

วิธีสร้าง



ให้ได้ผลไม่ปนกับ



กลั่นจากประสบการณ์
การพัฒนางานองค์กรมากกว่า 200 แห่ง

ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร
ที่ปรึกษาการจัดการคนไทยคนแรก
ที่ได้รับการรับรอง (CERTIFIED)
MASTER CORPORATE EXECUTIVE COACH

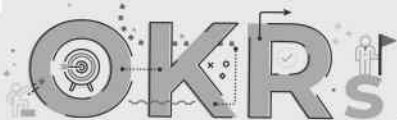
ฉบับระดับบุคคล



วิธีสร้าง



ให้ได้ผลไม่ปนกับ



กลั่นจากประสบการณ์
การพัฒนางานองค์กรมากกว่า 200 แห่ง

ดร.วสิษฐ์ พรหมบุตร
ที่ปรึกษาการจัดการคนไทยคนแรก
ที่ได้รับการรับรอง (CERTIFIED)
MASTER CORPORATE EXECUTIVE COACH

ฉบับระดับบุคคล



วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับบุคคล) :
สร้าง KPIs ให้ได้ผลไม่ปนกับ OKRs

ผู้เขียน : ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร
พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2566
ราคา : 250 บาท

ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร
วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับบุคคล) :
สร้าง KPIs ให้ได้ผลไม่ปนกับ OKRs .กรุงเทพฯ., 2566.120 หน้า.
61.167552
ISBN : 978-876-84884-0-7

บรรณาธิการ : โรสรินทร์ พุมฤทธี
ศิลปกรรม : prazang
ผลิตและจำหน่ายโดย : ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร
ติดต่อผู้เขียน: wasit.p@lifealignmenttor.com

ลิขสิทธิ์เป็นของ ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่ารูปแบบใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้จัดพิมพ์เท่านั้น

หนังสือเล่มนี้

บอกเล่าถึงวิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคล โดย
พิจารณาจากหลักกระบวนการ และหลักเหตุ
และผล ทั้ง “ปัจจัยป้อนเข้า” “กระบวนการ”
และ “ผลลัพธ์” รวมทั้ง “ปัจจัยวิกฤต” เป็น
สำคัญ ด้วยการกลั่นกรองแนวคิด และหลักการ
ตามหลักประสบการณ์จากภาคปฏิบัติเพื่อช่วย
ให้ผู้อ่านรู้และเข้าใจวิธีง่าย ๆ ในการสร้างดัชนี
ชี้วัดความสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา
ตนเอง และองค์กรอย่างเป็นระบบ



คำนำ



เป็นเรื่องที่แทบไม่น่าเชื่อเลยว่าในชวงเวลามากกว่า 20 ปี ที่หนังสือ KPIs : Principle to Practice ฉบับแรกออกสู่สายตาผู้อ่าน ถึงปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ยังคงเป็นที่นิยมของผู้อ่านทั้งที่เป็นนักวิชาการ และนักปฏิบัติในหน่วยงานทั้งในภาคการศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรอิสระ และองค์กรที่ไม่แสวงกำไรอย่างต่อเนื่อง

หากย้อนกลับไปในอดีตจุดกำเนิดของหนังสือ KPIs : Principle to Practice เริ่มต้นขึ้นเมื่อผู้เขียนเริ่มให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำดัชนีชี้วัดแก่ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ โดยดัชนีชี้วัดเป็นหัวข้อที่องค์กรจำนวนมากให้ความสนใจ เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กร

โดยทั่วไปในการวางแผน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนขึ้นมาก่อน ระบบการวัดผลการดำเนินการที่ใช้ดัชนีชี้วัดเป็นพื้นฐานถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้การปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทบทวนผลการดำเนินการ และนำผลการทบทวนนั้นไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานประจำวันขององค์กรสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ และช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

“

ในช่วงนั้น ความรู้เกี่ยวกับดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่
 ที่ผู้เขียนใช้แนะนำองค์กรมาจากการฝึก
 อบรมในหลักสูตรของ Asian Productivity
 Organization (APO) และ Thailand
 Quality Award (TQA) รวมทั้งศึกษาจาก
 ตำราทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในหัวข้อ
 ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ และ
 Balanced Scorecard

การให้คำปรึกษาแนะนำที่ดำเนินไปในระยะเวลาหลายปีเปรียบเสมือน
 พาหนะที่นำผู้เขียนไปสู่โลกทัศน์ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น ได้พบเห็นปัญหามากมาย
 เกี่ยวกับการจัดทำดัชนีชี้วัดในทัศนะขององค์กรที่เป็นลูกค้าทั้งในภาคการ
 ศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรอิสระ และองค์กรที่ไม่แสวงกำไรอันเป็น
 ปัญหาในโลกความเป็นจริงขององค์กรแบบไทยๆ ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทาย
 ในชีวิตจริง ทำให้ผู้เขียนตระหนักว่าความรู้ที่ได้จากตำราไม่ว่าจะเป็นตำราฝรั่ง
 หรือตำราไทยนั้น อาจไม่สามารถตอบคำถามในเชิงปฏิบัติที่แตกต่างกันไปใน
 แต่ละบริบทขององค์กรได้ทั้งหมด นั่นคือจุดเริ่มต้นของหนังสือเล่มแรก

”

ในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมามีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการ
 ขององค์กรทั้งในภาคการศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรอิสระ
 และองค์กรที่ไม่แสวงกำไรเริ่มขยายจากการวัดผลในระดับ
 องค์กรและหน่วยงานมาเป็นการวัดผลการดำเนินงานของ
 ตำแหน่งงานหรือบุคคลมากขึ้น

”

แต่องค์ความรู้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของตำแหน่งงานหรือบุคคลที่สอดคล้องกับโลกความเป็นจริงขององค์กรแบบไทยๆ กลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและยังไม่ปรากฏแนวทางและวิธีการที่เป็นรูปธรรม จนกระทั่งวันหนึ่งที่องค์กรได้มีนำ Objective & Key Results หรือ OKRs มาใช้มากขึ้น ผู้เขียนเห็นว่าควรจะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้ศึกษา ค้นคว้า ให้คำปรึกษาแนะนำ และฝึกอบรมออกมาเป็นชุดความรู้ในรูปแบบหนังสือ อันเป็นที่มาของหนังสือ “วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับระดับบุคคล)” เล่มนี้



โดยเนื้อหาแล้ว หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 บท
มีเนื้อหาโดยสังเขปดังนี้

บทที่ 1 กล่าวถึงความเชื่อมโยงของเนื้อหาหนังสือ “วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับระดับบุคคล)” เล่มนี้ กับหนังสือ “สร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับระดับองค์กร)” ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับภาพรวมของการกำหนดดัชนีชี้วัด การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน ความเชื่อมโยงของการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน กับการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล และดัชนีชี้วัดระดับบุคคลกับการพัฒนาบุคลากร



บทที่ 2 บรรยายแนวทางโดยรวมหรือ Approach ในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล จากนั้นจึงอธิบายถึงขั้นตอน และวิธีการในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล



“

บทที่ 3 อธิบายถึงหลักการและตัวอย่างในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล รวมทั้งตัวอย่างในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ และตัวอย่างในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคลของหน่วยงานภาคเอกชน

”



“

บทที่ 4 ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้นำเสนอถึงข้อควรปฏิบัติและข้อควรระวังในการใช้ดัชนีชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งผู้เขียนรวบรวมจากทั้งวิธีปฏิบัติที่ผู้เขียนได้ใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งคำตอบซึ่งผู้เขียนตอบคำถามผู้เข้ารับการอบรมทั้งในส่วนของ In-house Training, Public Training

”

นั่นคือเค้าโครงของเนื้อหาทั้งหมด แต่หากจะสรุปให้สั้นและง่ายกว่านั้น หนังสือเล่มนี้บอกเล่าถึงวิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคล โดยพิจารณาจากหลักกระบวนการ และหลักเหตุและผล ทั้ง “ปัจจัยป้อนเข้า” “กระบวนการ” และ “ผลลัพธ์” รวมทั้ง “ปัจจัยวิกฤต” เป็นสำคัญ

“Nobody is Perfect” หรือ “ไม่มีใครหรืออะไรที่สมบูรณ์แบบ”
เป็นสัจธรรมของชีวิต หากหนังสือเล่มนี้มีข้อผิดพลาดประการใดที่เกิด
จากความไม่รู้หรือความเขลา ผู้เขียนขออภัยไว้เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หากหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านพอเป็นบุญกุศลบ้าง
ผู้เขียนขอตั้งจิตอธิษฐานให้บุญกุศลนั้นจงยังความเจริญสวัสดิ์แก่
ครอบครัวของผู้เขียน เพื่อนร่วมงานทุกท่านในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่ง
ชาติ กัลยาณมิตรที่ผู้เขียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมทั้ง
ผู้อ่านที่รักยิ่งทุกท่าน

Dr. Wajit Prombutr

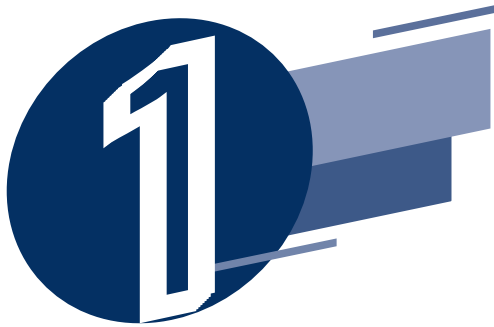
CERTIFIED MCEC, USA.





สารบัญ

บทที่ 1	
เกริ่นนำ	10
บทที่ 2	
แนวทางโดยรวมและขั้นตอนในการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล	31
บทที่ 3	
หลักการและตัวอย่างกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล	48
บทที่ 4	
ข้อควรปฏิบัติและข้อควรระวังในการใช้ดัชนีชี้วัดระดับบุคคล	104



เกริ่นนำ

หนังสือ “วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับระดับบุคคล)” เล่มนี้เป็นภาคต่อจากหนังสือ “วิธีสร้าง KPIs ให้ได้ผล (ฉบับระดับองค์กร)” ซึ่งเป็นการออกแบบดัชนีชี้วัดในภาพรวมขององค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคบริการ และภาคพาณิชย์กรรม โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนรับผิดชอบในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ หนังสือวิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริงเล่มนี้จะลงลึกไปสู่การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดในภาพย่อยซึ่งต้องสอดคล้องกับภาพใหญ่ที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ



หลักการ แนวคิด และวิธีการในหนังสือเล่มนี้ สามารถปรับใช้ เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล ขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังมีเนื้อหาสำคัญด้านการเชื่อมโยงดัชนีชี้วัดระดับบุคคลกับระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อต่อยอดสู่การบริหารและพัฒนา “คน” ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

“ถ้าถามคนทำงานโดยทั่วไปว่า
“มีวิธีคิดดัชนีชี้วัดระดับบุคคลอย่างไร?”
ถ้ามีคำตอบให้เลือก
ท่านคิดว่า ข้อใดถูกต้อง”

- ก. คิดจาก คำพรรณานำที่งาน (Job Description) หรือ JD ของพนักงาน
- ข. คิดจาก งานประจำของพนักงาน
- ค. คิดก่อนว่า พนักงานคนนั้นมีส่วนช่วยทำให้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร หรือฝ่ายงาน บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร หลังจากนั้นจึงคิดดัชนีชี้วัดระดับบุคคล จากการมีส่วนช่วย (Contribution) นี้
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. ข. และ ค. คือ ผสมผสาน แนวที่หนึ่ง สอง และ สาม เข้าด้วยกัน
- จ. ผิดทั้ง 4 ข้อข้างต้น