

การประเมินผลงานของหน่วยงานระดับกลางและระดับต้นใน
อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย



นางสาวบุษบา ไวยาศกรณ์

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2529

ISBN 974-566-693-9

013527

116056310

A STUDY ON PERFORMANCE APPRAISAL OF MIDDLE AND FIRST-LINE MANAGERS OF
AUTOMOTIVE ASSEMBLY INDUSTRIES IN THAILAND

Miss Bussaba Vesayaporn

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Graduate School
Chulalongkorn University

1986

ISBN 974-566-693-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นใน
อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในประเทศไทย

โดย นางสาวบุษบา เวศยากรณ์

หลักสูตร บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา นาง ทวีติยา สุตารา
รองศาสตราจารย์ ไพสิน ผ่องใส



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร)

รักษาการในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนรักษาการในตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุธี เอกะทิตานนท์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ไพสิน ผ่องใส)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญงการ)

.....กรรมการ

(นาง ทวีติยา สุตารา)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พร่องที่เกิดขึ้น รวมทั้งข้อ เสนอแนะความคิด เห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์หัวหน้างานระดับกลางของบริษัทต่าง ๆ ลักษณะคำถาม เน้นที่กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การชี้แจงก่อนการประเมิน วิธีการประเมิน การชี้แจงผลการประเมินหรือแจ้งผล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล และปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลของการศึกษาวิจัย

1. การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่า แบบจัดอันดับและแบบการตรวจสอบรายการ
2. ปริมาณของงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ หัวหน้างานระดับกลางส่วนใหญ่ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินได้ค่อนข้างยุติธรรม ไม่ยุติธรรม และไม่ถูกต้อง เพราะการประเมินผลงานบางแห่งไม่มีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ใช้การประเมินผลด้วยความคิด เห็นส่วนตัวมากกว่าหลัก เกณฑ์ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานและไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่าผู้ถูกประเมินมีทัศนคติในทางลบหรือไม่ดีต่อการประเมินผลงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมประมง รถยนต์ ในประเทศไทย เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่รัดกุมเท่าที่ควร คือ วัตถุประสงค์ เน้นเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินทราบก่อนการประเมิน การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ยังทำไม่ทั่วถึงและผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังคงมีการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอยู่บ้าง

ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ

1. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมไปถึงการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แทนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งงานเท่านั้น
2. ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และแจ้งให้พนักงานรับทราบและเข้าใจ
3. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจหรือพฤติกรรมของพนักงานทั้งจุดเด่นและข้อบกพร่องไว้อย่างสม่ำเสมอ
4. ควรมีการชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินทราบถึงขอบเขตกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ควรจัดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกหน่วยงานทราบ
6. ฝ่ายการบุคคล ควรนำผลการประเมินที่ได้จากแต่ละฝ่ายมาวิเคราะห์ สรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องในขั้นตอนใด และหาทางแก้ไขต่อไป

Title A STUDY ON PERFORMANCE APPRAISAL OF MIDDLE AND
FIRST-LINE MANAGERS OF AUTOMOTIVE ASSEMBLY
INDUSTRIYS IN THAILAND

Name Miss Bussaba Vesayaporn

Advisor Mrs. Thavitiya Sudara
Associate Professor Pailin Pongsai

Program Business Administration

Academic year 1986



ABSTRACT

The appraisal of employees' performance is quite essential and has an impact on personnel management which will be used to gauge the efficiency in work performance of employees. It will also serve as a guideline in developing the employees to attaining better results in their performance for the progress of the organization. The objective of the study on performance appraisal of middle managers of automotive assembly industries in Thailand is :

1. To study the system of performance appraisal of middle managers of automotive assembly industries in Thailand.
2. To study the attitude towards the performance appraisal of middle managers of automotive assembly industries in Thailand.
3. To study the problem of performance appraisal by suggesting improvement and solution.

To appraise the performance, problem and shortcomings of each company, including suggestion and opinions, the investigation is made through questionnaire and interviewing the middle managers of each company. The pattern of the questions is stressed on the process of the appraisal of work performance, starting from the purposes from and factors used in appraisal, explanation before appraisal, appraisal procedure the development of appraisal results are to be used for personnel management and problems.

The results of the study

1. The performance appraisal in automotive assembly industry is depended on Graphic Rating Scales more than Ranking and Check list method.
2. The quantity of work is a very important factor in the performance appraisal of middle and first-line managers of automotive assembly industries. The criterior will confiscate on product, knowledge and skill in performance.
3. Most employees, who are appraised, realized that their superiors can appraisal their work unfairly and uncorrectly since the superiors are not always intimated for them and not keep all working records. it will be based on personal consideration rather than criteria of performance appraisal. There is not standard and participate of performance appraisal. Concluding that the appraisal of employees' performance has a negative attitude toward the performance appraisal

The problems and shortcomings in the performance appraisal of automotive assembly industries in Thailand, after having examined thoroughly, are problems and shortcomings that arise from the appraisal system. The appraisal system is not compensated, is the stressed objective in the consideration of increase in wages. The explanation given to the evaluators in regard to the appraisal of performance prior the execution, and the report of the appraisal results, to the employees has not been carried out in a well-distributed manner. The persons who implemented it not only did not enforce and but also used their own value judgements and prejudices, this is also another hindrance.

Opinions and Suggestions

1. The objective of performance appraisal should be broaden. It should not be contemplated only as data for considering promotion and increasing salaries but should be reflected as data for improving organization.
2. To determine the basis for performance and the employees should be intimated for their own understanding.
3. To instruct the superiors to record the job performance or behaviour of employees both the outstanding points and the defective points regularly.
4. Explanation should be made in regard to activity limitation and the system adopted in the appraisal of employees' performance.

5. Should impart the appraisal results to employees in all departments.

6. The Personnel Department should analyse the appraisal results obtained from each sector and makes a conclusion in order to find any discrepancy if any in each stage and method of amendment in the future.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กิตติกรรมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทวีติยา สุตารา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ไพสิน ผ่องใส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบ แก้ไข การเขียนวิทยานิพนธ์นับตั้งแต่เริ่มแรกจนวิทยานิพนธ์ สำเร็จเป็นรูปเล่ม และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุธี เอกะทิตานนท์ รองศาสตราจารย์จินตนา บุญยงการ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความร่วมมือจากผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่และพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ระดับกลางของทั้ง 7 บริษัท ที่ได้ให้ข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย การวิเคราะห์และเรียบเรียงขึ้นมาเป็นวิทยานิพนธ์ คุณเกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล คุณถวัลย์ ชมประสพ คุณสุวัฒน์ วรกุลสถฐานีย์ คุณวันชัย บวรธรรมจักร คุณสมมาศ พงษ์ไพศา และคุณเฮนส วานิชชัย ท่านเหล่านี้ได้เป็นผู้ให้ความร่วมมืออนุญาตให้แจกแบบสอบถามแก่พนักงานของบริษัท เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รวมทั้งคำแนะนำ ทำให้การวิจัยดำเนินไปได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ต้องขอขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ น้อง และเพื่อนของผู้เขียนเอง ที่ให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งผู้ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บุษมา เวศยาภรณ์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
รายการตารางประกอบ.....	ท
รายการรูปประกอบ.....	ค
บทที่	
1 บทนำ.....	1
2 แนวความคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	9
3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในประเทศไทย.....	48
4 ผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์.....	150
5 สรุปและข้อเสนอแนะ.....	188
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ก. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ข. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ค. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ง. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท จ. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฉ. จำกัด....	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ช. จำกัด....	
- ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	221
ภาคผนวก	225
ประวัติผู้เขียน	302



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนแบบ สอบถาม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากบริษัทต่าง ๆ	8
2	แสดงเพศของผู้ตอบแบบ สอบถาม	152
3	แสดงอายุของผู้ตอบแบบ สอบถาม	153
4	แสดงวุฒิทางการศึกษา.....	154
5	แสดงระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบ สอบถาม ในบริษัท.....	155
6	แสดงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	156
7	แสดงทรายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก.....	157
8	แสดงความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน....	158
9	แสดงผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	159
	แสดงจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อ 1 ปี.....	160
11	แสดงการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เป็นระยะก่อน การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	161
12	แสดงความเหมาะสมของช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานแต่ละครั้ง.....	162
13	แสดงช่วงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงาน.....	163
14	แสดงกราฟ เรื่องที่ต้องปฏิบัติงานขนาดไหน จึงจะเรียกว่าปฏิบัติงาน ได้ตามมาตรฐานหรือบรรลุเป้าหมาย สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่า มาตรฐาน.....	164

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
18	แสดงเรื่องความสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา พิจารณาในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน.....	165
19	แสดงความคิด เห็นของพนักงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมหรือไม่.....	166
20	แสดงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	167
21	แสดงความคิด เห็นต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณา จากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	168
22	แสดงการทำงานในบริษัทมีโอกาสได้รับคว ามก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน.....	169
23	แสดงผู้บังคับบัญชา ได้แจ้งให้ทราบถึงผลการประเมินหลังจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งหรือไม่.....	170
24	แสดงผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตาม ข้อเท็จจริงหรือไม่.....	171
25	แสดงวิธีการอื่น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินผล การปฏิบัติงาน นอกจากแบบประเมินในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนดไว้.....	172
26	แสดงจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในแผนกหรือ ฝ่ายของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น มีความ เหมาะสมอย่างไร.....	173
27	แสดงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาใช้การ ประเมินผลอย่างมีหลัก เกณฑ์ เป็นระบบแบบแผน และความคิด เป็นส่วนตัวมากน้อย เพียงใด.....	175
28	แสดงความต้องการให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปใช้ ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ตามความสำคัญ.....	176

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

29 แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้
ทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่.....

177



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการรูปประกอบ

รูปที่		หน้า
1	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	53
2	แสดงการจัดโครงสร้างฝ่ายบุคคลของบริษัท ก. จำกัด.....	55
3	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	61
4	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท ข. จำกัด.....	63
5	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71
6	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท ค. จำกัด....	75
7	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	84
8	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท ง. จำกัด.....	86
9	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	91
10	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท จ. จำกัด.....	93
11	แสดงขั้นตอนการประเมินผลงาน.....	100
12	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท ฉ. จำกัด.....	121
13	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	125
14	แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายบุคคลของบริษัท ช. จำกัด.....	128
15	แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	130