

ทำไมเราต้อง กันที่ แค่ทุกคนเข้าใจ **KPIs**



คู่มือ KPIs ฉบับคนทำงาน
เข้าใจง่าย ปรับใช้ได้เลย

ณรงค์วิทย์ แส่นทอง

ทำไมต้อง
ทันที
แค่ทุกคนเข้าใจ
KPIs

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

กำไรฟุ้งทันที แค่ทุกคนเข้าใจ KPIs

ณรงค์วิทย์ แสันทอง

ได้รับการอนุญาตจัดพิมพ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์
(ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558 ห้ามลอกเลียนส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
มิเช่นนั้นจะถือว่าละเมิดลิขสิทธิ์และมีความผิดทางอาญา

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง.

กำไรฟุ้งทันที แค่ทุกคนเข้าใจ KPIs.- กรุงเทพฯ : เช็ก, 2567.

144 หน้า.

1. ประสิทธิภาพองค์กร -- การวัด. 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4013

ISBN 978-616-609-052-9

- ที่ปรึกษากฎหมาย :** อนันต์ แย้มเกษร น.บ. น.ม. นศ.ม.
บรรณาธิการอำนวยการ : วิภาวี เฉลิมชัยวัฒน์
บรรณาธิการบริหาร : เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป
ผู้เขียน : ณรงค์วิทย์ แสันทอง
บรรณาธิการ : สหวิมลส์ เฉลิมชัยวัฒน์
กองบรรณาธิการ : มาริสา ไกรถาวร มนตรา อภิสรालิศรีศรีมี
นิตานารถ ไซติมาภรณ์ พัทธธีรา เจริญหทัยรัตน์
พิสูจน์อักษร : สันติภาพ เต็มสงสัย
ออกแบบปก : Graphic Room
ศิลปกรรม : Graphic Room
- จัดพิมพ์โดย :**  **สำนักพิมพ์ เช็ก**
ในเครือบริษัท เพชรประกาย จำกัด
81 อาคารเพชรประกาย ถนนเสรีไทย
แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510
โทรศัพท์ 0 2540 5535 # 103 โทรสาร 0 2540 5568
Homepage : <http://www.phetpraguy.com>
- พิมพ์ที่ :** บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนตติ้ง จำกัด
5 ซอยมาเจริญ 1 แยก 1 ถนนมาเจริญ
แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160
- จัดจำหน่ายโดย :**  **บริษัท อมรินทร์ บัค เซ็นเตอร์ จำกัด**
108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรพนม
ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย นนทบุรี 11130
โทรศัพท์ 0 2423 9999 โทรสาร 0 2449 9500-9
Homepage : <http://www.naiin.com>

ราคา 195 บาท

การบริหาร
ผลงาน
ที่เป็นธรรมชาติ
ไม่มีทาง
เกิดขึ้นได้
ถ้าคุณสร้าง
KPIs
ไม่เป็น

คำนำสำนักพิมพ์

คุณเคยสงสัยไหมว่า ทำไมพนักงานในองค์กรของคุณ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เกิดภาวะสมองไหล คนดีมีความสามารถลาออก ส่วนคนที่ยังอยู่ก็ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม

เหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาเหล่านี้มาจากระบบการประเมินผลงานที่มีไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

**เนื่องจาก KPIs หรือตัวชี้วัดผลงาน
ไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง
ทั้งยังไม่สามารถสะท้อน
การทำงานที่แท้จริงได้**

จนนำไปสู่การประเมินผลงานที่ผิดพลาด พนักงานที่ตั้งใจทำงานและทำงานหนักเพื่อองค์กรกลับได้รับการประเมินที่ผิดพลาด เช่น ควรจะได้เกรด A ก็เหลือแค่ B หรือ B- ส่งผลให้คนทำงานเพื่อบริษัทหรือคนที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน รู้สึกว่าตัวเองไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร

นำไปสู่การตั้งคำถามว่าจะทำงานหนักเพื่อองค์กรไปทำไม ในเมื่อองค์กรเอาเปรียบ หัวหน้างาน (หรือผู้ประเมิน) ไม่ได้ให้ความสำคัญเป็นธรรมอันเหมาะสม จนทำให้ขวัญกำลังใจลดลง ประสิทธิภาพการทำงานต่ำลง

ทำไมพุ่งกันก็ แค่ทุกคนเข้าใจ KPIs ผลงานเล่มล่าสุดของ คุณณรงค์วิทย์ แสันทอง ภูผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะทำให้ปัญหาดังกล่าว หดไป เพราะหนังสือเล่มนี้จะกล่าวถึงการสร้าง **KPIs** ที่ถูกต้อง เทียบตรง โปร่งใส สะท้อนการทำงานที่แท้จริง ซึ่งจะส่งผลดีต่อบุคลากร ทั้งในเรื่องขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากมาย

สุดท้ายขอให้ทุกองค์กรที่นำความรู้ในหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ สามารถสร้าง **KPIs** ที่ถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม

เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป
บรรณาธิการบริหาร

คำนำผู้เขียน

ก่อนอื่นอยากจะบอกว่า

“KPIs เรื่องใหญ่ แต่ไม่ใช่เรื่องยาก”

หนังสือเล่มนี้จึงเขียนขึ้นมาเพื่อให้คนทำงานทุกคน ทุกระดับ ในองค์กร สามารถเข้าใจเรื่อง **KPIs** ได้ด้วยตัวเองแบบไม่ยาก โดยการออกแบบรูปเล่ม รูปภาพประกอบและภาษาที่ทุกคนเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ที่สำคัญอ่านหัวข้อไหนก่อนก็ได้ แต่ละหัวข้อมีคำถามคำตอบในตัวเอง หยิบอ่านเมื่อไรก็ได้

หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นตัวช่วยให้คนที่อยากเรียนรู้เรื่อง **KPIs** ได้เรียนลัด ไม่ต้องเสียเวลาไปค้นหาจากแหล่งต่างๆ เพราะเนื้อหาในหนังสือได้ตอบคำถามครอบคลุมเกือบทุกประเด็นที่เป็นคำถามคาใจเรื่อง **KPIs** ของใครหลายๆ คนได้อย่างชัดเจน

และสุดท้ายนี้ เชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์สำหรับองค์กร ในการช่วยปูพื้นฐานเรื่อง **KPIs** ให้พนักงานทุกระดับ ได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเหมือนๆ กันทุกคน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

แรงบันดาลใจในการเขียน

จากประสบการณ์ในการไปบรรยายและเป็นที่ปรึกษาให้องค์กรต่างๆ ให้กับบุคลากรทุกระดับ พบว่ามีหลายประเด็นที่คนทำงานในองค์กรยังไม่ค่อยเข้าใจหรือเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้การนำ **KPIs** เข้าไปใช้ในองค์กรยังมีปัญหาหลายเรื่อง เช่น กำหนดหัวข้อและเป้าหมาย **KPIs** เกินไป ไม่สอดคล้องกับระดับและตำแหน่งงาน แยกไม่ออกว่าอะไรคือ **KPIs** วัดผลงาน อะไรคือหน้าที่ที่ต้องทำตามความรับผิดชอบ เลือกหัวข้อ **KPIs** ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกัน ตั้งเป้าหมายเพื่อให้ได้เกรด A มากกว่าตั้งเป้าหมายเพื่อให้ผลงานดีขึ้น บางตำแหน่งหัวข้อและเป้าหมาย **KPIs** เหมือนเดิมทุกปี ฯลฯ จึงอยากจะเขียนหนังสือเล่มหนึ่งที่เป็นคู่มือ **KPIs** ที่ เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับคนทำงานทุกระดับ โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ เพื่อช่วยลดภาระของหัวหน้าและผู้บริหารในการอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็น และเทคนิคการกำหนด **KPIs** และพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องไปเสียเวลาค้นหาใน Google ไม่ต้องรอฟังตอนเข้ารับการฝึกอบรม สามารถเปิดคู่มือเล่มนี้ได้เลย

หวังว่าหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้คนทำงานในองค์กรต่างๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้หลักการ ข้อคิดและเทคนิคการกำหนด **KPIs** เพื่อนำไปใช้ในการทำงานจริงได้มากยิ่งขึ้น

สารบัญ

บทที่ 1

ตอบคำถามคาใจ เกี่ยวกับ KPIs

10

- KPIs คืออะไร สำคัญอย่างไร มีกี่ประเภท 11
- KPIs ในองค์กรแบ่งออกเป็นกี่ระดับ 28
- KPIs ที่ดีมีคุณลักษณะอย่างไร 46

บทที่ 2

เทคนิคการกำหนด KPIs

52

- เทคนิคการกำหนดเป้าหมายของ KPIs 53
- เทคนิคการกำหนดเกรดผลงานของ KPIs 72
- เทคนิคการกำหนดน้ำหนักคะแนนของ KPIs 86

บทที่ 3

ภาคผนวก

94

ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

สำหรับการประเมินผลงานประจำปี

- ตัวอย่าง KPIs ของตำแหน่งงาน 95
 - ตัวอย่าง ทำเนียบตัวชี้วัดผลงานของ
หน่วยงานต่างๆ 108
 - ตัวอย่าง การนำตัวชี้วัดผลงาน
ไปใช้คัดเลือก KPIs 112
 - ตัวอย่าง การเขียนคำอธิบาย
เพื่อประเมินพฤติกรรม 118
- ข้อคิดและบทส่งท้าย 138

บทที่

1

ตอบ
คำถาม
คาใจ
เกี่ยวกับ
KPIs

KPIs คืออะไร สำคัญอย่างไร มีกี่ประเภท



KPIs คืออะไร

สำคัญอย่างไร

KPIs ย่อมาจากอะไร

KPI (เค พี ไอ) ย่อมาจากคำว่า **Key Performance Indicators**

Key (คีย์)	Performance (เพอร์ฟอร์แมนซ์)	Indicators (อินดิเคเตอร์)
หมายถึง สำคัญ หรือ หัวข้อหลัก	หมายถึง ผลงาน หรือ ผลการทำงาน	หมายถึง ตัวชี้วัด

KPI กับ KPIs เขียนแบบไหนถูก

ถูกต้องทั้ง 2 คำ แต่โดยทั่วไปจะใช้คำว่า **KPIs** เพราะมักจะหมายถึง **KPIs** หลายข้อ (ถ้าพูดถึง KPI 2 ข้อขึ้นไป ต้องเติม s ตามหลักไวยากรณ์ของภาษาอังกฤษ)

KPIs คืออะไร ใช้ทำอะไร

KPIs ไม่ใช่ระบบการทำงาน

KPIs คือชื่อเรียกตัวชี้วัดผลงานหลักที่สำคัญที่ใช้ใน
“ระบบการประเมินผลงานประจำปี”

องค์กรนำ KPIs มาใช้เพื่อ

- ✓ ใช้กำหนดเป้าหมาย
ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน
และระดับคนทำงาน
- ✓ ใช้ในการติดตามผลงานระหว่างปี
ว่ามีความคืบหน้าแค่ไหน
เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ✓ ใช้ในการประเมินผลงานตอนสิ้นปี
ว่าใครมีผลงานต่ำกว่า เท่ากับ
หรือสูงกว่าเป้าหมาย