

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๐๐ ถนนสุขุมวิท อ.เมือง จ.ชลบุรี 20134

การออกแบบ KPI เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนก Supply Chain Management
ของบริษัทผู้ให้บริการซ่อมชิ้นส่วนเครื่องบินแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
จังหวัดชลบุรี

เสาวภา พรหมกุล

27 ก.ย 2554

293935

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤศจิกายน 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ เสาวภา พรหมกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมบัติ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมบัติ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิเศษ)

.....กรรมการ
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือให้คำแนะนำเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย สุนทรสมัย ประธานหลักสูตรสาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ ปากฎชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และหัวหน้างานและพนักงานบริษัทที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเอื้อเฟื้อข้อมูล และการทดลองใช้แบบประเมินผลการทำงานเป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าอันเนื่องมาจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำคุณงามความดี ให้แก่บิดา มารดา ครู คณาจารย์ และผู้มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน

เสาวภา พรหมกุล

52920112: สาขาวิชา: การจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม; กจ.ม.

(การจัดการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม)

คำสำคัญ: การประเมินผล/ ตัวบ่งชี้การทำงาน/ บาลานซ์ สกอร์การ์ด/ แผนกการจัดการห่วงโซ่อุปทาน/ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร/อำเภอเมือง/ จังหวัดชลบุรี

เสาวภา พรหมกุล: การออกแบบ KPI เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนก Supply Chain Management ของบริษัทผู้ให้บริการซ่อมชิ้นส่วนเครื่องบินแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี (KPI DESIGNATION FOR PERFORMANCE EVALUATION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DEPARTMENT EMPLOYEES OF AN AIRCRAFT PART SERVICE COMPANY, AMATA INDUSTRIAL ESTATE, CHONBURI) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: วุฒิชัย สุนทรสมัย, D.B.A. 80 หน้า. ปี พ.ศ. 2553.

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการออกแบบวิธีวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานในแผนก Supply Chain Management ที่ทำงานบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เนื่องจากปัจจุบันบริษัทยังไม่เคยมีการจัดทำ KPI ที่ใช้ในการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปทำการตัดสินใจเพิ่มอัตราเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง จัดวางตำแหน่งใหม่ หรือเพิ่มการอบรมและพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมแก่พนักงานแต่ละคนในแผนก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือในการประเมินผลครั้งนี้คือ พนักงานในแผนก Supply Chain Management จำนวน 14 คน แบ่งการประเมินตาม Job Description 3 หน้าที่คือ Planner 5 คน Buyer 4 คน และ Warehouse Controller 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบฟอร์มบันทึกการปฏิบัติงานเป็น ร้อยละ โดยจะมีการประเมินทุก 6 เดือน การออกแบบ KPI อ้างอิงตามหลัก Balance Score Card

ผลการศึกษาพบว่า KPI ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ชัดเจน สามารถแบ่งเป็นหัวข้อที่สนใจและแสดงผลเข้าใจได้ง่าย โดยพบว่าพนักงานทุกคนผ่านการประเมิน แต่มีบางคนที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นหัวข้อไป แบบประเมินที่ออกแบบมานั้น พบว่ามีข้อดีคือ 1) แสดงผลได้ชัดเจน ทำให้ทราบผลคะแนนรวมของพนักงานแต่ละคนและจัดลำดับจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดไปต่ำสุดได้ 2) KPI ที่ใช้ในการวัดผล เป็นข้อมูลที่สามารถวัดและแสดงผลเป็นตัวเลขได้ ทำให้เกิดความยุติธรรมในการประเมิน โดยผลการประเมินที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานจริง ๆ 3) แบบประเมินสามารถแสดงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานได้ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและจัดวางพนักงานได้อย่างตรงจุดมากขึ้น 4) พนักงานสามารถคำนวณผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ ดังนั้นพนักงานจึงสามารถรู้ถึงระดับการปฏิบัติงานของตนเองว่าต่ำกว่าเป้าหมาย หรือควรได้รับการปรับปรุงได้ตลอดเวลา จึงส่งผลดีในการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนสิ่งที่ต้องปรับปรุงที่พบจากการทดลองประเมินครั้งนี้คือ 1) ควรมีการเพิ่มเติมการประเมินแบบคุณภาพจากผู้ร่วมงานแผนกอื่น ถึงความพึงพอใจในด้านต่างที่ผู้ร่วมงานกับพนักงานในแผนก Supply Chain Management ด้วย 2) ควรให้พนักงานมีการประเมินตัวเองและนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกเดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานอย่างเป็นระยะและต่อเนื่อง ทำให้หัวหน้างานมองเห็นจุดดีและจุดด้อย ทำให้สามารถแก้ไขได้ทันที่และต่อเนื่อง 3) ก่อนตัดสินใจเพิ่มอัตราเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหรืออื่น ๆ ควรพิจารณาควบคู่กับผลการประเมินด้านพฤติกรรมของพนักงาน อัตราการลางาน การมาสาย จากฝ่ายบุคคลด้วย

52920112: MAJOR: SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE MANAGEMENT; M.M.
(SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE MANAGEMENT)

KEYWORDS: EVALUATION/ KEY PERSONAL INDICATOR/ BALANCE SCORECARD/
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DEPARTMENT/ AMATA NAKORN
INDUSTRIAL ESTATE/ MUANG CHONBURI

SAOWAPHA PHOMKOOL: KPI DESIGNATION FOR PERFORMANCE
EVALUATION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DEPARTMENT EMPLOYEES OF AN
AIRCRAFT PART SERVICE COMPANY, AMATA INDUSTRIAL ESTATE, CHONBURI.
ADVISER: VUTTICHAT SUNTHORNSAMAI, D.B.A.80 P. 2010.

The purposes of this study were to design the proper and effective evaluation method for Supply Chain Management Department employees, which are working in a company in Amata Industrial Estate. The company never had KPI (Key Personal Indicator) to measure their employees performance. The evaluation results will be used in order to judge the salary increasing, promotion, movement or development for each of the staffs. The samples consisted of 14 staffs in Supply Chain Management Department. The KPI is divided by job descriptions, 5 Planners, 4 Buyers and 5 Warehouse Controllers. A tool for study is a record form that shows result in percentage format, this will be evaluated every 6 months. The KPI is designed by refer to Balance Score Card.

The results of the study showed that the KPI that is used to evaluate the performance of employees is able to measure the employee performance clearly, is able to be divided by interesting topics and to display result obviously. It was found that all staffs pass the evaluation criteria but there are some people need to be developed. The advantages of the designed evaluation model are: 1) The score of each employee can be ranked of the highest performance to lowest 2) Result of the KPI is from actual performance of the employees that can be proved and displayed, which enable a fair and transparent decision-making. 3) The result of evaluation can show strengths and weaknesses of each employee. Executives can use this information to develop and decide of placement of employees. 4) The employees can monitor their performances of the execution of their work by themselves. So employees can recognize the level of operating their own work under that goal whenever they want. Then they can develop their performance continuously. The items that need be developed and beware are 1) The qualitative Research should be added to the evaluation model. To observe satisfaction from colleagues in others departments who work with Supply Chain Management Department. 2) Employees should evaluate themselves and present their performance monthly to keep monitoring the work periodically and continuously. This also allows supervisors to see their ability and problem, which could be resolved promptly. 3) Before making decision of salary increasing, promotion or others from the result, supervisor should also consider the employee behavior such as attendance from HR department.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผล	
การดำเนินงาน.....	4
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน.....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	20
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล.....	27
ข้อมูลเกี่ยวกับแผนก Supply Chain Management.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
รูปแบบการวิจัย.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ผลคะแนนของพนักงานแต่ละคนจากการทดลองใช้แบบประเมิน KPI.....	61
สรุปผลจากการประเมิน.....	65

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	71
อภิปรายผล.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	72
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	74
ประวัติของผู้วิจัย.....	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 การวางแผนกลยุทธ์จาก กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลได้.....	6
2-2 บาลานซ์ สกอร์การ์ด.....	9
2-3 ความสมดุลของบาลานซ์ สกอร์การ์ด แบบความสัมพันธ์ (Relation).....	11
2-4 ตัวอย่างแผนที่บาลานซ์ สกอร์การ์ด แบบจัดลำดับความสำคัญ.....	12
2-5 โครงร่างเพื่อการทำความเข้าใจการรับรู้ของบุคคล.....	27
2-6 ตัวอย่างแบบประเมินผลโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า.....	34
2-7 ตัวอย่างวิธีการเปรียบเทียบแบบคู่.....	36
2-8 ตัวอย่างแบบตัวชี้วัดพฤติกรรมเป็นหลัก.....	39
2-9 การเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่สำคัญของเครื่องมือการประเมินผล.....	41
2-10 ตัวอย่างแบบประเมินแบบการจัดลำดับโดยเพื่อนร่วมงาน.....	47
3-1 กระบวนการการใช้ KPI ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	60
4-1 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Planner.....	66
4-2 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Buyer.....	68
4-3 กราฟผลการทำงานของพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller.....	69

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 KPI ของพนักงาน Planner	57
3-2 KPI ของพนักงาน Buyer	58
3-3 KPI ของพนักงาน Warehouse Controller	58
4-1 การให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Planner 5 คน.....	61
4-2 การให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Buyer 4 คน.....	63
4-3 ตารางการให้คะแนนพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller 5 คน.....	64
4-4 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Planner จากการประเมินผลโดยใช้KPI.....	66
4-5 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Buyer จากการประเมินผลโดยใช้ KPI.....	68
4-6 สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานหน้าที่ Warehouse Controller จากการประเมินผล โดยใช้ KPI.....	70