิด	%	3 เดือน	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41	91%
		หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	96%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน )															
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นชอบผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล	รวมคะแนน	%
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%
กระบวนการภายใน	ลดข้อบกพร่อง	% MTBF	%	6 เดือน	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42	93%
		% MTTR	%	6 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก	%	1 ปี	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า	%	3 เดือน	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		ลดจำนวนใบ CAR จาก Internal Audit ครั้งที่แล้ว	%	1 ปี	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		ดัชนีวัดความสามารถของกระบวนการ	Cpk	3 เดือน	5	4	5	5	5	3	3	3	1	34	76%
	ลดต้นทุน	รอบเวลาการผลิตที่ลดลง	รอบ	3 เดือน	5	3	4	4	4	3	3	2	1	29	64%
		อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	%	3 เดือน	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	96%
		อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง	%	1 ปี	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	96%
		จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนก	ข้อ	1 เดือน	5	4	3	3	3	3	3	5	2	31	69%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน )																
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	จุดกำกับ	ระยะเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	วัดได้กับระบบสารสนเทศ / ความสะดวกในการดำเนินงาน	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้สอย	รวมคะแนน	%	
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%	
กระบวนการภายใน	ส่งมอบตรงเวลา	อัตราส่วนสินค้าที่ส่งไม่ทันกำหนด ต่อ จำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า	%	3 เดือน	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	39	87%
		ระยะเวลารวมทุกสินค้าในการส่งงานสาย	ชั่วโมง	1 เดือน	4	5	3	3	3	3	3	5	2	31	69%	
		เวลาการส่งมอบ	%	3 เดือน	4	5	5	5	5	5	3	3	3	1	34	76%
		เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตรงเวลา	%	3 เดือน	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43	96%
		จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	%	6 เดือน	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	42	93%
		เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	%	3 เดือน	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	42	93%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ตารางที่ 4.12 ตารางคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

คัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Corporate Goal ( เป้าหมายสถาบัน ฯ )															
Perspective	Key Result Area ( KRA )	Key Performance Indicator ( KPI )	Unit	Frequency	คุณภาพ	ตรงเวลา	ความชัดเจนของ KPI	สอดคล้องกับ KRA	สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน	ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ความเร่งด่วน / ความเห็นผู้บริหาร	ความพร้อมในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล	รวมคะแนน	%
มุมมอง	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หน่วย	ความถี่	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100%
การเรียนรู้และการเติบโต	การมีส่วนร่วม	จำนวนกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพที่ทำได้	หัวข้อ	3 เดือน	5	4	4	4	4	3	5	3	4	36	80%
		คะแนน 5ส ของฝ่าย	%	3 เดือน	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	93%
		อัตราที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพต่อพนักงานทั้งหมด	%	3 เดือน	4	4	4	4	4	5	5	3	1	34	76%

คะแนนในการประเมิน 5 = มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = มีความสัมพันธ์กันมาก 3 = มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 2 = มีความสัมพันธ์กันน้อย 1 = ไม่มีความสัมพันธ์กัน

#### 4.4 การสร้างตารางความสัมพันธ์ ระหว่างตำแหน่งงานกับ ดัชนีชี้วัด

เมื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดได้แล้ว ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ จะต้องมีการกระจายดัชนีชี้วัด หรือปรับดัชนีให้เข้ากับตำแหน่งงานในแต่ละกิจกรรมของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ทุกคนหรือทุกตำแหน่งงานได้มีการรับผิดชอบต่อดัชนีชี้วัด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรโดยทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ซึ่งดัชนีชี้วัดจะต้องครอบคลุมทุกระดับงานของสถาบันดังนี้

- 3.5.5.1 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับสถาบัน ( Coporate )
- 3.5.5.2 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย ( Department )
- 3.5.5.3 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก ( Division )
- 3.5.5.4 การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับบุคคล ( Personal )

การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์มาสู่ระดับบุคคล มีหลักการดังนี้

1. ในมุมมองเดียวกัน ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันพนักงานทุกตำแหน่งจะมีดัชนีชี้วัดรายบุคคลที่เหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ แล้วแต่กิจกรรมที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ด้วยดัชนีชี้วัดตัวใด
2. ในมุมมองเดียวกันพนักงานแต่ละคนไม่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เดียวกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของกิจกรรมของแต่ละคนจะทำเพื่อวัตถุประสงค์ใดในมุมมองนั้น เพื่อเชื่อมโยงต่อการพัฒนาและปรับปรุง

การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์มาสู่ระดับบุคคลในแต่ละมุมมองเป็นไปดังตารางที่ 4.13 – 4.19

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ตารางที่ 4.14 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายพอร์ลิเมอร์

PBSC RELATIONSHIPS - พอร์ลิเมอร์ (PY)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
	วัตถุประสงค์	หัวหน้าฝ่าย	วัตถุประสงค์	หัวหน้าแผนก	วัตถุประสงค์	หัวหน้าแผนก	วัตถุประสงค์	หัวหน้ากะ	วัตถุประสงค์	OERATOR	วัตถุประสงค์	เจ้าหน้าที่	วัตถุประสงค์	ธุรการ
		พอร์ลิเมอร์		วางแผน		ฉีดพลาสติก						วัดดูดิบ		ฝ่ายพอร์ลิเมอร์
การเงิน	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Regrind ต่อ มูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Regrind ต่อมูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Regrind ต่อมูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย
	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าเครื่องจักรว่างต่อมูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	<u>เพิ่มรายได้</u>	มูลค่ากระบวนการผลิตต่อเครื่อง	<u>เพิ่มรายได้</u>	มูลค่ากระบวนการผลิตต่อเครื่องที่ Operate	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่า SHOT ที่ทดลองฉีดต่อ มูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าจำนวนแผ่นการถ่ายเอกสารของฝ่าย
ลูกค้า (ภายใน / ภายนอก)	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	<u>ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า</u>	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องส่งมอบล่าช้า	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องการติดต่อสื่อสาร
	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวน NC จากคณะ IQA จากจำนวนเครื่องว่างแต่ส่งมอบล่าช้า	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าพอใจ</u>	จำนวน REVISION ของใบเสนอราคา

ตารางที่ 4.14 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ (ต่อ)

PBSC RELATIONSHIPS - พอร์ลิเมอร์ (PY)

มุมมอง	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบ	ดัชนีชี้วัด
	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุดิบประสังค์	ดัชนีชี้วัด
		หัวหน้าฝ่าย		หัวหน้าแผนก		หัวหน้าแผนก		หัวหน้ากะ		OERATOR		เจ้าหน้าที่		ธุรการ
		พอร์ลิเมอร์		วางแผน		ฉีดพลาสติก						วัตถุดิบ		ฝ่ายผลิต
กระบวนการภายใน	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสียจากเครื่องที่ Operate	<u>ลดการสูญเสียวัตถุดิบและเวลา</u>	จำนวนครั้งของการผสมสีผิด	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งการแก้ไขเอกสารนับตาม REVISION
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิต	<u>ส่งมอบตรงเวลา</u>	จำนวนวันส่งมอบชิ้นงานล่าช้า	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิต	<u>ลดการสูญเสียวัตถุดิบและเวลา</u>	จำนวน SHOT ของการทดลองฉีดก่อนฉีดจริง	<u>ลดของเสีย</u>	ประสิทธิภาพการผลิตจากเครื่องที่ Operate	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งของการเตรียมวัตถุดิบล่าช้าก่อนเริ่มเปิดล็อต	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์และโทรสารสำหรับลูกค้า 1 ราย
	<u>ส่งมอบตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	เปอร์เซ็นต์ Machine Utilization จาก การวางแผนแม่พิมพ์ขึ้นเครื่อง	<u>ส่งมอบตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ	<u>ลดเวลา SET UP</u>	อัตราส่วนเวลาการติดตั้งแม่พิมพ์	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	จำนวน SHOT ต่อประสิทธิภาพทั้งฝ่าย	<u>ลดการสูญเสียวัตถุดิบและเวลา</u>	จำนวน SHOT ของการทดลองฉีดก่อนฉีดจริง	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER
	<u>ลดการสูญเสียเวลาและต้นทุน</u>	Allowance ต่อ Cycle	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งของการเลื่อนแผนการผลิตต่อแม่พิมพ์	<u>ลดการสูญเสียเวลาและต้นทุน</u>	Allowance ต่อ Cycle	<u>ลดการสูญเสียเวลาและต้นทุน</u>	Allowance ต่อ Cycle	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวน Defect งานผลิตที่หลุดไปแผนก Q.C	<u>ลดการสูญเสียเวลาและต้นทุน</u>	Allowance ต่อ Cycle	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งสรุปรงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO
การเรียนรู้และการเติบโต	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จาก แผนกบุคคล
	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย



ตารางที่ 4.15 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา

**PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา (TST)**

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด หัวหน้าฝ่าย อบรม	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด เจ้าหน้าที่ อบรม	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด ธุรการ ฝ่าย
การเงิน	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย
	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูล ค่า กระบวนการ	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูล ค่า กระบวนการ	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูล ค่า กระบวนการ
ลูกค้า (ภายนอก / ภายใน)	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	<u>เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า</u>	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก
	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need

ตารางที่ 4.15 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา (ต่อ)

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา (TST)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
	วัตถุประสงค์	หัวหน้าฝ่าย	วัตถุประสงค์	เจ้าหน้าที่	วัตถุประสงค์	ธุรการ
		อบรม		อบรม		ฝ่าย
กระบวนการภายใน	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	จำนวนใบ Certificate ที่ทำเสร็จไม่ทันให้ในวันสุดท้ายของการอบรม
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด	<u>ทำงานมีคุณภาพ</u>	จำนวนข้อผิดพลาดในการจัดพิมพ์เอกสารอบรมและเข้าเล่ม
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	<u>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</u>	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนลูกค้าที่สมัครต่อจำนวนแผ่นพับประชาสัมพันธ์ ที่ส่งให้ลูกค้า
	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนลูกค้ารายใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด
การเรียนรู้และการเติบโต	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล
	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย

ตารางที่ 4.16 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายผลิต

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายผลิต (PD)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	
						หัวหน้าแผนก	ช่างเทคนิค		หัวหน้าแผนก	ช่างเทคนิค		หัวหน้าแผนก	ช่างเทคนิค					
																		งานคลัง
การเงิน	ลดค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่า ORDER	เพิ่มรายได้	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	เพิ่มรายได้	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	เพิ่มรายได้	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของ ฝ่าย	ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของแผนก	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของแผนก	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย
	ลดค่าใช้จ่าย	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่าเครื่องจักรวางต่อมูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	ลดค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิตของแผนก	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิตของแผนก	ลดค่าใช้จ่าย	มูลค่าจำนวนแผนการถ่ายเอกสารของฝ่าย
ลูกค้า (ภายใน/ภายนอก)	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	ลดข้อร้องเรียน	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องส่งมอบล่าช้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องการติดต่อสื่อสาร
	ทำให้ลูกค้าภายนอก/ภายในพอใจ	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน NC จากคณะ IQA จากจำนวนเครื่องวางแต่ส่งมอบล่าช้า	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ	จำนวน REVISION ของใบเสนอราคา

ตารางที่ 4.16 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายผลิต (ต่อ)

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายผลิต (PD)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	
		หัวหน้าฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนกวางแผน		หัวหน้าแผนกงานกลึง	ช่างเทคนิคงานกลึง		หัวหน้าแผนกงานกัด	ช่างเทคนิคงานกัด		หัวหน้าแผนกงานตัดโลหะ	ช่างเทคนิคงานตัดโลหะ		หัวหน้าแผนกงานออกแบบ	ช่างเทคนิคงานออกแบบ			
		ผลผลิต	วางแผน		งานกลึง	งานกลึง		งานกัด	งานกัด		งานตัดโลหะ	งานตัดโลหะ		งานออกแบบ	งานออกแบบ			
กระบวนการภายใน	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	เปอร์เซ็นต์ของเสียจากเครื่องที่ Operate	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	เปอร์เซ็นต์ของเสียจากเครื่องที่ Operate	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	เปอร์เซ็นต์ของเสียจากเครื่องที่ Operate	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งการแก้ไขเอกสารนับตาม REVISION
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิต	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการวางแผน</u>	เปอร์เซ็นต์ Machine Utilization ของเครื่องจักรในฝ่าย	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิตของแผนก	ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องที่ Operate	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิตของแผนก	ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องที่ Operate	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	ประสิทธิภาพการผลิตของแผนก	ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องที่ Operate	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์และโทรสารสำหรับลูกค้า 1 ราย
	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	<u>ลดการสูญเสีย Tooling</u>	จำนวน Tooling ที่ใช้	จำนวน Tooling ที่ใช้	<u>ลดการสูญเสีย Tooling</u>	จำนวน Tooling ที่ใช้	จำนวน Tooling ที่ใช้	<u>ลดการสูญเสียวัสดุและเวลา</u>	น้ำหนัก SCRAP ต่อ น้ำหนัก SHEET ที่ตัดแล้ว	น้ำหนัก SCRAP ต่อ น้ำหนัก SHEET ที่ตัดแล้ว	<u>ลดของเสีย</u>	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนครั้งของการเลื่อนแผนการผลิตต่อ ORDER	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	<u>ส่งมอบงานตรงเวลา</u>	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u>	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งรูปงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO
การเรียนรู้และการเติบโต	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล
	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย

ตารางที่ 4.17 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายซ่อมบำรุง

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายซ่อมบำรุง ( MN )

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด หัวหน้าฝ่าย ซ่อมบำรุง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
				หัวหน้าแผนก เครื่องจักร	ช่างเทคนิค เครื่องจักร		หัวหน้าแผนก คอมพิวเตอร์และโสตฯ	ช่างเทคนิค คอมพิวเตอร์และโสตฯ		อาคารสถานที่	อาคารสถานที่				
การเงิน	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าอะไหล่ต่อ มูลค่าเครื่องจักร และอุปกรณ์ ของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าอะไหล่ต่อ มูลค่าเครื่องจักร และอุปกรณ์ ของฝ่าย	มูลค่าอะไหล่ต่อ มูลค่าเครื่องจักร และอุปกรณ์ ของฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ลดมูลค่าอะไหล่ ต่อมูลค่าเครื่อง คอมพิวเตอร์	ลดมูลค่าอะไหล่ ต่อมูลค่าเครื่อง คอมพิวเตอร์	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ลดมูลค่าวัสดุ อุปกรณ์การซ่อม	ลดมูลค่าวัสดุ อุปกรณ์การซ่อม	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	ลดมูลค่าวัสดุ อุปกรณ์ทำ ความสะอาด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่ากระดาษ และหมึกพิมพ์ที่ ใช้ต่อเงินเดือน ในฝ่าย
	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม บำรุงต่อมูลค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม บำรุงต่อมูลค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม บำรุงต่อมูลค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม คอมพิวเตอร์ค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม คอมพิวเตอร์ค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม บำรุงต่อมูลค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย การซ่อม บำรุงต่อมูลค่า ใช้จ่ายทั้งหมด	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าวัสดุและ ของใช้สำนักงาน ที่ทำแตก หรือเสียหาย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าจำนวน แผ่นการถ่าย เอกสารของฝ่าย
ลูกค้า (ภายใน)	<u>ลดข้อร้องเรียน ภายใน</u>	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	<u>ลดข้อร้องเรียน ภายใน</u>	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	<u>ลดข้อร้องเรียน ภายใน</u>	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	<u>ลดข้อร้องเรียน ภายใน</u>	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	ข้อร้องเรียน เรื่องจำนวนวัน ล่าช้าหลังจากส่ง ใบแจ้งซ่อมจาก ฝ่ายต่าง ๆ	<u>ลดข้อร้องเรียน ภายใน</u>	จำนวนข้อร้อง เรียนจากลูกค้า ภายนอกเครื่อง ความสะอาด และห้องน้ำ	<u>ลดข้อร้องเรียน</u>	จำนวนข้อร้อง เรียนลูกค้าเรื่อง การบริการ
	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน	<u>จำนวนข้อร้องเรียน</u>	จำนวนข้อร้อง เรียนจากลูกค้า ภายในเครื่อง ความสะอาด และห้องน้ำ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ ความพึงพอใจ ในการให้ บริการภายใน

ตารางที่ 4.17 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายซ่อมบำรุง (ต่อ)

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายซ่อมบำรุง ( MN )

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
				หัวหน้าฝ่าย เครื่องมือจักร	ช่างเทคนิค เครื่องมือจักร		หัวหน้าแผนก คอมพิวเตอร์และโสตฯ	ช่างเทคนิค คอมพิวเตอร์และโสตฯ		หัวหน้าแผนก อาคารสถานที่	ช่างเทคนิค อาคารสถานที่				
กระบวน การภายใน	ลดเวลา	% MTBF	ลดเวลา	% MTBF	% MTBF	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เวลาในการซ่อมหลังออกไปแจ้งซ่อม	เวลาในการซ่อมหลังออกไปแจ้งซ่อม	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนงานซ่อมห้องน้ำต่อไปแจ้งซ่อม	จำนวนงานซ่อมห้องน้ำต่อไปแจ้งซ่อม	ลดความผิดพลาดจากการทำงาน	เปอร์เซ็นต์ที่ไม่ผ่านการตรวจจาก CHECKLIST ประจำวัน	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER
	ลดเวลา	% MTTR	ลดเวลา	% MTTR	% MTTR	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เวลาในการจัดหอะไหล่	เวลาในการจัดหอะไหล่	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนครั้งการซ่อมอาคารต่อไปแจ้งซ่อม	จำนวนครั้งการซ่อมอาคารต่อไปแจ้งซ่อม	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนครั้งของการแก้ไขเอกสาร 1 ฉบับ
	เพิ่ม Machine Utilization	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	เพิ่ม Machine Utilization	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	จำนวนครั้งของการซ่อมเครื่องจักรต่อไปแจ้งซ่อมทั้งหมด	เพิ่ม Utilization ของการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์	อัตราส่วนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โสตที่ใช้งานไม่ได้ต่อทั้งหมด	อัตราส่วนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โสตที่ใช้งานไม่ได้ต่อทั้งหมด	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เวลาเฉลี่ยที่ลูกค้าใช้ในการเสิร์ฟหน้าและกาแฟ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนใบแจ้งซ่อมที่รับลงทะเบียนและปิดได้
	เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	อัตราส่วนอุปกรณ์ที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อแผนทั้งหมด	อัตราส่วนอุปกรณ์ที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อแผนทั้งหมด	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนครั้งในการเสิร์ฟ กาแฟ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งส่งงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO
การเรียนรู้ และการเติบโต	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง การขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย	คะแนนเรื่อง ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล
	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย	พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม	คะแนน 5ส ของฝ่าย



ตารางที่ 4.18 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน ( OF )

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	
		หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าที่	หัวหน้าที่		หัวหน้าแผนก	พนักงาน		หัวหน้าแผนก	พนักงาน		หัวหน้าแผนก	พนักงาน			
		สำนักงาน	บุคคล	บุคคล		จัดซื้อ/สไตร์	จัดซื้อ/สไตร์			บัญชี-การเงิน	บัญชี		การตลาด	การตลาด			
การเงิน	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในแผนก		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในแผนก	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในแผนก	<u>เพิ่มรายได้</u>		ลดมูลค่าหนี้คงค้าง	ลดมูลค่าหนี้คงค้าง	<u>เพิ่มรายได้</u>	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER		อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	มูลค่าความเสียหายจากอุบัติเหตุต่อค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงิน</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าการสูญเสียยอดรายได้ออกของพนักงาน		Discount Rate ในการเจรจาต่อรอง	อัตราส่วนมูลค่าสินค้าที่เสียหายต่อมูลค่า STOCK	<u>เพิ่มรายได้</u>		ลดมูลค่าหนี้เกิน Due	ลดมูลค่าหนี้เกิน Due	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อมูลค่า ORDER	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อมูลค่า ORDER		มูลค่าจำนวนฝ่ายเอกสารต่อค่าใช้จ่าย	มูลค่าน้ำมันที่ประหยัดได้จากการเดินทางต่อค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า
ลูกค้า (ภายนอก/ภายใน)	<u>เพิ่มความพึงพอใจลูกค้าภายนอก</u>	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจจากลูกค้าภายใน		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการติดต่อขอข้อมูล	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการติดต่อขอข้อมูล		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	ความพึงพอใจจากลูกค้าภายในเรื่องบริการ
	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวนข้อเสนอสวัสดิการพนักงานที่แก้ไขได้		คะแนนความพึงพอใจในการจัดหาจากฝ่ายต่าง ๆ	คะแนนความพึงพอใจในการเบิกจ่ายจากฝ่ายต่าง ๆ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>		คะแนนความพึงพอใจในการจัดหาจากฝ่ายต่าง ๆ	คะแนนความพึงพอใจในการจัดหาจากฝ่ายต่าง ๆ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	ความพึงพอใจลูกค้าภายในเรื่องการรับงานมาให้	ความพึงพอใจลูกค้าภายในเรื่องการรับงานมาให้		คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	ข้อร้องเรียนภายในเรื่องการบริการ

ตารางที่ 4.18 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน (ต่อ)

PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน (OF)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
		หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน		หัวหน้าแผนกบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล		หัวหน้าแผนกจัดซื้อ/สต็อก	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ/สต็อก		บัญชี-การเงิน	พนักงานบัญชี		หัวหน้าแผนกการตลาด	เจ้าหน้าที่การตลาด				
กระบวนการภายใน	<u>ลดอัตราการผลิตของพนักงาน</u>	Turn Over Rate	<u>ลดอัตราการผลิตของพนักงาน</u>	Turn Over Rate	Turn Over Rate	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	ส่งใบวางบิลได้ตามกำหนด	สามารถสรุปรายรับ-รายจ่าย ของสิ้นเดือนก่อนประชุมสถาบัน	<u>เพิ่มความสามารถในการหาลูกค้ารายใหม่</u>	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	<u>ลดความเสี่ยงหายจากอุบัติเหตุ</u>	จำนวนอุบัติเหตุจากการขับรถ
	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการลูกค้า</u>	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาหัวหน้า</u>	จำนวนผู้สมัครต่ออัตรา กำลัง 1 ตำแหน่ง	จำนวนผู้สมัครต่ออัตรา กำลัง 1 ตำแหน่ง	<u>สามารถซื้อสินค้าได้ทันเวลาผลิต</u>	จำนวนวันในการสั่งซื้อ สำหรับของมี STOCK	จำนวนวันในการสั่งซื้อ สำหรับของมี STOCK	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการเก็บหนี้</u>	อัตราส่วนใบแจ้งหนี้ที่ยังเก็บเงินไม่ได้ ต่อใบแจ้งหนี้ทั้งหมด	จำนวนครั้งของการงบบุชีผิดพลาด	<u>เพิ่มความสามารถในการหาลูกค้า</u>	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ</u>	จำนวนครั้งงานที่เสร็จไม่ทันตาม เครื่องกลการผลิต	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสิ่งของได้ถูกต้องและตรงเวลา</u>	สามารถไปส่งของได้ตาม Schedule
	<u>เพิ่มจำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL</u>	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการจ้างพนักงาน</u>	จำนวนวันล่าช้าในการจ่ายเงินเดือนพนักงาน	จำนวนวันล่าช้าในการจ่ายเงินเดือนพนักงาน	<u>สามารถซื้อสินค้าได้ทันเวลาผลิต</u>	จำนวนวันในการสั่งซื้อ สำหรับของไม่มี STOCK	จำนวนวันในการสั่งซื้อ สำหรับของไม่มี STOCK	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการ</u>	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	อัตราส่วนการทำรายงานบัญชีงบดุลทันกำหนด	<u>ความสามารถในการหาลูกค้า</u>	เปอร์เซ็นต์การเข้าพบลูกค้าแล้วได้งาน	เปอร์เซ็นต์การเข้าพบลูกค้าแล้วได้งาน	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการ</u>	จำนวนครั้งการลงบัญชีหนังสือเข้า-ออก	<u>ลดความผิดพลาดจากการทำงาน</u>	จำนวนครั้งการไปส่งของไม่ตรงเวลา
	<u>เพิ่มความสามารถตามหนี้และกระบวนการบริหารวงจรเงินสด</u>	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER	<u>ลดอุบัติเหตุและเพิ่มความปลอดภัย</u>	สถิติการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ODER	<u>สามารถซื้อสินค้าได้ทันเวลาผลิต</u>	จำนวนวันล่าช้าที่ซื้อของไม่ทันแผนการผลิต	ดำเนินการเรื่องประเมิน OUTSOURCE ส่งแผน ISO ได้ทันกำหนดก่อน MGT. Review	<u>เพิ่มความสามารถตามหนี้และกระบวนการบริหารวงจรเงินสด</u>	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER	จำนวนครั้งของการปฏิบัติผิดระเบียบจากการตรวจสอบของ CPA	<u>เพิ่มความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานภายนอก</u>	จำนวนรายของลูกค้าและแขกที่มาเยี่ยมชมสถาบัน	จำนวนรายของลูกค้าและผู้มาเยี่ยมชมสถาบัน	<u>เพิ่มประสิทธิภาพการ</u>	จำนวนครั้งการต้อนรับลูกค้า		

ตารางที่ 4.18 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน (ต่อ)

**PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายสำนักงาน ( OF )**

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด		วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	
		หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน		หัวหน้าแผนกบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล		หัวหน้าแผนกจัดซื้อ/สโตร์	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ/สโตร์		บัญชี-การเงิน	บัญชี		การตลาด	การตลาด					การดูแล
การเรียนรู้และการเติบโต	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	<u>พนักงานมีความรับผิดชอบและระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนเรื่อง การ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล
	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	<u>พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส ของฝ่าย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายประกันคุณภาพ

**PBSC RELATIONSHIPS - ประกันคุณภาพ (QA)**

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด			วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
		หัวหน้าฝ่าย ประกันคุณภาพ		หัวหน้าแผนก ISO		หัวหน้าแผนก ควบคุมคุณภาพ		ช่างเทคนิค ตรวจสอบ PD	ช่างเทคนิค ตรวจสอบ PY	ช่างเทคนิค ตรวจสอบ MD		
การเงิน	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	<u>เพิ่มรายได้</u>	มูลค่าORDER ที่เพิ่มขึ้นจากการที่สถาบันได้ขึ้นบัญชี AVL ของลูกค้า	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER
	<u>เพิ่มรายได้</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	<u>เพิ่มรายได้</u>	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	<u>ลดค่าใช้จ่าย</u>	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework
ลูกค้า (ภายนอก / ภายใน)	<u>ลดข้อร้องเรียน</u>	Customer Complaints	<u>ลดข้อบกพร่อง</u>	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก	<u>ลดข้อร้องเรียน</u>	Customer Complaints	<u>ลดข้อร้องเรียน</u>	Customer Complaints	Customer Complaints	Customer Complaints	<u>ลดการ Reject กลับจากลูกค้า</u>	Customer Return
	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	จำนวนลูกค้าที่ขึ้นทะเบียน AVL ให้สถาบัน	<u>ทำให้ลูกค้าภายนอกพึงพอใจ</u>	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	<u>ทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจ</u>	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ

ตารางที่ 4.19 PBSC RELATIONSHIPS - ฝ่ายประกันคุณภาพ (ต่อ)

**PBSC RELATIONSHIPS - ประกันคุณภาพ (QA)**

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด			วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด
		หัวหน้าฝ่าย ประกันคุณภาพ		หัวหน้าแผนก ISO		หัวหน้าแผนก ควบคุมคุณภาพ		ช่วงเทคนิค ตรวจสอบ PD	ช่วงเทคนิค ตรวจสอบ PY	ช่วงเทคนิค ตรวจสอบ MD		
กระบวนการ ภายใน	<u>ลดข้อบกพร่อง</u>	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจ ประเมินภายนอก	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการทำงาน</u>	สามารถจัดจ่าย เอกสารได้ก่อน วันประกาศใช้	<u>ลดข้อร้องเรียน</u>	จำนวนครั้งของ การตรวจสอบที่ ผิดพลาด	<u>ลดความคิด พลาดจากการ ตรวจสอบ</u>	จำนวนครั้งของ การตรวจสอบที่ ผิดพลาด	จำนวนครั้งของ การตรวจสอบที่ ผิดพลาด	จำนวนครั้งของ การตรวจสอบที่ ผิดพลาด	<u>ลดความคิด พลาดจากการ ทำงาน</u>	จำนวนความผิดพลาดจากการ พิมพ์รายงานการ ตรวจสอบ
	<u>ลดของเสีย</u>	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจาก ลูกค้า	<u>ลดข้อบกพร่อง</u>	ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว	<u>ลดงาน Reject</u>	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจาก ลูกค้า	<u>ลดงาน Reject</u>	เปอร์เซ็นต์งาน ฉีดพลาสติกที่ Reject กลับจาก ลูกค้า	เปอร์เซ็นต์งาน ฉีดพลาสติกที่ Reject กลับจาก ลูกค้า	จำนวนครั้งการ TRY OUT ต่อแม่ พิมพ์	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการทำงาน</u>	จำนวนรายงาน การตรวจสอบที่ จัดพิมพ์
	<u>ลดข้อบกพร่อง</u>	ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการผลิต</u>	อัตราต้นทุนการ ผลิตที่ลดลง	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการทำงาน</u>	จำนวนแผนการ ตรวจสอบที่ออก ล่าช้าหลังจาก เปิด P.O.	<u>เพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน</u>	จำนวน Lot ของ งานฉีดพลาสติกที่ ตรวจสอบ	จำนวน Lot ของ งานฉีดพลาสติกที่ ตรวจสอบ	จำนวน Part ของ แม่พิมพ์ที่ตรวจ สอบ	<u>ลดความคิด พลาดจากการ ทำงาน</u>	จำนวนครั้งการส่ง รายงานการตรวจ สอบผิดพลาด
	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการผลิต</u>	อัตราต้นทุนการ ผลิตที่ลดลง	<u>เพิ่มการพัฒนา ความรู้เรื่องคุณ ภาพให้พนักงาน</u>	คะแนนทดสอบ พนักงานด้านคุณ ภาพและระบบ บริหารคุณภาพ	<u>เพิ่มการพัฒนา การทำงาน</u>	จำนวน Work Instruction ที่ได้ รับการพัฒนา	<u>ลดความบกพร่อง จากการทำงาน</u>	การตรวจสอบที่ไม่ ได้เป็นไปตามแผน	การตรวจสอบที่ไม่ ได้เป็นไปตาม แผนการตรวจสอบ	การตรวจสอบแม่ พิมพ์ที่ไม่ได้เป็น ไปตามแผนการ ตรวจสอบ	<u>เพิ่มประสิทธิ ภาพการทำงาน</u>	จำนวนงานที่เสร็จ ไม่ทันตาม JOB ORDER
การเรียนรู้และ การเติบโต	<u>พนักงานมีความ รับผิดชอบและ ระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	<u>พนักงานมีความ รับผิดชอบและ ระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	<u>พนักงานมีความ รับผิดชอบและ ระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	<u>พนักงานมีความ รับผิดชอบและ ระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล	<u>พนักงานมีความ รับผิดชอบและ ระเบียบวินัย</u>	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มา สาย จากแผนก บุคคล
	<u>พนักงานมีการ พัฒนาและมีส่วน ร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการ พัฒนาและมีส่วน ร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการ พัฒนาและมีส่วน ร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการ พัฒนาและมีส่วน ร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย	<u>พนักงานมีการ พัฒนาและมีส่วน ร่วมในกิจกรรม</u>	คะแนน 5ส ของ ฝ่าย

#### 4.5 ผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูยภาพ

ตารางที่ 4.20 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : __/__/__								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	ค่าใช้จ่าย รายรับ	%	0.65	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	ค่าใช้จ่ายพนักงาน มูลค่ากระบวนการผลิต	%	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าทั้งหมด - จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด	%	-	15		0	5	10	15	20	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	จำนวนวันที่วางแผน จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	จำนวนวันส่งจริง - จำนวนวันกำหนดส่ง จำนวนวันกำหนดส่ง	%	18	10		40	30	20	10	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	จำนวน PART ที่เสีย จำนวน PART ทั้งหมด	%	9	5		25	20	15	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.21 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกวางแผน							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนกวางแผน								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : __/__/__								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่าค่าปรับ}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	-	5		20	15	10	5	0	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าเครื่องจักรว่างต่อมูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรที่ว่างต่อชั่วโมง}}{\text{ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรทั้งหมดต่อชั่วโมง}}$	%	65	40		70	60	50	40	30	4.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องส่งมอบล่าช้า	จำนวนข้อร้องเรียน	%	-	10		25	20	15	10	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน NC จากคณะ IQA จากจำนวนเครื่องว่างแต่ส่งมอบล่าช้า	จำนวน NC	ข้อ	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	18	10		40	30	20	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์ Machine Utilization จากการวางแผน PART ขึ้นเครื่อง	$\frac{\text{Machine hour ที่ใช้}}{\text{Machine hour ที่มี}}$	%	67	75		45	55	65	75	85	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งของการเลื่อนแผนการผลิตต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งที่เลื่อนแผน	ครั้ง	22	15		60	45	30	15	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.22 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกออกแบบ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกออกแบบ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนกออกแบบ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนมูลค่างาน DESIGN เมื่อเทียบกับหน่วยงานภายนอก	$\frac{\text{ราคางาน Design} - \text{ราคาที่ทำได้}}{\text{ราคางาน Design}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่า PART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่า PART ที่เสีย}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	-	0.5		2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Machine และแผนก Fitting	จำนวน NC	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนก Machine แผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวนครั้งการประชุม	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งของการ APPROVED MODELING จากลูกค้า	จำนวนครั้งการ Approved Modeling	ครั้ง	-	1		5	4	3	2	1	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งของการ REDESIGN หลังจากเปิด MOLD	จำนวนครั้งการREDESIGN	ครั้ง	-	2		5	4	3	2	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเวลาการ DESIGN ต่อเวลาผลิตแม่พิมพ์ทั้งหมด	$\frac{\text{เวลา DESIGN}}{\text{เวลาผลิตแม่พิมพ์}}$	%	27	20		35	30	25	20	15	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.23 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคออกแบบ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคออกแบบ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนกออกแบบ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	ลดอัตราส่วนมูลค่างาน DESIGN เมื่อเทียบกับหน่วยงานภายนอก	$\frac{\text{ราคางาน Design - ราคาที่ทำได้}}{\text{ราคางาน Design}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าPART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่า PART ที่เสีย}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	-	0.5		2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Machineและแผนก Fitting	จำนวน NC	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนก Machine แผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวนครั้งการประชุม	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งของการ APPROVED MODELING จากลูกค้า	จำนวนครั้งการ Approved Modeling	ครั้ง	-	1		5	4	3	2	1	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งของการ REDESIGN หลังจากเปิด MOLD	จำนวนครั้งการREDESIGN	ครั้ง	-	2		5	4	3	2	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเวลาการ DESIGN ต่อเวลาผลิตแม่พิมพ์ทั้งหมด	$\frac{\text{เวลา DESIGN}}{\text{เวลาผลิตแม่พิมพ์}}$	%	27	20		35	30	25	20	15	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.24 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก Machine

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก Machine							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนก Machine								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนมูลค่า Tooling และ ลวด WIRE CUT ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	มูลค่า tooling และ ลวด Wire Cut มูลค่าแม่พิมพ์	%	-	10		25	20	15	10	5	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าPART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	มูลค่า PART ที่เสีย มูลค่าแม่พิมพ์	%	-	0.5		2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวน NC	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวนการประชุม	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	จำนวนวันที่วางแผน จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	จำนวนวันส่งจริง - จำนวนวันกำหนดส่ง จำนวนวันกำหนดส่ง	%	-	1		5	4	3	2	1	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่ต้องกัด Electrode ชั่ว	จำนวน PART ที่ต้องกัด Electrode ชั่ว จำนวน PART ทั้งหมด	%	4	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.25 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิค Machine

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูคุณภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิค Machine							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนก Machine								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ____ / ____ / ____								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนมูลค่า วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในแผนกต่อมูลค่าแม่พิมพ์	มูลค่า tooling และ ลวด Wire Cut มูลค่าแม่พิมพ์	%	40	30		60	50	40	30	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าPART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	มูลค่า PART ที่เสีย มูลค่าแม่พิมพ์	%	-	0.5		2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวน NC	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนก Fitting และแผนก Q.C	จำนวนครั้งการประชุม	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	จำนวนวันที่วางแผน จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง	%	83	85		70	75	80	85	90	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เวลาเฉลี่ยในการ SET UP เครื่อง	จำนวนวันส่งจริง - จำนวนวันที่กำหนดส่ง จำนวนวันที่กำหนดส่ง	%	15	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่ต้องกัด Electrode ซ้ำ	จำนวน PART ที่ต้องกัด Electrode ซ้ำ จำนวน PART ทั้งหมด	%	3	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.26 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก Fitting

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง														
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก Fitting						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนก Fitting								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนมูลค่า วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในแผนกต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่าวัสดุสิ้นเปลือง}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	40	30	60	50	40	30	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าPART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่า PART ที่เสีย}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	-	0.5	2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Machine และแผนก Q.C	จำนวน NC	ข้อ	3	2	8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนกMachine และแผนก Q.C	จำนวนการประชุม	ครั้ง	3	2	5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85	70	75	80	85	90	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}$	%	-	1	5	4	3	2	1	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่ต้องแก้ไขและเชื่อมพอก	$\frac{\text{จำนวน PART ที่ต้องแก้ไข}}{\text{จำนวน PART ทั้งหมด}}$	%	5	3	9	7	5	3	1	1.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY - OUT	ครั้ง	3	2	5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.27 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิค Fitting

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบคุณภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิค Fitting						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์ / แผนก Fitting									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนมูลค่า วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในแผนกต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่าวัสดุสิ้นเปลือง}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	40	30		60	50	40	30	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าPART ที่เสีย ต่อมูลค่าแม่พิมพ์	$\frac{\text{มูลค่า PART ที่เสีย}}{\text{มูลค่าแม่พิมพ์}}$	%	-	0.5		2	1.5	1	0.5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	จำนวน NC จากการส่งมอบงานไปแผนก Machine และแผนก Q.C	จำนวน NC	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
Customer	KPI - 4	จำนวนครั้งในการประชุมแก้ไขงานระหว่างกระบวนการกับแผนกวางแผน แผนกMachine และแผนก Q.C	จำนวนการประชุม	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนเวลาFitting ต่อเวลาผลิตแม่พิมพ์	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}$	%	-	1		5	4	3	2	1	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่ต้องแก้ไขและเชื่อมพอก	$\frac{\text{จำนวน PART ที่ต้องแก้ไข}}{\text{จำนวน PART ทั้งหมด}}$	%	3	2		8	6	4	2	0	1.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการ REASSEMBLY ต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ REASSEMBLY	ครั้ง	3	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.28 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายแม่พิมพ์

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายแม่พิมพ์						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายแม่พิมพ์									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าจำนวนแผ่นการถ่ายเอกสารของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่าการถ่ายเอกสาร}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	-	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องการติดต่อสื่อสาร	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน REVISION ของใบเสนอราคา	จำนวน REVISION	ครั้ง	3	1		4	3	2	1	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จ}}{\text{จำนวนงานทั้งหมด}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการแก้ไขเอกสารนับตาม REVISION	จำนวน REVISION เฉลี่ย	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์และโทรสารสำหรับลูกค้า 1 ราย	จำนวนครั้งการใช้โทรสาร	ครั้ง	5	3		9	7	5	3	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งสรุปรงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO	จำนวนวันล่าช้า	วัน	2	1		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.29 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	25		10	15	20	25	30	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวน Shot x เวลาต่อ Shot}}{\text{Yield}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ	$\frac{\text{จำนวนส่งมอบ}}{\text{จำนวนต้องส่งมอบ}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	Allowance ต่อ Cycle	$\frac{\text{Allowance}}{\text{Cycle}}$	%	-	15		6	9	12	15	18	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.30 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกฉีดพลาสติก

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกฉีดพลาสติก							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ / แผนกฉีดพลาสติก								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	25		10	15	20	25	30	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวน Shot x เวลาต่อ Shot}}{\text{Yield}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ	$\frac{\text{จำนวนส่งมอบ}}{\text{จำนวนต้องส่งมอบ}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	Allowance ต่อ Cycle	$\frac{\text{Allowance}}{\text{Cycle}}$	%	-	15		6	9	12	15	18	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.31 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูคุณภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกวางแผน							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ / แผนกวางแผน								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่าของปรับ}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	-	5		20	15	10	5	0	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าเครื่องจักรว่างต่อมูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด	$\frac{\text{มูลค่าเครื่องจักรว่าง}}{\text{มูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด}}$	%	65	40		70	60	50	40	30	4.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องส่งมอบล่าช้า	จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องส่งมอบ	%	-	10		25	20	15	10	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน NC จากคณะ IQA จากจำนวนเครื่องว่างแต่ส่งมอบล่าช้า	จำนวน NC	ข้อ	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}$	%	15	10		40	30	20	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์ Machine Utilization จากการวางแผนแม่พิมพ์	$\frac{\text{Manchine hour ที่ใช้}}{\text{Manchine hour ทั้งหมด}}$	%	67	75		45	55	65	75	85	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งของการเลื่อนแผนการผลิตต่อแม่พิมพ์ชิ้นเครื่อง	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่เลื่อนแผน}}{\text{จำนวนแผนทั้งหมด}}$	%	22	15		60	45	30	15	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.32 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้ากะ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้ากะ					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ / แผนกฉีดพลาสติก										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Regrind ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Regrind}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าการะบวนการผลิตต่อเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{มูลค่าการะบวนการผลิตต่อเครื่องที่ Operate}}{\text{มูลค่าการะบวนการผลิตทั้งหมดในฝ่าย}}$	%	87	90		60	70	80	90	100	3.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จาก แผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR และ CAR ในกะ}}{\text{จำนวน NCR และ CAR ทั้งหมด}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวน SHOT ของการทดลองฉีดก่อนฉีดจริง	จำนวน SHOT ทดลองฉีด	SHOT	23	20		50	40	30	20	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	Allowance ต่อ Cycle	$\frac{\text{Allowance}}{\text{Cycle}}$	%	-	15		6	9	12	15	18	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเวลาการติดตั้งแม่พิมพ์	$\frac{\text{เวลาติดตั้งแม่พิมพ์}}{\text{Cycle}}$	%	-	10		40	30	20	10	0	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.33 PBSC WORKSHEET ตำแหน่ง OPERATOR

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : OPERATOR					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ / แผนกฉีดพลาสติก										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input checked="" type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Regrind ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Regrind}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าการะบวนการผลิตต่อเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{มูลค่าการะบวนการผลิตต่อเครื่องที่ Operate}}{\text{มูลค่าการะบวนการผลิตทั้งหมดในฝ่าย}}$	%	87	90		60	70	80	90	100	3.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จาก แผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR และ CAR ในกะ}}{\text{จำนวน NCR และ CAR ทั้งหมด}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	ประสิทธิภาพการผลิตจากเครื่องที่ Operate	จำนวน SHOT	%	92	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนจำนวน SHOT ต่อประสิทธิภาพทั้งฝ่าย	$\frac{\text{จำนวน SHOT}}{\text{Efficiency}}$	%	7	5		13	10	7.5	5	2.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวน Defect งานฉีดที่หลุดไปแผนก Q.C	$\frac{\text{จำนวน Defect}}{\text{จำนวนงานที่ส่งตรวจ}}$	%	0.5	0.2		0.8	0.6	0.4	0.2	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.34 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วัดถุดิบ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่วัดถุดิบ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์ / แผนกฉีดพลาสติก								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Re grind ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Re grind}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่า SHOT ที่ทดลองฉีดต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่า SHOT ที่ทดลองฉีด}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	7	5		20	15	10	5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จาก แผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ทั้งหมด}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนครั้งของการผสมสีผิด	$\frac{\text{จำนวนครั้งการผสมผิด}}{\text{จำนวนครั้งการผสมทั้งหมด}}$	%	-	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งของการเตรียมวัตถุดิบล่าช้าก่อนเริ่มเปิดล็อต	$\frac{\text{จำนวนครั้งการเตรียมล่าช้า}}{\text{จำนวนครั้งการเตรียมทั้งหมด}}$	ครั้ง	-	5		20	15	10	5	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	Allowance ต่อ Cycle	$\frac{\text{Allowance}}{\text{Cycle}}$	%	-	15		6	9	12	15	18	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวน SHOT ของการทดลองฉีดก่อนฉีดจริง	จำนวน SHOTทดลองฉีด	SHOT	23	20		50	40	30	20	10	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.35 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายพอร์ลิเมอร์

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย			<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก			<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค			<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ						
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายพอร์ลิเมอร์					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายพอร์ลิเมอร์										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าจำนวนแผ่นการถ่ายเอกสารของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่าการถ่ายเอกสาร}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	-	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องการติดต่อสื่อสาร	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน REVISION ของใบเสนอราคา	จำนวน REVISION	ครั้ง	3	1		4	3	2	1	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{Job Order ที่เสร็จไม่ทันกำหนด}}{\text{Job Order ทั้งหมด}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการแก้ไขเอกสารนับตาม REVISION	จำนวน REVISION	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์และโทรสารสำหรับลูกค้า 1 ราย	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์	ครั้ง	5	3		9	7	5	3	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งสรุปรงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO	จำนวนวันล่าช้า	วัน	2	1		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.36 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอบรม

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายอบรม					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายการศึกษาและสัมมนา										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	60	50		80	70	60	50	40	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานในฝ่ายต่อมูลค่ากระบวนการ	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการ}}$	%	—	0.3		4	3.5	3	2.5	2	1.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	คะแนนประเมินการอบรม	%	85.5	88		83	84	86	88	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	$\frac{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}$	%	90	95		80	85	90	95	95	2.0		12 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้	จำนวนวันที่จัดอบรมได้	วัน	14	20		14	16	18	20	22	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด	$\frac{\text{หลักสูตรที่เปิดได้}}{\text{หลักสูตรทั้งหมด}}$	%	75	75		60	65	70	75	80	1.0		ไตรมาส
	KPI - 7	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	$\frac{\text{หลักสูตรที่สถาบันจัด}}{\text{หลักสูตรที่จัดทั้งหมด}}$	%	60	60		45	50	55	60	65	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	$\frac{\text{จำนวนวันที่เลื่อน}}{\text{จำนวนวันที่จัด}}$	%	20	5		11	9	7	5	0	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.37 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อบรม

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่อบรม					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายการศึกษาและสัมมนา										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input checked="" type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	60	50		80	70	60	50	40	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานในฝ่ายต่อมูลค่ากระบวนการ	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการ}}$	%	—	45		39	41	43	45	47	1.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	คะแนนประเมินการอบรม	%	85.5	88		83	84	86	88	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	$\frac{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}$	%	90	95		80	85	90	95	95	2.0		12 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้	จำนวนวันที่จัดอบรมได้	วัน	14	20		14	16	18	20	22	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด	$\frac{\text{หลักสูตรที่เปิดได้}}{\text{หลักสูตรทั้งหมด}}$	%	75	75		60	65	70	75	80	1.0		ไตรมาส
	KPI - 7	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	$\frac{\text{หลักสูตรที่สถาบันจัด}}{\text{หลักสูตรที่จัดทั้งหมด}}$	%	60	60		45	50	55	60	65	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	$\frac{\text{จำนวนวันที่เลื่อน}}{\text{จำนวนวันที่จัด}}$	%	20	5		11	9	7	5	0	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.38 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายอบรม

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง														
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายอบรม						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายการศึกษาและสัมมนา								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	ค่าใช้จ่าย รายรับ	%	60	50	80	70	60	50	40	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานในฝ่ายต่อมูลค่ากระบวนการ	ค่าใช้จ่ายพนักงาน มูลค่ากระบวนการ	%	—	45	39	41	43	45	47	1.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	คะแนนประเมินการอบรม	%	85.5	88	83	84	86	88	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	หลักสูตรที่จัดได้ หลักสูตรที่จัดได้	%	90	95	80	85	90	95	95	2.0		12 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนใบ Certificate ที่ทำเสร็จไม่ทันให้ในวันสุดท้ายของการอบรม	จำนวนฉบับที่ออกไม่ทัน จำนวนฉบับที่ต้องออกทั้งหมด	%	—	5	20	15	10	5	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนข้อผิดพลาดในการจัดพิมพ์เอกสารอบรมและเข้าเล่ม	จำนวน REVISION ที่ผิด จำนวน REVISION ที่ทำ	%	—	15	30	25	20	15	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนลูกค้าที่สมัครต่อจำนวนแผนพับประชาสัมพันธ์ที่ส่งให้ลูกค้า	อัตราส่วนลูกค้าที่สมัคร จำนวน ITEM ที่ส่งประชาสัมพันธ์	%	4	6	3	4	5	6	7	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด	%	16	20	14	16	18	20	24	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.39 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายผลิต

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายผลิต							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจ	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	15		0	5	10	15	20	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของฝ่าย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนผลิตได้} \times \text{yield}}{\text{จำนวนต้องผลิต}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตามเวลา	$\frac{\text{จำนวนครั้งการส่งตามกำหนด}}{\text{จำนวนครั้งการส่ง}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.40 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวางแผน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกวางแผน						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกวางแผน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าปรับต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่าค่าปรับ}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	-	5		20	15	10	5	0	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าเครื่องจักรว่างต่อมูลค่าเครื่องจักรทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรว่าง}}{\text{ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรทั้งหมด}}$	%	-	40		70	60	50	40	30	4.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องส่งมอบล่าช้า	จำนวนข้อร้องเรียน	%	-	10		25	20	15	10	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน NC จากคณะ IQA จากจำนวนเครื่องว่าง แต่ส่งมอบล่าช้า	จำนวน NC	ข้อ	-	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	-	10		40	30	20	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์ Machine Utilization จากการวางแผน PART ขึ้นเครื่อง	$\frac{\text{Machine hour ที่ใช้}}{\text{Machine hour ทั้งหมด}}$	%	-	75		45	55	65	75	85	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งของการเลื่อนแผนการผลิตต่อ ORDER	จำนวนครั้งที่เลื่อนแผน	ครั้ง	-	15		60	45	30	15	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	-	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	-	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.41 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานกลึง

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกงานกลึง						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกวางแผน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่างานในแผนก}}{\text{มูลค่า ORDER ของฝ่าย}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Tooling ที่ใช้	$\frac{\text{มูลค่า Tooling}}{\text{มูลค่า Material}}$	%	-	15		30	25	20	15	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.42 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานกัด

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกงานกัด						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกงานกัด									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่างานในแผนก}}{\text{มูลค่า ORDER ของฝ่าย}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Tooling ที่ใช้	$\frac{\text{มูลค่า Tooling}}{\text{มูลค่า Material}}$	%	-	15		30	25	20	15	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.43 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกงานตัดโลหะ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกงานตัดโลหะ						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกงานตัดโลหะ									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
Financial	KPI - 1	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่างานในแผนก}}{\text{มูลค่า ORDER ของฝ่าย}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	-	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	-	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	-	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	น้ำหนัก SCRAP ต่อ น้ำหนัก SHEET ที่ตัดแล้ว	$\frac{\text{น้ำหนัก SCRAP}}{\text{น้ำหนัก SHEET}}$	%	-	20		26	24	22	20	15	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	-	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	-	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	-	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.44 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกออกแบบเครื่องมือ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย			<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก			<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค			<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ						
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกออกแบบเครื่องมือ						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกออกแบบเครื่องมือ									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	-	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่ากระบวนการผลิตต่อพนักงานในแผนก	$\frac{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$	บาท / คน	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} - \text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	15		0	5	10	15	20	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	-	10		40	30	20	10	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	$\frac{\text{จำนวน PART ที่เสีย}}{\text{จำนวน PART ทั้งหมด}}$	%	-	5		25	20	15	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	-	2		5	4	3	2	1	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	-	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.45 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานกลึง

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคงานกลึง						ฝ่าย/แผนก : ฝ่ายผลิต/แผนกงานกลึง									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___/___/___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างานจากเครื่องที่ Operate ต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของแผนก	$\frac{\text{มูลค่างานที่ Operate}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject จากเครื่องที่ Operate ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject ที่ Operate}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนของเสียที่ Operate}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิตจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Tooling ที่ใช้	$\frac{\text{มูลค่า Tooling}}{\text{มูลค่า Material}}$	%	-	15		30	25	20	15	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตามแผนจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.46 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานกัด

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย			<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก			<input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค			<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ						
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคงานกัด						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกงานกัด									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างานจากเครื่องที่ Operate ต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของแผนก	$\frac{\text{มูลค่างานในแผนก}}{\text{มูลค่า ORDER ของฝ่าย}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject จากเครื่องที่ Operate ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	4	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิตจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	92	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Tooling ที่ใช้	$\frac{\text{มูลค่า Tooling}}{\text{มูลค่า Material}}$	%	-	15		30	25	20	15	10	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตามแผนจากเครื่องที่ Operate	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	95	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.47 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคงานตัดโลหะแผ่น

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคงานตัดโลหะ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกงานตัดโลหะ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างานในแผนกต่อมูลค่า ORDER ทั้งหมด ของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่างานในแผนก}}{\text{มูลค่า ORDER ของฝ่าย}}$	%	-	25		18	20	23	25	30	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่างาน Reject ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่า ORDER ของแผนก}}$	%	-	10		16	14	12	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน CAR และ NCR จากแผนกควบคุมคุณภาพ	$\frac{\text{จำนวน NCR ที่ได้}}{\text{จำนวน NCR ของแผนก}}$	%	-	3		12	9	6	3	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของแผนก	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิต}}$	%	-	2		3.5	3	2.5	2	1.5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนที่ต้องผลิต}}$	%	-	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	น้ำหนัก SCRAP ต่อ น้ำหนัก SHEET ที่ตัดแล้ว	$\frac{\text{น้ำหนัก SCRAP}}{\text{น้ำหนัก SHEET}}$	%	-	20		26	24	22	20	15	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงาน	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	-	98		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	-	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	-	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.48 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคแผนกออกแบบเครื่องมือ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคแผนกออกแบบเครื่องมือ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต / แผนกออกแบบเครื่องมือ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	-	0.5		0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่ากระบวนการผลิตต่อพนักงานในฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$	บาท / คน	-	0.3		4	3.5	3	2.5	2	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} - \text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	15		0	5	10	15	20	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันกำหนดส่ง}}$	%	-	10		40	30	20	10	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	$\frac{\text{จำนวน PART ที่เสีย}}{\text{จำนวน PART ทั้งหมด}}$	%	-	5		25	20	15	10	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	-	2		5	4	3	2	1	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	-	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.49 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายผลิต

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายผลิต						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายผลิต									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : __/__/__									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าจำนวนแผนการถ่ายเอกสารของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่าการถ่ายเอกสาร}}{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}$	%	-	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องการติดต่อสื่อสาร	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวน REVISION ของใบเสนอราคา	จำนวน REVISION	ครั้ง	3	1		4	3	2	1	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จ}}{\text{จำนวนงานทั้งหมด}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการแก้ไขเอกสารนับตาม REVISION	จำนวน REVISION เฉลี่ย	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งการใช้โทรศัพท์และโทรสารสำหรับลูกค้า 1 ราย	จำนวนครั้งการใช้โทร	ครั้ง	5	3		9	7	5	3	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งสรุปรงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO	จำนวนวันล่าช้า	วัน	2	1		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.50 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง														
<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	มูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ของฝ่าย	มูลค่าอะไหล่ มูลค่าเครื่องจักรอุปกรณ์	%	35	25	45	40	35	30	25	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	28	25	34	31	28	25	22	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	4	2	5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85	70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	MTBF	Machine hour ที่เครื่องจักรหยุด จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสีย	ชม.	7.5	5	6.5	6	5.5	5	4.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	MTTR	เวลาซ่อม จำนวนครั้งที่ซ่อม	ชม.	4	3	4.5	4	3.5	3	2.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	เครื่องจักรที่ใช้งานได้ เครื่องจักรทั้งหมด	%	78	85	70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	Active Schedule	%	65	30	45	40	35	30	25	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.51 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกเครื่องจักร

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง														
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกเครื่องจักร							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกเครื่องจักร							
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___							
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____							
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักร	มูลค่าอะไหล่ มูลค่าเครื่องจักรอุปกรณ์	%	35	25	45	40	35	30	25	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	28	25	34	31	28	25	22	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	4	2	5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85	70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	MTBF	Machine hour ที่เครื่องจักรหยุด จำนวนครั้งที่เสีย	ช.ม.	7.5	5	6.5	6	5.5	5	4.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	MTTR	เวลาซ่อม จำนวนครั้งที่ซ่อม	ช.ม.	4	3	4.5	4	3.5	3	2.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	เครื่องจักรที่ใช้งานได้ เครื่องจักรทั้งหมด	%	78	85	70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	Active Schedule	%	65	30	45	40	35	30	25	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.52 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคเครื่องจักร

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง														
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ								
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคเครื่องจักร						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกเครื่องจักร								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักร	มูลค่าอะไหล่ มูลค่าเครื่องจักรอุปกรณ์	%	35	25	45	40	35	30	25	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	%	28	25	34	31	28	25	22	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	4	2	5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85	70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	MTBF	Machine hour ที่เครื่องจักรหยุด จำนวนครั้งที่ซ่อม	%	7.5	5	6.5	6	5.5	5	4.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	MTTR	เวลาซ่อม จำนวนครั้งที่ซ่อม	%	4	3	4.5	4	3.5	3	2.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งของการซ่อมเครื่องจักรต่อใบแจ้งซ่อมทั้งหมด	จำนวนครั้งที่ซ่อม จำนวนใบแจ้งซ่อม	%	78	85	70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	Active Schedule	%	65	30	45	40	35	30	25	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.53 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกคอมพิวเตอร์และไอตย

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกคอมพิวเตอร์และไอตย							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกคอมพิวเตอร์								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องคอมพิวเตอร์	$\frac{\text{มูลค่าอะไหล่}}{\text{มูลค่าคอมพิวเตอร์}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมคอมพิวเตอร์ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	-	2		5	4	3	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เวลาในการซ่อมหลังออกใบแจ้งซ่อม	จำนวนชั่วโมง	ชม.	-	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เวลาในการจัดหาอะไหล่	จำนวนวัน	วัน	-	1		3	2	1.5	1	0.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไอตยที่ใช้งานไม่ได้ต่อทั้งหมด	$\frac{\text{ที่ใช้งานได้}}{\text{ทั้งหมด}}$	%	-	20		35	30	25	20	15	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนอุปกรณ์ที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อแผนทั้งหมด	$\frac{\text{Active}}{\text{Schedule}}$	%	-	50		45	40	35	30	20	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.54 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคคอมพิวเตอร์และไอตย

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคคอมพิวเตอร์และไอตย							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกคอมพิวเตอร์								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องคอมพิวเตอร์	$\frac{\text{มูลค่าอะไหล่}}{\text{มูลค่าคอมพิวเตอร์}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมคอมพิวเตอร์ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	-	2		5	4	3	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เวลาในการซ่อมหลังออกใบแจ้งซ่อม	จำนวนชั่วโมง	ช.ม.	-	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เวลาในการจัดหาอะไหล่	จำนวนวัน	วัน	-	1		3	2	1.5	1	0.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไอตยที่ใช้งานไม่ได้ต่อทั้งหมด	$\frac{\text{ที่ใช้งานได้}}{\text{ทั้งหมด}}$	%	-	20		35	30	25	20	15	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนอุปกรณ์ที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อแผนทั้งหมด	$\frac{\text{Active}}{\text{Schedule}}$	%	-	50		45	40	35	30	20	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนรายการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.55 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกอาคารสถานที่

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกอาคารสถานที่							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกอาคารสถานที่								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าวัสดุอุปกรณ์การซ่อม	$\frac{\text{มูลค่าวัสดุอุปกรณ์}}{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	-	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนงานซ่อมห้องน้ำตอใบแจ้งซ่อม	$\frac{\text{จำนวนงานที่ซ่อม}}{\text{จำนวนใบแจ้งซ่อม}}$	%	-	25		10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการซ่อมอาคารตอใบแจ้งซ่อม	$\frac{\text{จำนวนงานที่ซ่อม}}{\text{จำนวนใบแจ้งซ่อม}}$	%	-	25		10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติจริง}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	-	20		35	30	26	20	15	4.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.56 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคอาคารสถานที่

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคอาคารสถานที่							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง / แผนกอาคารสถานที่								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าวัสดุอุปกรณ์การซ่อม	$\frac{\text{มูลค่าวัสดุอุปกรณ์}}{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}$	%	-	25		40	35	30	25	20	1.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	-	2		5	4	3	2	1	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนงานซ่อมห้องน้ำตอใบแจ้งซ่อม	$\frac{\text{จำนวนงานที่ซ่อม}}{\text{จำนวนใบแจ้งซ่อม}}$	งาน	-	25		10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการซ่อมอาคารตอใบแจ้งซ่อม	$\frac{\text{จำนวนงานที่ซ่อม}}{\text{จำนวนใบแจ้งซ่อม}}$	งาน	-	25		10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	-	20		35	30	26	20	15	4.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.57 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายซ่อมบำรุง

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ข่างเทคนิค		<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายซ่อมบำรุง						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่ากระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ต่อเงินเดือนในฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{เงินเดือนพนักงาน}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าจำนวนแผ่นการถ่ายเอกสารของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่าถ่ายเอกสาร}}{\text{ค่าใช้จ่าย}}$	%	-	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	ข้อ	3	2		8	6	4	2	0	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	3	1		4	3	2	1	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งของการแก้ไขเอกสาร 1 ฉบับ	จำนวน REVISION	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนใบแจ้งซ่อมที่รับลงทะเบียนและปิดได้	$\frac{\text{จำนวนใบแจ้งซ่อมที่ปิด}}{\text{ใบแจ้งซ่อมทั้งหมด}}$	%	5	3		9	7	5	3	1	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนวันล่าช้าที่ส่งสรุปรงานในฝ่ายให้กับแผนก ISO	จำนวนวัน	วัน	2	1		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.58 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาด แม่บ้าน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : พนักงานทำความสะอาด - แม่บ้าน							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายซ่อมบำรุง								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าวัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาด	$\frac{\text{มูลค่าการใช้วัสดุอุปกรณ์}}{\text{ค่าใช้จ่ายของฝ่าย}}$	%	-	15		24	21	18	15	12	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าวัสดุและของใช้สำนักงานที่ทำแตกหรือเสียหาย	$\frac{\text{มูลค่าความเสียหาย}}{\text{ค่าใช้จ่ายของฝ่าย}}$	%	-	3		9	7	5	3	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ความพึงพอใจจากลูกค้าภายนอกเรื่องความสะอาดและห้องน้ำ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	%	-	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	ความพึงพอใจจากลูกค้าภายในเรื่องความสะอาดและห้องน้ำ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ที่ไม่ผ่านการตรวจจาก CHECKLIST ประจำวัน	$\frac{\text{รายการที่ไม่ผ่าน}}{\text{รายการทั้งหมด}}$	%	-	15		30	25	20	15	10	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	-	20		35	30	25	20	15	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เวลาเฉลี่ยที่ลูกค้ารอในการเสร็จหน้าและกาแพ	เวลาเฉลี่ย	นาที	-	3		15	10	5	3	2	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการเสร็จ ฆา กาแพ	จำนวนครั้งการเสร็จ	ครั้ง	-	25		10	15	20	15	10	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ฆาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.59 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสำนักงาน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	ค่าใช้จ่าย เงินเดือนพนักงาน	%	8	5		11	9	7	5	3	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	ค่าใช้จ่ายในฝ่าย Budget	%	98	98		92	94	96	98	100	3.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	80	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	Turn Over Rate	จำนวนพนักงานที่ลาออก จำนวนพนักงานทั้งหมด	%	5	2		8	6	4	2	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	ORDER ทั้งหมด - ORDER ใหม่ ORDER ทั้งหมด	%	12	10		0	5	10	15	20	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A จำนวน OUTSOURCE ทั้งหมด	%	82	90		60	70	80	90	100	1.0		ไตรมาส
	KPI - 8	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER	จำนวน Cash Cycle จำนวน ORDER	วัน	65	60		80	75	70	65	55	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.60 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบุคคล

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกบุคคล						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกบุคคล									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{เงินเดือน}}$	%	8	5		11	9	7	5	3	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าการสูญเสียยอดขายได้ต่อการลาออกของพนักงาน	$\frac{\text{มูลค่าการบริวณการผลิต}}{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}$	%	30	20		50	40	30	20	10	2.0		6 เดือน
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจจากลูกค้าภายใน	คะแนนความพึงพอใจ	%	80	85		70	75	80	85	90	3.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนข้อเสนอแนะเรื่องสวัสดิการพนักงานที่แก้ไขได้	จำนวนข้อเสนอแนะที่แก้	ข้อ	2	3		0	1	2	3	4	3.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	Turn Over Rate	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$	%	5	2		8	6	4	2	0	3.0		6 เดือน
	KPI - 6	จำนวนผู้สมัครต่อการขออัตราว่าง 1 ตำแหน่ง	จำนวนผู้สมัครต่อตำแหน่ง	คน	6	10		4	6	8	10	12	3.0		6 เดือน
	KPI - 7	จำนวนวันล่าช้าในการจ่ายเงินเดือนพนักงาน	กำหนดจ่าย - จ่ายจริง	วัน	5	3		12	9	6	3	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	สถิติการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	1.0		6 เดือน
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.61 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่บุคคล							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกบุคคล								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{เงินเดือน}}$	%	8	5		11	9	7	5	3	1.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าการสูญเสียยอดขายต่อการลาออกของพนักงาน	$\frac{\text{มูลค่าการระบายการผลิต}}{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}$	%	30	20		50	40	30	20	10	2.0		6 เดือน
External / Internal	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจจากลูกค้าภายใน	คะแนนความพึงพอใจ	%	80	85		70	75	80	85	90	3.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนข้อเสนอแนะเรื่องสวัสดิการพนักงานที่แก้ไขได้	จำนวนข้อเสนอแนะที่แก้ไขได้	ข้อ	2	3		0	1	2	3	4	3.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	Turn Over Rate	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$	%	5	2		8	6	4	2	0	1.0		6 เดือน
	KPI - 6	จำนวนผู้สมัครต่อการขออัตรากำลัง 1 ตำแหน่ง	จำนวนผู้สมัครต่อตำแหน่ง	คน	6	10		4	6	8	10	12	2.0		6 เดือน
	KPI - 7	จำนวนวันล่าช้าในการจ่ายเงินเดือนพนักงาน	กำหนดจ่าย - จ่ายจริง	วัน	5	3		12	9	6	3	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่ไม่เสร็จ}}{\text{จำนวน ORDER}}$	ครั้ง	8	5		20	15	10	5	0	4.0		6 เดือน
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.62 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดซื้อ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกจัดซื้อ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกจัดซื้อ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในแผนก	ค่าใช้จ่าย เงินเดือนพนักงาน	%	8	5		11	9	7	5	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	Discount Rate ในการเจรจาต่อรอง	ส่วนลดที่ต่อรองได้ ราคากลาง	%	1	3		0	1	2	3	4	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจ	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจในการจัดหา จากฝ่าย ต่าง ๆ	คะแนนความพึงพอใจ	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A จำนวน OUTSOURCE ทั้งหมด	%	82	90		60	70	80	90	100	3.0		6 เดือน
	KPI - 6	จำนวนวันในการสั่งซื้อสำหรับของมี STOCK	จำนวนวันเฉลี่ย	วัน	4	3		6	5	4	3	2	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนวันในการสั่งซื้อ สำหรับของไม่มี STOCK	จำนวนวันเฉลี่ย	วัน	8	7		13	11	9	7	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนวันล่าช้าที่ซื้อของไม่ทันแผนการผลิต	จำนวนวันล่าช้าเฉลี่ย	วัน	4	3		6	5	4	3	2	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.63 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สโตร์

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ข่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่สโตร์						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกจัดซื้อ									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	ค่าใช้จ่าย เงินเดือนพนักงาน	%	8	5		11	9	7	5	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนมูลค่าสินค้าที่เสียหายต่อมูลค่า STOCK	มูลค่าสินค้าที่เสียหาย มูลค่า STOCK	%	15	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจในการจัดหา จากฝ่าย ต่าง ๆ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน จำนวน ORDER	%	8	5		20	15	10	5	0	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์สินค้าที่อยู่ใน STOCK ในช่วง Min-Max ต่อทั้งหมด	รายการสินค้าที่คุมได้ช่วง Min-Max รายการสินค้าทั้งหมด	%	93	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งของการเช็ค STOCK ตาม Schedule	จำนวนเช็คตาม Schedule จำนวน STOCK	%	1	2		0	0	1	2	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	ดำเนินการเรื่องประเมิน OUTSOURCE ส่งแผนก ISO ได้ทันกำหนดก่อน MGT. Review	รายการที่ส่ง รายการที่ต้องส่ง	%	20	10		40	30	20	10	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.64 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบัญชีการเงิน

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย			<input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก			<input type="checkbox"/> ข่างเทคนิค			<input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ						
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกบัญชีการเงิน						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกบัญชี-การเงิน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	ลดมูลค่าหนี้ค้างต่อ ORDER	$\frac{\text{มูลค่าหนี้}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	12	10		25	20	15	10	5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	ลดมูลค่าหนี้เกิน Due ต่อมูลค่าหนี้ทั้งหมด	$\frac{\text{มูลค่าหนี้เกิน DUE}}{\text{มูลค่าหนี้ทั้งหมด}}$	%	9	5		20	15	10	5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการบริการ	คะแนนความพึงพอใจ	%	78	85		70	75	80	85	90	1.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจในการจัดหา จากฝ่าย ต่าง ๆ	คะแนนความพึงพอใจ	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	ส่งใบวางบิลได้ตามกำหนด	$\frac{\text{จำนวนวางบิลตามกำหนด}}{\text{จำนวนที่ต้องวางบิลทั้งหมด}}$	%	93	95		80	85	90	95	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนใบแจ้งหนี้ที่ยังเก็บเงินไม่ได้ต่อใบแจ้งหนี้ทั้งหมด	$\frac{\text{ใบแจ้งหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้}}{\text{ใบแจ้งหนี้ทั้งหมด}}$	%	13	10		25	20	15	10	5	4.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	8	5		20	15	10	5	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER	$\frac{\text{จำนวน Cash Cycle}}{\text{จำนวน ORDER}}$	วัน	65	60		80	75	70	65	55	3.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.65 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานบัญชี

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : พนักงานบัญชี							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกบัญชี-การเงิน								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	ค่าใช้จ่าย ----- เงินเดือนในฝ่าย	%	8	5		11	9	7	5	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	จำนวนรายการที่ใช้งบประมาณเกินกำหนด	จำนวนรายการเกินงบ	รายการ	7	5		20	15	10	5	0	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการงานบริการ	ความพึงพอใจลูกค้า	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจในการจัดหา จากฝ่าย ต่าง ๆ	ความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90		75	80	85	90	95	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	สามารถสรุปรายรับ-รายจ่าย ของสิ้นเดือนก่อนประชุมสถาบัน	จำนวนล่าช้า	วัน	-	0		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งของการลงบัญชีผิดพลาด	จำนวนครั้งการผิดพลาด	ครั้ง	-	3		9	7	5	3	0	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนการทำรายงานบัญชีงบดุลทันกำหนด	รายการบัญชีงบดุลที่ปิดทันกำหนด ----- รายการบัญชีทั้งหมด	%	92	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งของการปฏิบัติผิดระเบียบจากการตรวจสอบของ CPA	จำนวนครั้งการปฏิบัติผิดระเบียบ	ครั้ง	3	2		8	6	4	2	0	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.66 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกการตลาด

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกการตลาด						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกการตลาด								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	$\frac{\text{ORDER ทั้งหมด} - \text{ORDER ใหม่}}{\text{ORDER ทั้งหมด}}$	%	12	10	0	5	10	15	20	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	12	10	0	5	10	15	20	1.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการติดต่อข้อมูล	ความพึงพอใจภายนอก	%	78	85	70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	ความพึงพอใจลูกค้าภายในเรื่องการรับงานมาให้	ความพึงพอใจภายใน	%	80	85	70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	25	10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนลูกค้ากลับมาใช้บริการ	$\frac{\text{จำนวนลูกค้า P.O มากกว่า 1 ORDER}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	95	80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์การเข้าพบลูกค้าแล้วได้งาน	$\frac{\text{จำนวน ORDER}}{\text{จำนวนรายการเข้าพบ}}$	%	-	40	10	20	30	40	50	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนรายของลูกค้านำและแขกที่มาเยี่ยมชมสถาบัน	จำนวนรายของลูกค้านำ	ราย	-	30	0	10	20	30	40	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.67 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่การตลาด							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน / แผนกการตลาด								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	$\frac{\text{ORDER ทั้งหมด} - \text{ORDER ใหม่}}{\text{ORDER ทั้งหมด}}$	%	12	10		0	5	10	15	20	3.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	12	10		0	5	10	15	20	1.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ความพึงพอใจลูกค้าในเรื่องการติดต่อขอข้อมูล	คะแนนความพึงพอใจภายนอก	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	ความพึงพอใจลูกค้าภายในเรื่องการรับงานมาให้	คะแนนความพึงพอใจภายใน	%	80	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	25		10	15	20	25	30	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนลูกค้ากลับมาใช้บริการ	$\frac{\text{จำนวนลูกค้า P.O มากกว่า 1 ORDER}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	-	95		80	85	90	95	100	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์การเข้าพบลูกค้าแล้วได้งาน	$\frac{\text{จำนวน ORDER}}{\text{จำนวนรายการเข้าพบ}}$	%	-	40		10	20	30	40	50	4.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนรายของลูกค้าและแขกที่มาเยี่ยมชมสถาบัน	จำนวนรายของลูกค้า	ราย	-	30		0	10	20	30	40	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.68 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งพนักงานขับรถ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : พนักงานขับรถ						ฝ่าย/แผนก : ฝ่ายสำนักงาน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input checked="" type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่าความเสียหายจากอุบัติเหตุต่อค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า	$\frac{\text{มูลค่าความเสียหาย}}{\text{ค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า}}$	%	-	5		8	7	6	5	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าน้ำมันที่ประหยัดได้จากการเดินทางต่อค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า	$\frac{\text{ค่าน้ำมัน}}{\text{ค่าใช้จ่ายการส่งสินค้า}}$	%	-	5		8	7	6	5	4	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ความพึงพอใจจากลูกค้าภายในเรื่องการขับรถ	ความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	ข้อร้องเรียนภายในเรื่องการขับรถ	ข้อร้องเรียนภายใน	ข้อ	-	2		5	4	3	2	0	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนอุบัติเหตุจากการขับรถ	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	-	1		4	3	2	1	0	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	สามารถไปส่งของได้ตาม Schedule	$\frac{\text{จำนวนการส่งของ}}{\text{จำนวนตาม Schedule}}$	%	-	90		75	80	85	90	95	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งการไปส่งของไม่ตรงเวลา	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ส่งไม่ตรงเวลา}}{\text{จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด}}$	ครั้ง	-	10		16	14	12	10	5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนงานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน}}{\text{จำนวน ORDER}}$	%	-	85		70	75	80	85	90	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.69 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการทั่วไป

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ธุรการทั่วไป						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายสำนักงาน									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : __/__/__									
รอบการประเมิน : <input checked="" type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	ค่าใช้จ่าย เงินเดือนพนักงาน	%	8	5		11	9	7	5	3	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าจำนวนถ่ายเอกสารต่อค่าใช้จ่าย	มูลค่าถ่ายเอกสาร ค่าใช้จ่าย	%	-	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องการบริหาร	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	%	78	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	80	85		70	75	80	85	90	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	จำนวนงานที่เสร็จไม่ทัน จำนวน ORDER	%	-	15		30	25	20	15	10	4.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการให้บริการนิสิตไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต และงานการเรียนการสอนอื่นๆ	จำนวนครั้งการให้บริการ	ครั้ง	-	30		15	20	25	30	50	2.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนครั้งการลงบัญชีหนังสือเข้า-ออก	จำนวนครั้งการรับ-ส่งหนังสือ	ครั้ง	-	50		20	30	40	50	60	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งการต้อนรับลูกค้า	จำนวนครั้งการต้อนรับลูกค้า	ครั้ง	-	20		5	10	15	20	30	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.70 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ					ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ										
ชื่อ - สกุล : _____					วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___										
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี					ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____										
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการทำ ISO}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	7	5		8	7	6	5	4	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	Customer Complaints	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพอใจของลูกค้า	%	87	90		84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก	$\frac{\text{จำนวน CAR ล่าสุด}}{\text{จำนวน CAR ครั้งที่แล้ว}}$	%	55	40		55	50	45	40	35	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนงาน Reject}}{\text{จำนวนงานที่ส่งมอบ}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว	$\frac{\text{จำนวน CAR ล่าสุด}}{\text{จำนวน CAR ครั้งที่แล้ว}}$	%	75	70		9	8	7	70	5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง	$\frac{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม} - \text{ต้นทุนกระบวนการใหม่}}{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม}}$	%	—	15		6	9	12	15	18	2.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.71 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ISO

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก ISO						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ / แผนก ISO									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่าORDER ที่เพิ่มขึ้นจากการที่สถาบันได้ขึ้นบัญชี AVL ของลูกค้า	$\frac{\text{มูลค่า ORDER ที่เพิ่มขึ้น}}{\text{จำนวนลูกค้าที่ขึ้นบัญชี AVL ให้}}$	%	—	10		4	6	8	10	12	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการทำ ISO}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	7	5		8	7	6	5	4	1.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	3.0		6 เดือน
	KPI - 4	จำนวนลูกค้าที่ขึ้นทะเบียน AVLให้สถาบัน	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าที่ขึ้นบัญชี AVL ให้}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	—	70		55	60	65	70	75	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	สามารถจัดจ่ายเอกสารได้ก่อนวันประกาศใช้	$\frac{\text{จำนวนวันเฉลี่ยดำเนินการเรื่องเอกสาร}}{\text{จำนวนวันเฉลี่ยดำเนินการเรื่องเอกสาร}}$	วัน	2.3	2		2.6	2.4	2.2	2	1.8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว	$\frac{\text{จำนวน CAR ล่าสุด}}{\text{จำนวน CAR ครั้งที่แล้ว}}$	%	55	40		55	50	45	40	35	3.0		6 เดือน
	KPI - 7	อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง	$\frac{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม} - \text{ต้นทุนกระบวนการใหม่}}{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม}}$	%	—	15		6	9	12	15	18	3.0		6 เดือน
	KPI - 8	คะแนนทดสอบพนักงานด้านคุณภาพและระบบบริหารคุณภาพ	คะแนนทดสอบเฉลี่ย	%	75	85		76	79	82	85	88	2.0		6 เดือน
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.72 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งหัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input checked="" type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ						ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ / แผนกควบคุมคุณภาพ									
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___									
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____									
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	$\frac{\text{มูลค่างาน Rework}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	22.5	18		21	20	19	18	17	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	Customer Complaints	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนครั้งของการตรวจสอบที่ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด}}{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบทั้งหมด}}$	%	—	10		16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนงาน Reject}}{\text{จำนวนงานที่ส่งมอบ}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนแผนการตรวจสอบที่ออกล่าช้าหลังจากเปิด P.O.	$\frac{\text{จำนวนแผนการตรวจสอบล่าช้า}}{\text{จำนวนแผนทั้งหมด}}$	%	—	8		14	12	10	8	6	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวน Work Instruction ที่ได้รับการพัฒนา	$\frac{\text{จำนวน Work Instruction ที่พัฒนา}}{\text{จำนวน Work Instruction ทั้งหมด}}$	%	—	40		25	30	35	40	50	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.73 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ PY

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ														
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคตรวจสอบ PY						ฝ่าย/แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ/แผนกควบคุมคุณภาพ								
ชื่อ - สกุล : _____						วันที่ประเมิน : ___/___/___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี						ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
							1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2	3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	$\frac{\text{มูลค่างาน Rework}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	22.5	18	21	20	19	18	17	2.0		ไตรมาส
External / Internal	KPI - 3	Customer Complaints	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6	9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90	84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนครั้งของการตรวจสอบที่ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด}}{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบทั้งหมด}}$	ครั้ง	—	10	16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งานฉีดพลาสติกที่ Reject กลับจากลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนงาน Reject}}{\text{จำนวนงานที่ส่งมอบ}}$	%	2.3	2	3.5	3	2.5	2	1.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Lot ของงานฉีดพลาสติกที่ตรวจสอบ	$\frac{\text{จำนวน Lot ที่ตรวจสอบ}}{\text{รายการตามแผนการตรวจ}}$	%	—	100	92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	การตรวจสอบที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ	$\frac{\text{การตรวจสอบที่ไม่เป็นไปตามแผน}}{\text{จำนวนรายการตามแผน}}$	%	—	10	22	18	14	10	6	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.74 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ MD

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคตรวจสอบ MD							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ / แผนกควบคุมคุณภาพ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	$\frac{\text{มูลค่างาน Rework}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	22.5	18		21	20	19	18	17	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	Customer Return	$\frac{\text{จำนวนครั้งส่งกลับมาซ่อมแม่พิมพ์}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนครั้งของการตรวจสอบที่ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด}}{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบทั้งหมด}}$	ครั้ง	—	10		16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนครั้งการ TRY OUT ต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY OUT ต่อแม่พิมพ์	ครั้ง	5	2		5	4	3	2	1	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Part ของแม่พิมพ์ที่ตรวจสอบ	$\frac{\text{จำนวน PART ที่ตรวจสอบผิดพลาด}}{\text{จำนวน PART ที่ตรวจสอบทั้งหมด}}$	%	—	100		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	การตรวจสอบแม่พิมพ์ที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ	$\frac{\text{การตรวจสอบที่ไม่เป็นไปตามแผน}}{\text{จำนวนรายการตามแผน}}$	%	—	10		22	18	14	10	6	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

ตารางที่ 4.75 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งช่างเทคนิคตรวจสอบ PD

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก <input checked="" type="checkbox"/> ช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> พนักงานธุรการ															
ตำแหน่ง : ช่างเทคนิคตรวจสอบ PD							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ / แผนกควบคุมคุณภาพ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC	สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency	
							1	2	3	4	5				
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	$\frac{\text{มูลค่างาน Rework}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	22.5	18		21	20	19	18	17	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	Customer Complaints	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนครั้งของการตรวจสอบที่ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบผิดพลาด}}{\text{จำนวนครั้งที่ตรวจสอบทั้งหมด}}$	ครั้ง	—	10		16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งานที่ Reject กลับจากลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนงาน Reject}}{\text{จำนวนงานที่ส่งมอบ}}$	%	2.3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน Lot ของงานที่ตรวจสอบ	$\frac{\text{จำนวน Lot ที่ตรวจสอบ}}{\text{รายการตามแผนการตรวจ}}$	%	—	100		92	94	96	98	100	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	การตรวจสอบที่ไม่ได้เป็นไปตามแผน	$\frac{\text{การตรวจสอบที่ไม่เป็นไปตามแผน}}{\text{จำนวนรายการตามแผน}}$	%	—	10		22	18	14	10	6	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส



ตารางที่ 4.76 PBSC WORKSHEET ตำแหน่งธุรการฝ่ายประกันคุณภาพ

PBSC WORKSHEET : ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

ระดับตำแหน่ง															
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย		<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก		<input type="checkbox"/> ช่างเทคนิค		<input checked="" type="checkbox"/> พนักงานธุรการ									
ตำแหน่ง : ธุรการฝ่ายประกันคุณภาพ							ฝ่าย / แผนก : ฝ่ายประกันคุณภาพ								
ชื่อ - สกุล : _____							วันที่ประเมิน : ___ / ___ / ___								
รอบการประเมิน : <input type="radio"/> ไตรมาส <input type="radio"/> 6 เดือน <input type="radio"/> 1 ปี							ผู้ประเมิน : _____ ตำแหน่ง : _____								
มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT	SCORE					WEIGHT	TOTAL SCORE x WEIGHT	Frequency
								1	2	3	4	5			
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2		3.5	3	2.5	2	1.5	2.0		ไตรมาส
	KPI - 2	มูลค่าความเสียหายจากงาน Rework	$\frac{\text{มูลค่างาน Rework}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	22.5	18		21	20	19	18	17	2.0		ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	Customer Return	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6		9	8	7	6	5	2.0		6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90		84	86	88	90	92	2.0		6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	จำนวนความผิดพลาดจากการพิมพ์รายงานการตรวจสอบ	$\frac{\text{จำนวนรายงานที่ผิดพลาด}}{\text{จำนวนรายงานทั้งหมด}}$	%	—	10		16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนรายงานการตรวจสอบที่จัดพิมพ์ตามเวลา	$\frac{\text{จำนวนรายงานที่จัดพิมพ์}}{\text{จำนวนรายงานที่ต้องจัดพิมพ์}}$	%	—	95		86	89	92	95	98	3.0		ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวนการส่งรายงานผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนรายงานส่งผิดพลาด}}{\text{จำนวนรายงานทั้งหมด}}$	%	—	10		16	14	12	10	8	2.0		ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนงานที่เสร็จไม่ทันตาม JOB ORDER	$\frac{\text{จำนวนงานที่ไม่เสร็จ}}{\text{จำนวน JOB ORDER}}$	%	—	15		30	25	20	15	10	1.0		ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90		75	80	85	90	95	1.0		ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85		70	75	80	85	90	1.0		ไตรมาส

#### 4.6 การนำ PBSC WORKSHEET ไปใช้

หลังจากที่ได้มีการพัฒนาตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพแล้ว ก่อนนำไปใช้ต้องปฏิบัติดังนี้

- 4.6.1 ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายทำการประชุมทบทวนพิจารณา PBSC WORKSHEET ถึงการกำหนด SCORE และ WEIGHT และรูปแบบ PBSC WORKSHEET ทุกตำแหน่ง
- 4.6.2 มีการสื่อสารและการอธิบายทำความเข้าใจแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลของดัชนีชี้วัดและข้อกำหนดการใช้ให้พนักงานรับทราบ และมีการทบทวนแก้ไขปรับปรุงจนเหมาะแก่การใช้งาน
- 4.6.3 มีการปรับเปลี่ยน SCORE และ WEIGHT ให้เหมาะสมกับความเป็นจริง หลังจากใช้งาน เนื่องจากการนำ PBSC WORKSHEET มาเป็นตัวประเมินผล เป็นเรื่องที่อ่อนไหวและอาจสร้างความกดดันที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้
- 4.6.4 การใช้ดัชนีชี้วัดบางตัวเป็นไปตามสภาพการณ์และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในการปรับใช้ให้ดูสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก เช่น ฝ่ายซ่อมบำรุง มีการกำหนดมุมมองด้านการเงิน เป็นการลดมูลค่าอะไหล่อุปกรณ์การซ่อม ซึ่งอาจมองดูขัดแย้งกับการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากสภาพปัจจุบันต้องมีการซื้ออุปกรณ์อะไหล่เข้ามาเท่านั้น เนื่องจากการซ่อมเครื่องจักรส่วนใหญ่เป็นการว่าจ้างงานบริการจากภายนอก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### การประเมินผลตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

#### 5.1 การประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ

เมื่อมีการสร้างดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานรายบุคคลแบบดุลยภาพขึ้นมาเพื่อนำมาใช้เป็นแบบประเมินผลงานรายบุคคลแบบเก่า ทางสถาบันต้องมีการประเมินถึงความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดรายบุคคลแบบดุลยภาพที่ ในการศึกษานี้จึงได้กำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดที่ได้พัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ

##### 5.1.1 คุณสมบัติผู้ประเมิน

วิธีในการประเมินนั้นจะเปรียบเทียบกับระหว่างแบบประเมินผลงานพนักงานแบบเก่าที่เคยทำกับแบบประเมินผลงานพนักงานแบบใหม่ ที่สร้างขึ้นโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC WORKSHEET ) ที่สร้างขึ้นสำหรับพนักงานทุกคน ( ทุกตำแหน่ง ) โดยผู้ประเมินคือ ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยคุณสมบัติผู้ประเมินจะต้องเป็น

- ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง
- มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในกิจกรรมขององค์กร
- มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป และประสบการณ์ในระดับบริหาร ( ระดับกลางขึ้นไป ) ไม่ต่ำกว่า 1 ปี

ผู้ประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ของสถาบัน RDIPT มีดังนี้

- 5.1.1.1 ผู้อำนวยการสถาบันซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของสถาบัน จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านวิศวกรรมเครื่องกล มีประสบการณ์ทำงาน 6 ปี

- 5.1.1.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านวิศวกรรมเครื่องกล มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี
- 5.1.1.3 หัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์ รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายแม่พิมพ์จบการศึกษาปริญญาโทด้านการจัดการอุตสาหกรรม มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปี
- 5.1.1.4 หัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์ รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายพอร์ลิเมอร์จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์ทำงาน 8 ปี
- 5.1.1.5 หัวหน้าฝ่ายผลิต รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายผลิตจบการศึกษาปริญญาโทด้านวิศวกรรมการผลิต มีประสบการณ์ทำงาน 6 ปี
- 5.1.1.6 หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายซ่อมบำรุง จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์ทำงาน 4 ปี
- 5.1.1.7 หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและสัมมนา รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี
- 5.1.1.8 หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ รับผิดชอบดูแลกิจกรรมและควบคุมการดำเนินงานฝ่ายประกันคุณภาพ จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี

## 5.1.2 เกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสม

เกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ได้มีผู้เสนอไว้คือ อัจฉรา จันท์ฉาย ( 2545: 92) ได้เสนอเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัด ไว้ดังนี้

- เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ
- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- คำนึงถึงคุณค่าที่ไม่ใช่เป็นตัวตน
- ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

- ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
- มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
- มีการวัดที่เหมาะสมทุกด้าน
- มีระบบการได้มาซึ่งข้อมูลและการวัดที่สมบูรณ์และ Niven ( 2002 )
- เพิ่มความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร
- ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ
- สัมพันธ์กับผังแสดงเหตุและผล
- มีการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ
- เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- เกิดการพัฒนาปรับปรุง

จากข้อมูลการใช้หลักเกณฑ์การประเมินสามารถสรุปเกณฑ์ในการประเมินตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพได้ดังนี้

#### องค์กรและผู้บริหาร

1. สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร
2. กระตุ้นให้ทุกหน่วยริบไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
3. ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน
4. ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ

#### ระบบการประเมินผลพนักงาน

5. ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน
7. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน
8. สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง

## แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์

9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
10. เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
11. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
12. ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

สำหรับคะแนนกำหนดให้มีระดับดังนี้

- ระดับคะแนน 5 = มีความเหมาะสมมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 = มีความเหมาะสมมาก
- ระดับคะแนน 3 = มีความเหมาะสมปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 = มีความเหมาะสมน้อย
- ระดับคะแนน 1 = ไม่มีความเหมาะสม

### 5.1.3 ขั้นตอนการประเมิน ความเหมาะสม

- 5.1.3.1 อบรมทำความเข้าใจถึงเกณฑ์แต่ละข้อในการประเมินผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC WORKSHEET ) ให้กับผู้ที่ผ่านคุณสมบัติที่สามารถจะเป็นผู้ประเมินผลได้ ( ตามข้อ 5.1.1 คุณสมบัติผู้ประเมิน )
- 5.1.3.2 ทำการประเมินผลโดยให้ระดับคะแนนตามหัวข้อของเกณฑ์การประเมินผลทุกเกณฑ์ ทั้งก่อนพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ และหลังจากที่ได้พัฒนาระบบประเมินผลมาเป็นการใช้ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC WORKSHEET )
- 5.1.3.3 รวบรวมคะแนนและสรุปผลคะแนน ของผู้ประเมินแต่ละคน หากคะแนนของการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ มีมากกว่าอย่างเป็นเอกฉันท์ คือมากกว่าในทุกเกณฑ์ ของระดับคะแนนก่อนการพัฒนา ให้ผู้บริหารตัดสินใจที่จะเลือกใช้ แต่หากมีเกณฑ์ข้อใดได้ระดับคะแนนน้อยกว่า ให้พิจารณาและหารือร่วมกันในการตัดสินใจที่จะนำไปใช้หรือปรับปรุงดัชนีชี้วัดดังกล่าวให้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานให้มากที่สุดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน



## 5.2 ผลการประเมินความเหมาะสมในการนำ PBSC WORKSHEET มาใช้ในระบบประเมินผล

ตารางที่ 5.1 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยผู้อำนวยการสถาบัน

ผู้ประเมิน : ผู้อำนวยการสถาบัน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสูเป้าหมายร่วมกัน	●			▲	
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●			▲
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ	●				▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●			▲	
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	●				▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน		●		▲	
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน		●			▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●				▲
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน		●		▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		●		▲	
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			54
ไม่มี	▲	ก่อนการพัฒนา			18



ตารางที่ 5.2 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

ผู้ประเมิน : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●			▲
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับป้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน		●			▲
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน	●			▲	
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ	●				▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●			▲	
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	●				▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน			●	▲	
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน			●		▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●			▲	
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน		●		▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		●			▲
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			52
ไม่มี	▲	ก่อนการพัฒนา			17

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.3 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์

ผู้ประเมิน : <u>หัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์</u>	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับป้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน		●		▲	
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●		▲	
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ		●			▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน		●			▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน		●			▲
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●			▲	
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●				▲
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	●			▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต			●	▲	
<b>ข้อคิดเห็น</b>	●	หลังการพัฒนา			52
อาจต้องมีเครื่องมืออื่น ๆ รองรับระบบการประเมินผลเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ง่ายขึ้น	▲	ก่อนการพัฒนา			18

ตารางที่ 5.4 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์

ผู้ประเมิน : หัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสู่เป้าหมายร่วมกัน		●		▲	
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน	●			▲	
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ		●			▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน			●		▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน			●	▲	
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●				▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●				▲
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน		●			▲
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		●			▲
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			51
ไม่มี	▲	ก่อนการพัฒนา			16

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.5 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายผลิต

ผู้ประเมิน : <u>หัวหน้าฝ่ายผลิต</u>	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสู่เป้าหมายร่วมกัน	●				▲
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●		▲	
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ		●			▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน		●			▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน			●		▲
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●				▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●				▲
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน			●	▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต			●	▲	
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			50
ไม่มี	▲	ก่อนการพัฒนา			16

ตารางที่ 5.6 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายบริการ  
เทคนิคและอบรมสัมมนา

ผู้ประเมิน : <u>หัวหน้าฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา</u>	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสู่เป้าหมายร่วมกัน	●				▲
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●			▲
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ		●			▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	●				▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน		●			▲
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●				▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●			▲	
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน			●	▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		●		▲	
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			53
พนักงานอาจขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานส่วนรวมบางอย่างเพราะมุ่งหวังแต่คะแนนจาก	▲	ก่อนการพัฒนา			16

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.7 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง

ผู้ประเมิน : หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร		●		▲	
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสูเป้าหมายร่วมกัน		●			▲
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●		▲	
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดูสภาพ		●			▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	●				▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน	●				▲
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●				▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●			▲	
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน		●		▲	
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		●		▲	
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			54
ไม่มี	▲	ก่อนการพัฒนา			17

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.8 ผลประเมินความเหมาะสม PBSC WORKSHEET โดยหัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ

ผู้ประเมิน : <u>หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ</u>	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>หัวข้อการประเมิน</b>					
<b>องค์กรและการบริหาร</b>					
1 สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร	●				▲
2 กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับไปสู่เป้าหมายร่วมกัน			●		▲
3 ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จทุกหน่วยงาน		●			▲
4 ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมตามหลักประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ			●		▲
<b>ระบบการประเมินผลพนักงาน</b>					
5 ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน	●				▲
6 ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน		●			▲
7 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน			●		▲
8 สร้างความชัดเจนในการประเมินผลที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้จริง	●				▲
<b>แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์</b>					
9 มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	●				▲
10 เป็นระบบประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	●				▲
11 ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน			●		▲
12 ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต			●		▲
ข้อคิดเห็น	●	หลังการพัฒนา			48
รูปแบบการประเมินยังขาดการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจที่จะให้พนักงานเต็มใจปฏิบัติ	▲	ก่อนการพัฒนา			12

จากการสรุปผลคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 5.9



ตารางที่ 5.9 สรุปผลประเมินคะแนนความเหมาะสม PBSC WORKSHEET เปรียบเทียบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ผู้ประเมิน	คะแนนประเมิน ( เต็ม 60 คะแนน )	
	ก่อนการพัฒนา	หลังการพัฒนา
ผู้อำนวยการ	18	54
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	17	52
หัวหน้าฝ่ายแม่พิมพ์	18	52
หัวหน้าฝ่ายพอร์ลิเมอร์	18	51
หัวหน้าฝ่ายผลิต	16	50
หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุง	16	53
หัวหน้าฝ่ายบริการเทคนิคและอบรมสัมมนา	16	53
หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ	12	48
<b>ระดับคะแนนเฉลี่ย</b>	<b>16.4</b>	<b>51.6</b>

จากผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพที่พัฒนาขึ้นนั้นผลการประเมินออกมาในลักษณะเดียวกันและสอดคล้องกัน คือ มีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยจาก 16.4 เป็น 51.6 จากคะแนนเต็ม 60 คะแนน และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละเกณฑ์พบว่า คะแนนหลังจากพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพแล้ว มีระดับคะแนนที่สูงกว่า ก่อนมีการพัฒนาหรือการใช้เกณฑ์การประเมินผลแบบเก่า หมายความว่า องค์กรมีแนวทาง หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานที่ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรและหน่วยงานระดับย่อย ซึ่งสามารถสร้างความชัดเจนในการผลักดันให้พนักงานกะตือรือร้นในการทำงาน สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร มีระบบประเมินผลงานของพนักงานทุกคนอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ลดปัญหาความขัดแย้งเรื่องการประเมินผล มีมาตรฐานการประเมินองค์กร ประเมินฝ่าย ประเมินแผนก และประเมินผลงานรายบุคคล ที่สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกับนโยบายขององค์กร บนรากฐานของมุมมองของ Balanced Scorecard และมีประโยชน์ในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ เลื่อนตำแหน่งงาน และเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

### 5.3 ตัวอย่างผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.10 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพฝ่ายการศึกษาและสัมมนา

#### DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายการศึกษาและสัมมนา

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	60	50	58	54	78	64	116	60	ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานในฝ่ายต่อมูลค่ากระบวนการ	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการ}}$	%	-	0.3	-	-	-	0.30	0.53	0.29	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนประเมินการฝึกอบรมจากลูกค้าภายนอก	คะแนนประเมินการอบรม	%	85.5	88	82	87	87	78	77	84	ไตรมาส
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตาม Training Need	$\frac{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}{\text{หลักสูตรที่จัดได้}}$	%	90	95	-	-	-	85	-	-	ไตรมาส
Internal Process	KPI - 5	จำนวนวันอบรมที่สามารถจัดได้	จำนวนวันที่จัดอบรมได้	วัน	14	20	8	10	10	13	9	16	ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์หลักสูตรที่จัดได้ต่อหลักสูตรที่เปิด	$\frac{\text{หลักสูตรที่เปิดได้}}{\text{หลักสูตรทั้งหมด}}$	%	75	75	100	80	57	100	80	100	ไตรมาส
	KPI - 7	หลักสูตรที่เป็นของสถาบันต่อหลักสูตรที่จัดทั้งหมด	$\frac{\text{หลักสูตรที่สถาบันจัด}}{\text{หลักสูตรที่จัดทั้งหมด}}$	%	60	60							ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การเลื่อนวันการฝึกอบรมต่อวันที่สามารถจัดฝึกอบรมได้	$\frac{\text{จำนวนวันที่เลื่อน}}{\text{จำนวนวันที่จัด}}$	%	20	5							ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90							ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85							ไตรมาส

ตารางที่ 5.11 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายแม่พิมพ์

DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายแม่พิมพ์

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5	—	—	0.76	—	—	0.57	ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	—	0.3	—	—	0.43	—	—	0.36	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90	—	—	—	—	—	75.9	6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} - \text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	—	15	—	—	—	—	—	8	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85	35	—	—	48	—	62	ไตรมาส
	KPI - 6	จำนวนวันส่งมอบแม่พิมพ์ล่าช้า	$\frac{\text{จำนวนวันส่งจริง} - \text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}{\text{จำนวนวันที่กำหนดส่ง}}$	%	18	10	—	—	—	—	—	22	ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน PART ที่เสียต่อแม่พิมพ์	$\frac{\text{จำนวน PART ที่เสีย}}{\text{จำนวน PART ทั้งหมด}}$	%	9	5	—	—	12	—	—	9.8	ไตรมาส
	KPI - 8	จำนวนครั้งในการทดลองฉีดต่อแม่พิมพ์	จำนวนครั้งการ TRY-OUT	ครั้ง	3	2	—	—	6	—	—	4	ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	81	—	—	84.5	ไตรมาส

ตารางที่ 5.12 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายผลิต

DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายผลิต

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5	72	85	64	58	77	59	ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	—	0.2	—	—	—	—	—	0.31	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจ	%	87	90	—	—	—	—	—	84	6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	—	15	—	—	—	—	—	9	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสียรวมในการผลิตของฝ่าย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2	2.25	1.93	1.48	1.45	1.27	1.89	ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวนผลิตได้} \times \text{yield}}{\text{จำนวนต้องผลิต}}$	%	92	95	78	72	85	89	87	92	ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนวันที่วางแผนต่อวันที่ปฏิบัติงานจริง	$\frac{\text{จำนวนวันที่วางแผน}}{\text{จำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริง}}$	%	83	85	87	87	100	82	100	100	ไตรมาส
	KPI - 8	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานตามเวลา	$\frac{\text{จำนวนครั้งการส่งตามกำหนด}}{\text{จำนวนครั้งการส่ง}}$	%	95	98							ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	77	—	—	81	ไตรมาส

ตารางที่ 5.13 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายพอร์ลิเมอร์

DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายพอร์ลิเมอร์

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายรับของฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{รายรับ}}$	%	0.65	0.5	60	62	22	31	47	32	ไตรมาส
	KPI - 2	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน}}{\text{มูลค่ากระบวนการผลิต}}$	%	—	0.2	—	—	—	—	—	0.26	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	%	87	90	—	—	—	—	—	85	6 เดือน
	KPI - 4	อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าใหม่}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	—	25	—	—	—	—	—	7	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	เปอร์เซ็นต์ของเสีย	$\frac{\text{จำนวนของเสีย}}{\text{จำนวนผลิตทั้งหมด}}$	%	2.3	2	0.11	0.22	0.21	0.05	1.71	0.97	ไตรมาส
	KPI - 6	ประสิทธิภาพการผลิต	$\frac{\text{จำนวน Shot x เวลาต่อ Shot}}{\text{Yield}}$	%	92	95	121	118	136	156	153	155	ไตรมาส
	KPI - 7	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบ	$\frac{\text{จำนวนส่งมอบ}}{\text{จำนวนต้องส่งมอบ}}$	%	95	98	100	100	100	100	100	100	ไตรมาส
	KPI - 8	Allowance ต่อ Cycle	$\frac{\text{Allowance}}{\text{Cycle}}$	%	—	15	—	—	—	20	—	18	ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	92	—	—	97	ไตรมาส

ตารางที่ 5.14 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายซ่อมบำรุง

DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายซ่อมบำรุง

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	มูลค่าอะไหล่ต่อมูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ของฝ่าย	$\frac{\text{มูลค่าอะไหล่}}{\text{มูลค่าเครื่องจักรอุปกรณ์}}$	%	35	25	—	—	32	—	—	33	ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมด	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}}$	%	28	25	—	—	35	—	—	38	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	ข้อร้องเรียนเรื่องจำนวนวันล่าช้าหลังจากส่งใบแจ้งซ่อมจากฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนข้อร้องเรียน	ข้อ	4	2	—	—	4	—	—	2	6 เดือน
	KPI - 4	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจในการให้บริการภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	—	85	—	—	—	—	—	80	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	MTBF	$\frac{\text{Machine hour ที่เครื่องจักรหยุด}}{\text{จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสีย}}$	ช.ม.	7.5	5	—	—	12	—	—	8	ไตรมาส
	KPI - 6	MTTR	$\frac{\text{เวลาซ่อม}}{\text{จำนวนครั้งที่ซ่อม}}$	ช.ม.	4	3	—	—	3.8	—	—	3.2	ไตรมาส
	KPI - 7	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ใช้งานได้ต่อเครื่องจักรทั้งหมด	$\frac{\text{เครื่องจักรที่ใช้งานได้}}{\text{เครื่องจักรทั้งหมด}}$	%	78	85	—	—	75	—	—	81	ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราส่วนเครื่องจักรที่ไม่ได้ทำตามแผน PM ต่อเครื่องจักร	$\frac{\text{Active}}{\text{Schedule}}$	%	65	30	—	—	50			42	ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนบุคคล	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	76	—	—	79	ไตรมาส

ตารางที่ 5.15 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายสำนักงาน

DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายสำนักงาน

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อเงินเดือนพนักงานในฝ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{เงินเดือนพนักงาน}}$	%	8	5	—	—	15	—	—	12	ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในฝ่าย}}{\text{Budget}}$	%	98	98	—	—	110	—	—	95	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอกเรื่องการบริการ	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายนอก	%	78	85	—	—	—	—	—	82	6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าภายใน	%	80	85	—	—	—	—	—	78	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	Turn Over Rate	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$	%	5	2	—	—	—	—	—	2.5	ไตรมาส
	KPI - 6	อัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า ORDER	$\frac{\text{ORDER ทั้งหมด} - \text{ORDER ใหม่}}{\text{ORDER ทั้งหมด}}$	%	12	14	—	—	3	—	—	7	ไตรมาส
	KPI - 7	จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A ต่อ OUTSOURCE ทั้งหมดใน AVL	$\frac{\text{จำนวน OUTSOURCE ที่ได้เกรด A}}{\text{จำนวน OUTSOURCE ทั้งหมด}}$	%	82	90	—	—	82	—	—	82	ไตรมาส
	KPI - 8	Cash Cycle เฉลี่ย ต่อ ORDER	$\frac{\text{จำนวน Cash Cycle}}{\text{จำนวน ORDER}}$	วัน	65	55	—	—	78	—	—	71.5	ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนน เรื่อง การ ขาด ลา มาสาย	คะแนนจากแผนบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของแผนก	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	83	—	—	89	ไตรมาส



ตารางที่ 5.16 ตัวอย่างรายงานผลดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดูภาพฝ่ายประกันคุณภาพ

**DEPARTMENT REPORT : รายงานผลดัชนีชี้วัด ฝ่ายประกันคุณภาพ**

มุมมอง	ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล : PBSC		สูตรคำนวณ	หน่วย	BASE ปีล่าสุด	TARGET	RESULT 2546						Frequency
							ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Financial	KPI - 1	มูลค่างาน Reject จากลูกค้า ต่อมูลค่า ORDER	$\frac{\text{มูลค่างาน Reject}}{\text{มูลค่างาน ORDER}}$	%	3	2	—	—	1.5	—	—	0.8	ไตรมาส
	KPI - 2	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการทำ ISO ต่อ มูลค่า ORDER	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายการทำ ISO}}{\text{มูลค่า ORDER}}$	%	7	5	—	—	—	—	—	5.6	ไตรมาส
External / Internal Customer	KPI - 3	Customer Complaints	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าร้องเรียน}}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$	%	8	6	—	—	—	—	—	2	6 เดือน
	KPI - 4	คะแนนความพอใจลูกค้าเรื่องคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	%	87	90	—	—	—	—	—	85	6 เดือน
Internal Process	KPI - 5	ลดจำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจประเมินภายนอก	$\frac{\text{จำนวน CAR ล่าสุด}}{\text{จำนวน CAR ครั้งที่แล้ว}}$	%	55	40	—	—	—	—	—	52	ไตรมาส
	KPI - 6	เปอร์เซ็นต์งาน Reject กลับจากลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนงาน Reject}}{\text{จำนวนงานที่ส่งมอบ}}$	%	2.3	2	—	—	—	0	0	0	ไตรมาส
	KPI - 7	ลดจำนวนใบ CAR จากการ Internal Audit ครั้งที่แล้ว	$\frac{\text{จำนวน CAR ล่าสุด}}{\text{จำนวน CAR ครั้งที่แล้ว}}$	%	75	70	—	—	—	—	—	72	ไตรมาส
	KPI - 8	อัตราต้นทุนการผลิตที่ลดลง	$\frac{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม} - \text{ต้นทุนกระบวนการใหม่}}{\text{ต้นทุนกระบวนการเดิม}}$	%	—	15	—	—	—	—	—	8	ไตรมาส
Learning and Growth	KPI - 9	คะแนนเรื่องการ ขาด ลา มาสาย จากแผนกบุคคล	คะแนนจากแผนกบุคคล	%	87	90	x	x	x	x	x	x	ไตรมาส
	KPI - 10	คะแนน 5ส ของฝ่าย	คะแนน 5ส	%	76	85	—	—	89	—	—	91	ไตรมาส

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำแนวทางในการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ เพื่อให้เป็นแบบประเมินผลงานของพนักงานครบทุกด้านของมุมมองดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ( Balanced Scorecard ) พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้แทนแบบประเมินผลแบบเก่า ซึ่งไม่เป็นรูปธรรมและไม่ชัดเจน ซึ่งความคาดหวังของการพัฒนาในครั้งนี้ จะทำให้ระบบการวัดผลงานพนักงานเป็นรูปแบบการประเมินผลที่ก่อให้เกิดการผลักดันและเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

แบ่งเนื้อหาการสรุปเป็น 4 ส่วนดังนี้

- |           |   |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | การพัฒนาดัชนีชี้วัดในแต่ละ มุมมองของ Balanced Scorecard   |
| ส่วนที่ 2 | การคัดเลือกดัชนีชี้วัดด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นว่าดัชนีชี้วัดใดเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานที่จะเลือกมาดำเนินการก่อน สำหรับแต่ละฝ่าย ( Department ) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของสถาบัน ( Corporate )  |
| ส่วนที่ 3 | ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัด ( KPI ) ที่คัดเลือกแล้วกับตำแหน่งงานในองค์กรเพื่อแสดงความเชื่อมโยงว่าพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่ง ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน   |
| ส่วนที่ 4 | ในส่วนนี้จะแสดงถึง OUTPUT ของงานวิจัยฉบับนี้ นั่นคือ ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( Personal Balanced Scorecard Worksheet ) และบทสรุปรวมผลการประเมินความเหมาะสมและข้อเสนอแนะของการพัฒนาดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปใช้เป็นตัวแบบในการประเมินผลพนักงาน |

### 6.1.1 ผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดตามมุมมองของ Balanced Scorecard

เพื่อให้เป็นผลการพัฒนาดัชนีชี้วัด ( KPI ) ให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ ( Balanced Scorecard ) ได้เริ่มต้นจากการพิจารณาถึงภารกิจ ( Mission ) และวัตถุประสงค์ ( Objective ) ของสถาบัน โดยการหาความสัมพันธ์ซึ่งแสดงด้วยแผนที่กลยุทธ์ ( Strategy Map ) ขององค์กร และ หน่วยงานงานย่อย หรือ ฝ่ายต่าง ๆ ที่มีเส้นทางการพัฒนาจากมุมมองทั้ง 4 ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต โดยกำหนดให้ต้องมีดัชนีชี้วัด ( KPI ) ให้ครบทุกมุมมอง

ซึ่งในการรวบรวมดัชนีชี้วัดต้องคำนึงถึงความครอบคลุมกิจกรรมของสถาบันในทุกกิจกรรม และนโยบายการบริหารงานด้วย

### 6.1.2 การคัดเลือกดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัดที่รวบรวมมาได้อาจมีหลายประเด็นที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ ( Objective ) และปัจจัยสู่ความสำเร็จ ( CSF ) ในแต่ละมุมมอง ยากต่อการเลือกดัชนีชี้วัดทุกตัวนำไปสู่การปฏิบัติ ( Implement ) เพราะเหตุผลที่ว่า

- ประสิทธิภาพของดัชนีชี้วัด และ วิธีในการดำเนินการ ของแต่ละดัชนีมีความสำคัญ และความยากง่ายในการปฏิบัติไม่เท่ากัน
- ไม่ต้องเลือกทุกดัชนีไปปฏิบัติ โดยหลักการเลือกคือครอบคลุมที่สุด น้อยที่สุด สะท้อนผลการดำเนินงานได้ชัดเจนที่สุดในระยะเวลาอันสั้น และ สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กร และ ครอบคลุมทุกกิจกรรมและมุมมองมากที่สุด
- เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกดัชนีชี้วัดเป็นไปตามที่กำหนดในหัวข้อ4.3.1

เมื่อได้ทำการให้คะแนนความสัมพันธ์ ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัด โดยผู้เกี่ยวข้องซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย ให้ทำการรวมคะแนนและเลือกดัชนีชี้วัด ( KPI ) ออกมาสรุป ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ได้กำหนดให้

- สัดส่วนดัชนีชี้วัดแต่ละมุมมอง แบ่งเป็น
 

- มุมมองด้านการเงิน	2	ดัชนี
- มุมมองด้านลูกค้า	2	ดัชนี
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4	ดัชนี
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	2	ดัชนี
  
- คะแนนการคัดเลือกมากกว่า 85 % ถูกคัดเลือกนำมาปฏิบัติ
- ถ้ามุมมองใดมีดัชนีชี้วัดที่มีคะแนนมากกว่า สัดส่วนที่กำหนด ให้ทำการเลือกคะแนนที่มากที่สุดเรียงตามลำดับจนครบ เช่น มุมมองด้านลูกค้า มีคะแนนการคัดเลือก 89 % , 87% และ 92% ให้ทำการคัดเลือกดัชนีที่มีคะแนน 92% และ 89% มา Implement ก่อน

แต่ทั้งนี้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้นทุกประการหากผู้บริหารเห็นว่า ดัชนีชี้วัดตัวที่ได้คะแนนที่ไม่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกบางตัว ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด แต่มีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติก่อน ก็ให้ทำการเลือกดัชนีชี้วัดตัวนั้นนำมาปฏิบัติด้วย

### 6.1.3 ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดกับตำแหน่งงาน ( PBSC - Relationship )

เมื่อดัชนีชี้วัดได้รับการคัดเลือกมาแล้วใน สัดส่วน 2 : 2 : 4 : 2 ตามมุมมองของ Balanced Scorecard ลำดับถัดไปคือ การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หรือ การทำให้พนักงานทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบต่อภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร ร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่สำคัญในการนำเครื่องมือชนิดนี้มาใช้งานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งวิธีการในการกระจายกลยุทธ์นี้อาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลตามหลักการของ มุมมองแบบดุลยภาพ เพื่อนำไปเป็นแบบประเมินผลงานพนักงาน แทนแบบประเมินผลงานแบบเก่า ซึ่งเป็นวิธีการที่ตอบสนอง การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจนวิธีหนึ่ง

#### 6.1.4 การสร้างตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ ( PBSC – WORKSHEET )

ผลลัพธ์ที่สำคัญของงานวิจัยฉบับนี้คือ ตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ประเมินผลพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ดัชนีที่ถูกคัดเลือกแล้วในแต่ละตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ข้อมูลผลลัพธ์ในการวัดผลของดัชนีชี้วัดในปีที่ผ่านมา เป้าหมาย ( TARGET ) ใน การปฏิบัติที่พนักงานจะต้องทำให้ได้ และ เกณฑ์ของ ระดับคะแนน ( Criteria of Score ) ที่พนักงานจะได้รับเมื่อสามารถทำให้ผลการดำเนินงานของตนเอง เป็นไปตามดัชนีชี้วัดประจำตำแหน่ง หรือดัชนีชี้วัดรายบุคคล ของตนเองบรรลุ เป้าหมาย

และนอกเหนือจากนี้แล้วแม้จะมีการคัดเลือกดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมอง เป็นสัดส่วน 2 : 2 : 4 : 2 ในแต่ละช่วงเวลาการดำเนินงาน หรือช่วงเวลา การประเมินผล ของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ก็มีความสำคัญไม่เท่ากัน จึง ต้องมีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักความสำคัญ ( Weight ) ในดัชนีชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักความสำคัญนี้ จะมีผลในการ บังคับทิศทางของ องค์กรที่ต้องเน้นเป็นพิเศษในแต่ละกิจกรรมตามช่วงเวลาที่ต้องการบรรลุเป้า หมาย เช่น ช่วงเวลาที่ต้องการให้กิจกรรมมีผลตอบแทนทางการเงินมาเป็น อันดับแรก หรือ ช่วงเวลาที่ต้องการให้ผลการดำเนินงานของกิจกรรมส่งผลให้ ชื่อเสียงองค์กรต่อสายตาลูกค้าเพื่อขยายขอบข่ายงาน ทำได้โดยการให้น้ำหนักของดัชนีชี้วัด ( KPI ) ข้อนั้นมากกว่าข้ออื่น ๆ

อนึ่งการปรับเปลี่ยนคะแนนการถ่วงน้ำหนักหรือกำหนดค่าเป้าหมาย ( TARGET ) ให้เป็นดุลยพินิจในการพิจารณาของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย เนื่องจากการปรับเปลี่ยนความสำคัญหรือเป้าหมายใด ๆ ขององค์กร จะมี ปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เช่น การต่อต้านและความกดดันของพนักงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้และที่มีอยู่ การบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น

## 6.2 การเชื่อมโยงที่มาของปัญหาและผลที่ได้รับ

จากการพัฒนาตัวแบบดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ และผลการประเมินดัชนีชี้วัด และ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานที่ได้ ( ตามตาราง 6.2 – 6.8 ) พอที่จะสามารถสรุปผลของแนวทางการดำเนินงานที่จะนำดัชนีชี้วัดที่พัฒนาแล้วไปเป็นแบบประเมินผลงานรายบุคคลได้ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 6.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่ได้รับ

สภาพปัจจุบัน และ ที่มาของปัญหา	ปัญหาหลัก	บทสรุปผลงานวิจัย
<p><b>ด้านการบริหารงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง เท่าที่ควร</li> <li>2. การบริหารงานของ ผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่การทำงานเต็มเวลา ไม่สามารถดูแลภาระงานได้อย่างทั่วถึง</li> <li>3. ฐานเงินเดือนพนักงานค่อนข้างต่ำ และเป็นลูกจ้างชั่วคราว ไม่มีสวัสดิการอย่างอื่น พนักงานรู้สึกขาดความมั่นคง</li> <li>4. หัวหน้าฝ่ายขาดการพัฒนาให้เรียนรู้และเพิ่มทักษะในการจัดการอย่างถูกต้องเนื่องจากต้องทำหน้าที่สำคัญ แบบการทำงานเต็มเวลา แทนผู้บริหารระดับสูง (เป็นผู้ดูแลใกล้ชิดกิจกรรมแต่ละประเภทของสถาบันโดยตรง)</li> </ol>	<p><b>ด้านการบริหารงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ และที่ฝึกงานชั้นดี เป็นทางผ่านเพื่อออกสู่ตลาดอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรขาดบุคลากรพัฒนาในแต่ละด้านที่ต่อเนื่อง</li> <li>2. อัตรา Turnover ของพนักงานสูง เฉลี่ยถึง 4-5 % ต่อเดือน มา 3 ปีแล้ว</li> <li>3. พนักงานที่อยู่ปัจจุบันเริ่มก่อเกิดความรู้สึกว่าสถาบันเป็นทางผ่าน ทำงานเต็มที่ไปก็ไม่ได้อะไร</li> </ol>	<p><b>ด้านการบริหารงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตรา Turnover ของพนักงานอันมีสาเหตุมาจาก การทำงานอย่างไม่มีเป้าหมายลดลง</li> <li>2. ผู้บริหารมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานและแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนใด ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ เป้าหมายหลัก ตลอดจนการพัฒนาพนักงาน และ สร้างความชัดเจน ในการประเมินผลพนักงาน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนและ ปรับความสมดุลของดัชนีชี้วัด และระบบการให้ผลตอบแทนแบบ Benefit sharing แต่ทั้งนี้ต้องระมัดระวังในเรื่องการบริหารจัดการกับระบบการให้ระดับคะแนนเป็นอย่างยิ่ง</li> </ol>



ตารางที่ 6.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่ได้รับ (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน และ ที่มาของปัญหา	ปัญหาหลัก	บทสรุปผลงานวิจัย
<p><b>ด้านการเงิน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใด้งบประมาณจากมหาวิทยาลัย จำนวนหนึ่งต่อปีเมื่อเทียบแล้วเท่ากับจำนวนเงินเดือนที่จ่ายพนักงานใน 1 ปี เท่านั้น</li> <li>2. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการดำเนินงานต้องจัดหาเอง</li> <li>3. จะถูกตัดงบประมาณปีละ 10% นับจากปี 2545</li> </ol>	<p><b>ด้านการเงิน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าใช้จ่ายเท่ากับรายรับ ( โดยเฉลี่ย ) แต่ยังไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน</li> </ol>	<p><b>ด้านการเงิน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นของรายได้ในทุกกิจกรรมของฝ่ายที่มีกิจกรรมในการหาผลตอบแทนเป็นรูปตัวเงิน</li> </ol>
<p><b>ด้านการผลิต / บริการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมขององค์กรมีหลายด้าน การบริหารงานถูกแบ่งความเข้มข้นไปมากเมื่อเทียบกับผู้บริหารจำนวนน้อย</li> <li>2. ขาดการจัดการด้านการผลิต และ การบริการอย่างมืออาชีพ</li> </ol>	<p><b>ด้านการผลิต / บริการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งมอบผลิตภัณฑ์ / โครงการ ล่าช้ากว่ากำหนด</li> <li>2. ขาดเสียจากบางกิจกรรม มีสัดส่วนค่อนข้างสูง ทำให้ต้นทุนสูงตาม</li> <li>3. ยังมีเครื่องจักร และ software ที่ยังไม่เต็มกำลังการผลิต เหลืออีกประมาณ 40%</li> </ol>	<p><b>ด้านการผลิต / บริการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานมีการพัฒนางานของตนเองที่เน้นอยู่ตามดัชนีชี้วัด ในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ( Internal Process ) มีแนวโน้มที่จะได้ตัวเลขการวัดผลการดำเนินงานสูงขึ้น มากกว่าตอนใช้วัดคุณภาพในการทำ ISO 9001 วัดผล</li> </ol>

ตารางที่ 6.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่ได้รับ (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน และ ที่มาของปัญหา	ปัญหาหลัก	บทสรุปผลงานวิจัย
<p>ด้านการผลิต / บริการ ( ต่อ )</p> <p>3. เครื่องจักร / อุปกรณ์ / เครื่องมือ / software มีความทันสมัย และ ปริมาณที่มากพอสมควร แต่ขาดคนมีทักษะมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ( เนื่องจากปัญหา Turnover )</p>	<p>ด้านการผลิต / บริการ ( ต่อ )</p>	<p>ด้านการผลิต / บริการ ( ต่อ )</p>

## 6.3 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

### 6.3.1 ข้อเสนอแนะ

- การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลลัพธ์จากการนำไปปฏิบัติและการกำหนดดัชนีชี้วัดของงานวิจัยฉบับนี้ยังไม่กฎเกณฑ์ที่ลึกซึ้งพอ เนื่องจากข้อมูลหลายตัวยังไม่ได้มาจากการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน จึงต้องมีการเก็บผลการดำเนินงานที่มากพอ และหาแนวโน้มของข้อมูล ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหา ให้มากกว่านี้ประมาณ 1 ปี

- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความกดดันของพนักงาน

หลังจากได้มีพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยการนำตัวแบบดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (PBSC WORKSHEET) มาใช้ในระยะแรกเริ่ม มีข้อควรระวังอย่างมากคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและความกดดันในการปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดที่ทุกคนได้รับมอบหมาย หากไม่มีระบบการจัดการหรือระบบใด ๆ ในการดำเนินการควบคุมทิศทางเป้าหมายขององค์กรในรูปแบบนี้อย่างชัดเจน อาจทำให้เกิดปัญหาได้ กรณีดังกล่าวอาจแก้ไขขั้นต้นได้โดย การพิจารณาระดับคะแนนประเมินผล (SCORE) เปรียบเทียบกับการตั้ง TARGET และดัชนีชี้วัดบางตัวที่วัดได้ยาก และมีผลในเรื่องการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต้องใช้ความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ในการกำหนด SCORE ให้มาก เพราะ PBSC WORKSHEET ไม่ใช่แค่ตัวแบบวัดผลการดำเนินงานรายบุคคลที่วัดแต่สมรรถนะการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว ยังนำไปใช้ในการประเมินผลในการพิจารณาให้โบนัส การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่อ่อนไหวอย่างมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิสัยทัศน์ ใช้หลักของธรรมาภิบาล และความสามารถในการบริหารจัดการเป็นพิเศษ

### 6.3.2 ดัชนีชี้วัดที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Key Performance Indicator)

สำหรับพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ควบคุมงานในกิจกรรมของแต่ละฝ่ายโดยตรง จำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการและควบคุมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้บริหารได้ การวัดสมรรถนะการดำเนินงานของกิจกรรม (Performance of Activities) เพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ และจะดูเป็นการ เน้นแต่การดำเนินงานโดยไม่สนใจการเรียนรู้และการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ ที่จะทำให้พนักงานเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงควรให้ความสำคัญกับ ความสามารถในการจัดการ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือแม้แต่ความสามารถในการบังคับบัญชา สำหรับหัวหน้าฝ่ายควรให้นำหนักความสำคัญ ของระดับคะแนนที่ได้จาก PBSC WORKSHEET เพียงแค่ 85% จาก ระดับคะแนนเต็ม 100% อีก 15% ให้วัดจากตัวชี้วัดที่กล่าวข้างต้นซึ่ง หัวข้อการวัดในส่วนนี้ น่าจะยังนำหัวข้อการประเมินผลแบบเก่ามาใช้ได้อยู่

ตัวอย่างหัวข้อดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการประเมินที่จับต้องไม่ได้มีตัวอย่างดังต่อไปนี้

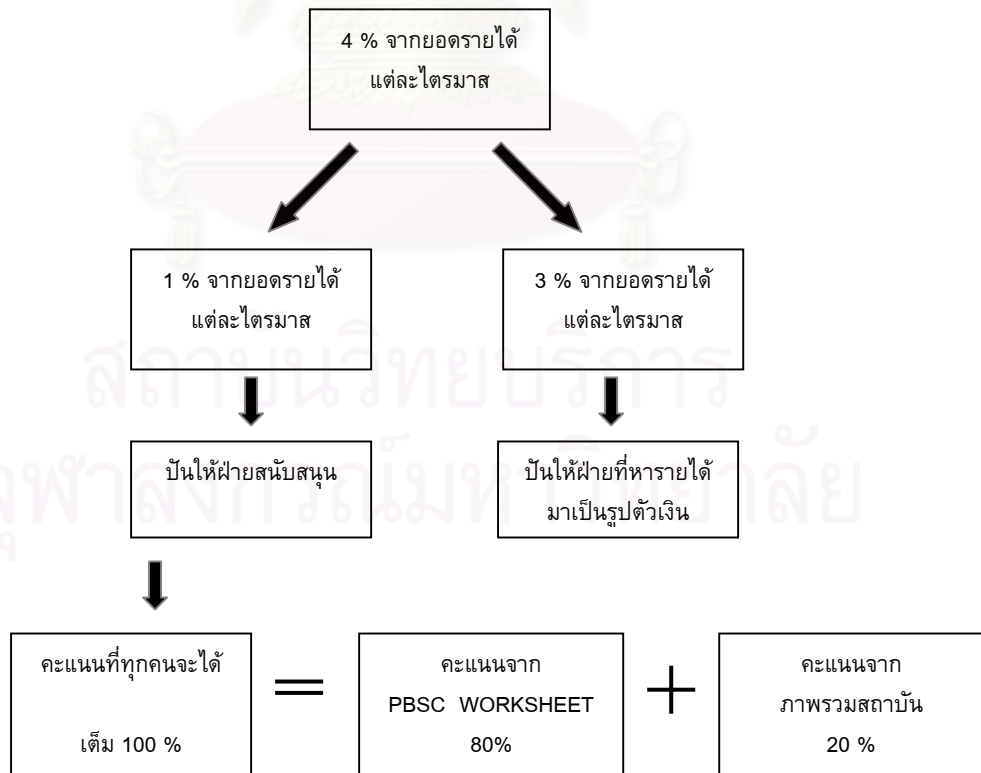
1. ทักษะติดต่อองค์กร คือ ความคิด ความเชื่อ และความรู้สึกที่มีต่อสถาบันฯ
2. ความสามารถในการจัดการและบริหารงาน คือ ความสามารถในการวางแผนงานในทางการทำงานให้สอดคล้องกับระบบงาน มีการวางแผนจัดลำดับขั้นตอนการทำงานให้เกิดความบกพร่องน้อยที่สุด
3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การตัดสินใจที่ถูกต้อง และเป็นผลดีต่อสถาบันฯ
4. การมอบหมายงาน คือ มีการจัดแบ่งงาน หรือกระจายภาระหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบได้ดีเพียงใด
5. การสร้างทีมงาน คือ การให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจประสานกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
6. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการทำงาน
7. ความสามารถในการประสานงาน คือ พิจารณาถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นขุ่นเคือง คำนี้ถึงสิทธิ พิจารณาถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นขุ่นเคือง คำนี้ถึงสิทธิความรู้สึกของผู้อื่น และความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้
8. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คือความสามารถ ควบคุมอารมณ์ไม่ให้แปรผันตามสถานการณ์จนเกิดผลเสียต่อตนเองและความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน
9. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ คือ ความสามารถในการปรับตัวให้ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม และผู้ร่วมงานได้
10. ความเป็นผู้นำ คือ ความหมายทุกข้อที่กล่าวมาจากข้อ 1 ถึง ข้อ 9 ไม่เพียงแต่มีความหมายว่า ความสามารถในการวางแผนและ การปกครอง เหมือนที่ความหมายในการประเมินผลแบบเก่าที่ได้ให้ความหมายไว้

อนึ่งการใช้ดัชนีชี้วัดตาม PBSC WORKSHEET เพียงอย่างเดียว ยังไม่สามารถแสดงผลการประเมินบุคลากรได้ทั้งหมด แบบประเมินผลที่ดีควรมีการใส่ข้อคิดเห็นที่วัดไม่ได้ในเชิงตัวเลข เช่น คะแนนเต็มจาก PBSC WORKSHEET คิดเป็น 100 คะแนน และเพิ่มคะแนนจิตพิสัยของแต่ละบุคคลอีก 10 คะแนน โดยพิจารณาจากหัวข้อการประเมินเชิงคุณภาพ ซึ่งแล้วแต่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาหรือเน้นไปที่เรื่องใดที่จะทำให้การทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกันเป็นไปอย่างราบรื่น

**6.3.3 Benefit Sharing**

การนำหลักการของการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้มีเครื่องมือและเทคนิคอีกหลายวิธีที่จะนำมาใช้ร่วมกับการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ เช่น การนำหลักการ TQM มาใช้ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบ QC Story หรือเทคนิคอื่น ๆ ที่เหมาะสมต่อองค์กรและนำมาปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลได้

งานวิจัยฉบับนี้ขอยกตัวอย่างและเสนอแนะระบบที่ใช้ร่วมกับการประเมินผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ คือการนำหลักการการแบ่งปันผลกำไร ( Benefit Sharing ) โดยการทำลองใช้กับกรณีศึกษามีรูปแบบดังนี้



รูปที่ 6.1 แสดงการคิดปันผลกำไรจากการประเมินผลงานรายบุคคล

ตัวอย่างการพิจารณาให้โบนัส จากคะแนนประเมิน PBSC WORKSHEET ใน  
รอบการประเมินผลแบบไตรมาส

คะแนนที่ได้ จากการประเมิน	โบนัสที่จะได้รับ
90 – 100 คะแนน	ได้รับโบนัสเท่ากับ 1 เท่า
80 – 89 คะแนน	ได้รับโบนัสเท่ากับ 0.75 เท่า
70 – 79 คะแนน	ได้รับโบนัสเท่ากับ 0.50 เท่า
60 – 69 คะแนน	ได้รับโบนัสเท่ากับ 0.25 เท่า
ต่ำกว่า 60 คะแนน	ไม่ได้รับการพิจารณาโบนัสในรอบไตร มาสนั้น

การคำนวณจำนวนเท่า ของโบนัส

$$\text{จำนวนเท่าของเงินโบนัสที่แต่ละคน} = \frac{4\% \text{ ของยอดรายได้}}{\text{เงินเดือนรวมของพนักงาน}} \times \text{เงินเดือนพนักงานคนนั้น}$$

ตัวอย่าง

พนักงานมีเงินเดือน 1,000 บาท มีคะแนนจากการประเมินเท่ากับ 85 คะแนน มี 4% ยอดรายได้ เท่ากับ 50,000 บาท เงินเดือนรวมพนักงานเท่ากับ 35,000 บาท พนักงานจะได้โบนัสในไตรมาสนี้เท่ากับ

$$= 0.75 \times ( 50,000 / 35,000 ) \times 1,000 = 1,071 \text{ บาท}$$

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาค วิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2545. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธาราริน อร่ามเจริญ. 2543. การวัดสมรรถนะการจัดการซ่อมบำรุง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- นพพร จุณณะปิยะ. 2546. The Balanced Scorecard กับการประยุกต์ใช้กับบริษัทชั้นนำของเมืองไทยจากอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจบริการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี.
- บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ. 2544. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไฟโรรุเทคนิค. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2545. ดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สถาบันวิทยาการจัดการเอเชีย



- วิโรจน์ ตันติวรรณ. 2544. การพัฒนาาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2544. TQM Living Handbook ภาคทก Key Quality Indicator. พิมพ์ครั้งที่ 1 . กรุงเทพมหานคร : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. TQM LIVING HANDBOOK: Hoshin Kanri and Strategic Planning. กรุงเทพมหานคร. โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. TQM LIVING HANDBOOK: ภาคทก ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators). โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- สุรัชย์ สานติสุวรรณ์. 2544. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของ ISO 9000 และ GMP: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2545. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

- Baker, T. ed. 1997. Key Performance Indicators Manual : A Practical guide for the Practice development, implementation and use of KPIs. Australia: Business & Professional.
- Bitici, U. S.; Carrie, A. S.; and McDevitt, L. 1997. Integrated performance measurement systems: an audit and development guide. The TQM Magazine 9: 46 – 53.

- Bourne, M.; Wilcox, M.; Neely, A.; and platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement system. International Journal of Operations & production Management 20: 754 – 771.
- Hacker, M. E., and Lang, J. D. 2000. Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team - a case study. International Journal of Agile Management 2: 225 - 232
- Hubert Rampersad. 2001 . Self-Knowledge as foundation for strategy development.
- Hudson, M.; Smart, A.; and Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & production Management 21: 1096 – 1115.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, pp. 123 – 145. USA: President and Follows of Harvard Collage.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, pp. 147 – 181. USA: President and Follows of Harvard Collage.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, pp. 183 – 211. USA: President and Follows of Harvard Collage.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2001. The Strategy - focused organization: how balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. USA: President and Follows of Harvard Collage.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 1996 . The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press Boston.

- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2000. The Strategy-focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. Boston.
- Medori, D., and Steeple, D. 2000. A framework for auditing and enhancing performance measurement system. International Journal of Operations & production Management 20: 520 - 533.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., and Kennerley M. 2000. Performance measurement system design : developing and testing a process – based approach. International Journal of Operations & production Management 20: 1119 – 1145.
- Niven, P. R. 2002. Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results. Canada: John Wiley & Sons.
- Olve, N. G., Roy, J., and Wetter, M. 1999. Performance Drivers. Chichester: John Wiley & Sons.
- Richard H. , ed. 2000 . Moving from Performance Measurement to Performance Management . University of Maryland and Michigan .

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างแบบประเมินผลพนักงานแบบเก่าของสถาบัน RDiPT

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ภาคผนวก ก. ตัวอย่างแบบประเมินผลพนักงานแบบเก่าของสถาบัน RDiPT ก่อนจะพัฒนามาเป็นดัชนีชี้วัดผลงานแบบดูคุณภาพรายบุคคล**

ตัวอย่างดัชนีชี้วัดของแบบประเมินผลแบบเก่าสำหรับพนักงานที่ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเนื่องจากเป็นข้อความที่เป็นนามธรรมไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขได้ และนำดัชนีชี้วัดหรือหัวข้อการประเมินมาแปลงเป็นวิธีการในการปฏิบัติ ( Action Plan ) และแสดงผลได้ยาก



**สถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม**

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำปี.....

**1. ข้อมูลเบื้องต้น**

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....ฝ่าย.....

วันที่เริ่มปฏิบัติงาน.....

ระยะเวลาการประเมินผลตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....

---

**2. วิธีการประเมิน (ดีมาก = 5) (ดี = 4) (มาตรฐาน = 3) (ต้องปรับปรุง = 2) (ไม่เป็นที่พอใจ = 1)**

ที่	หัวข้อประเมิน: ระดับผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
1	<b>ทัศนคติต่อองค์กร</b> ความคิด ความเชื่อ และความรู้สึกที่มีต่อสถาบันฯ					
2	<b>ความรู้ชัดเจนในงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่</b> มีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างแน่นชัด					
3	<b>ความสามารถในการจัดการและบริหารงาน</b> ความสามารถในการวางแผนงานในการทำงานให้สอดคล้องกับระบบงาน มีการวางแผนจัดลำดับขั้นตอนการทำงานให้เกิดความบกพร่องน้อยที่สุด					
4	<b>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</b> ความสามารถในการพิจารณา วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การตัดสินใจที่ถูกต้อง และเป็นผลดีต่อสถาบันฯ					
5	<b>การสนับสนุนนโยบายของฝ่ายจัดการ</b> ให้ความร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ ให้คำแนะนำพนักงานให้มีความคิดเห็นและพฤติกรรมต่างๆ					
6	<b>การวางแผนและการจัดระบบงาน</b> ความรู้ความสามารถในการวางแผน การจัดการงานในหน้าที่อย่างมีระบบ ใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ใช้คนได้ตรงกับงาน					

7	<b>การมอบหมายงาน</b> มีการจัดแบ่งงาน หรือกระจายภาระหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบได้ดีเพียงใด					
8	<b>การเสริมสร้างภาพลักษณ์ในองค์กร</b> การสร้างความรู้สึกที่ดีให้พนักงานมีความคิด มีความรู้สึกที่ดีต่อสถาบันฯ					
9	<b>การสร้างทีมงาน</b> การให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจประสานกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
10	<b>การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</b> ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการทำงาน					
11	<b>ความเป็นผู้นำ</b> ความสามารถในการวางตน การปกครอง					
12	<b>การควบคุมงานและติดตามผล</b> พิจารณาถึงความสามารถในการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้					
13	<b>การพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง</b> มีการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ มีการพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันฯ มีการพัฒนาความสามารถในการสอนงานและการปรับปรุงสภาพในการทำงาน					
14	<b>ความสามารถในการประสานงาน</b> พิจารณาถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นขุนเคือง คำนึงถึงสิทธิ พิจารณาถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นขุนเคือง คำนึงถึงสิทธิความรู้สึกของผู้อื่น และความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้					
15	<b>การสื่อข้อความ</b> พิจารณาถึงความสามารถในการสื่อข้อความไปยังผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และถูกต้อง					
16	<b>ความริเริ่มสร้างสรรค์</b> พิจารณาความสามารถในการคิดริเริ่มในการปรับปรุงงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม					
17	<b>ความสามารถในการควบคุมอารมณ์</b>					
18	<b>ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์</b>					
19	<b>การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
20	<b>ความสามารถในการเรียนรู้และการวิเคราะห์</b>					
	รวมคะแนนแต่ละช่อง					
	รวมคะแนนทั้งหมด (คะแนนเต็ม 100 คะแนน เฉลี่ยเป็น 60 เปอร์เซ็นต์)					
	<b>ความร่วมมือในกิจกรรมของสถาบันฯ</b>					<b>คะแนนเต็ม</b>
1	กิจกรรม 5 ส.					

2	กิจกรรม ISO 9001					
3	กิจกรรมอื่น ๆ.....					
รวมคะแนนทั้งหมด (คะแนนเต็ม 20 คะแนน เฉลี่ยเป็น 20 เปอร์เซนต์)						
ลงชื่อผู้ประเมิน.....วันที่ประเมิน.....						
<b>3. แผนบุคคล (คะแนนเต็ม 40 คะแนน เฉลี่ยเป็น 20 เปอร์เซนต์)</b>						
ลาป่วย	ลากิจ	ลาพักผ่อน	สาย	ลากิจ(ภายใน)	ขาดงาน	ผิดวินัย
ลงชื่อ.....ตำแหน่ง.....วันที่.....						



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาว เบญจมาศ จินตะเกษกรกรรม เกิดเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 ที่จังหวัดอุทัยธานี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปีการศึกษา 2541 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2545 โดยระหว่างทำการศึกษาได้ทำงานด้านคุณภาพในตำแหน่งรองตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ ที่สถาบันค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย