

ALL ABOUT KPI

ฉบับปรับปรุง

KPI ง่ายมาก

เน้นการนำไปใช้ได้จริง พร้อมตัวอย่าง
กว่า 1000 รายการ

WP Coaching

ALL ABOUT KPI

ฉบับปรับปรุง

KPI ง่ายมาก

WP Coaching

ALL ABOUT KPI

ฉบับปรับปรุง

KPI ง่ายมาก

เผยแพร่ในรูปแบบ E-book

ผู้เขียน

ภาพประกอบ

ภาพปก

พิสูจน์อักษร

: สิงหาคม 2568

: WP Coaching

: WP Coaching

: WP Coaching

: WP Coaching

ISBN (e-book) 978-616-626-862-1

จัดทำโดย : วนัชพร พันแจ่ม

แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220

ราคา : 268 บาท



CONTENTS

CHAPTER 1 : รู้จัก KPI 2

KPI คืออะไร	4
ประเภทของ KPI	6
ประโยชน์ของ KPI	15
ใครมีหน้าที่ต้องทำ KPI	18

CHAPTER 2 : การนำ KPI ไปใช้ในองค์กร 20

การกำหนดและถ่ายทอด KPI	21
ขั้นตอนการกำหนด KPI	33
เทคนิคการกำหนด KPI ให้มีประสิทธิภาพ	40
การรายงานผล KPI	51



CONTENTS

CHAPTER 3 : KPI ระดับองค์กร 56

การกำหนด KPI ระดับองค์กร	57
BSC กับการกำหนด KPI	59
ตัวอย่าง KPI ตาม BSC	63
MBNQA กับการกำหนด KPI	72
ตัวอย่าง KPI ตาม MBNQA	81
การรายงานผล KPI ระดับองค์กร	101

CHAPTER 4 : KPI ระดับหน่วยงาน 106

การกำหนด KPI ระดับหน่วยงาน	107
การรายงานผล KPI ระดับหน่วยงาน	119
ตัวอย่าง KPI โครงสร้างองค์กร	126



CONTENTS

หน่วยงานบัญชี

หน่วยงานบริหารเป้าหมายองค์กร

หน่วยงานบริหารความยั่งยืนองค์กร

หน่วยงานสื่อสารองค์กร

หน่วยงานความปลอดภัย

หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ

หน่วยงานสถิติ

หน่วยงานบริหารยานยนต์

หน่วยงาน Project Management

หน่วยงานกฎหมาย

หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการ
ปฏิบัติงาน

หน่วยงานธุรการช่าง

หน่วยงานธุรการอาคาร สถานที่



CONTENTS

ตัวอย่าง KPI งานทรัพยากรบุคคล	180
หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล	
หน่วยงานพัฒนาบุคลากร	
ตัวอย่าง KPI งานด้านวิจัยและพัฒนา และ	195
เทคโนโลยีสารสนเทศ	
หน่วยงาน R&D อุปกรณ์	
หน่วยงานปรับปรุงกระบวนการภายในและ	
เพิ่มประสิทธิภาพ	
หน่วยงาน IT และสารสนเทศ	
หน่วยงาน R&D ผลิตภัณฑ์	
ตัวอย่าง KPI งานจัดหาทรัพยากร	214
หน่วยงานจัดซื้อต่างประเทศ	



CONTENTS

หน่วยงาน Supply Chain

หน่วยงาน Merchandise

หน่วยงานจัดหาทำเล

หน่วยงานจัดจ้าง

หน่วยงานจัดซื้อในประเทศ

ตัวอย่าง KPI การขนส่งเข้า 247

หน่วยงานคลังสินค้า

หน่วยงานคลังอะไหล่

หน่วยงาน Tools Center

หน่วยงานคลังอุปกรณ์

ตัวอย่าง KPI การปฏิบัติการ 268

หน่วยงานผลิตเมล็ดกาแฟ



CONTENTS

หน่วยงานปฏิบัติการธุรกิจให้บริการซ่อม
บำรุง

หน่วยงานผลิต

ตัวอย่าง KPI การขนส่งออก 287

หน่วยงานจัดส่ง / Logistic

ตัวอย่าง KPI การตลาดและ
การจัดจำหน่าย 291

หน่วยงานขาย

หน่วยงานบริหารแฟรนไชส์

หน่วยงานปฏิบัติการร้านสาขา

หน่วยงานการตลาดและประชาสัมพันธ์



CONTENTS

ตัวอย่าง KPI การบริการ	316
หน่วยงานซ่อมอุปกรณ์ IT	
หน่วยงานประกันคุณภาพอุปกรณ์	
หน่วยงานซ่อมแซมอุปกรณ์	
หน่วยงานปรับสภาพอุปกรณ์	
หน่วยงานบริหารงานก่อสร้าง	
หน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์	
หน่วยงาน Setup อุปกรณ์	
หน่วยงาน Call Center	



CONTENTS

CHAPTER 5 : KPI ระดับบุคคล 344

การกำหนด KPI ระดับบุคคล	345
การรายงานผล KPI ระดับบุคคล	351
การนำ KPI ไปใช้ในการประเมินบุคลากร	353
ตัวอย่าง KPI ระดับบุคคล	363



คำนำ

ALL ABOUT KPI... KPI ง่ายมาก ฉบับปรับปรุง

เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนพบขณะปฏิบัติงาน นานกว่า 20 ปี ในองค์กร ผู้เขียนตั้งใจเขียนหนังสือเล่มนี้ด้วยภาษาที่พบขณะปฏิบัติงาน เรียบเรียงเนื้อหาอย่างเรียบง่าย เพื่อสื่อให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้โดยง่าย

หนังสือเล่มนี้ได้เชื่อมโยงระบบของตัวชี้วัด (KPI) ในกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ตัวชี้วัดระดับองค์กร ถ่ายทอดสู่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และขั้นสุดท้าย คือ ตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งใช้ตรวจสอบและวัดผลวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัดผลลัพธ์ของกระบวนการและบุคคล นอกจากนี้ยังยกตัวอย่างตัวชี้วัดและวิธีวัดเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้อ่านสามารถนำไปใช้ได้ทันที

ผู้เขียนหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้อ่านทุกท่านที่ปฏิบัติงานในองค์กรและผู้สนใจระบบของตัวชี้วัด (KPI) ต่อไป

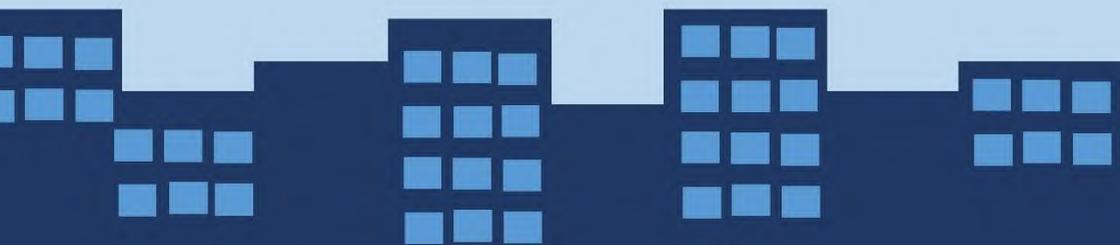
WP Coaching





1

រូងក KPI



ในโลกธุรกิจ การสร้าง
ยอดขายให้เติบโต ต้น
ทุนต่ำ มีกำไรมหา
ศาล องค์กรเติบโต
ต่อเนื่องและอย่างยัง
ยืน คงเป็นหัวข้อที่
หลายๆ องค์กรต้อง
การ และคาดหวัง แต่
กว่าจะไปถึงจุดนั้นได้
แต่ละองค์กรจำเป็น
ต้องทำให้บุคลากรทุก
คน หรือผู้เกี่ยวข้องกับ
ธุรกิจภายในองค์กร
และภายนอกองค์กร
มองเห็นเป้าหมาย
และมุ่งไปในทิศทาง
เดียว กันให้ได้ก่อน

ช่วงเวลาหลาย 10 ปี
ที่ผ่านมา มีเครื่องมือ
และแนวคิดมากมาย
ออกมาให้แต่ละองค์
กรได้เลือกนำมาใช้
อย่างเหมาะสมเพื่อ
บริหารจัดการให้เป็น
ไปตามเป้าหมายตาม
ที่องค์กรต้องการ การ
นำ ตัวชี้วัด (KPI) จึง
เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่
หลายองค์กรที่มีมาตร
ฐานการทำงานแบบ
สากลนิยมนำมาใช้ใน
การบริหารจัดการงาน



KPI คืออะไร

KPI ย่อมาจากคำ ว่า *Key Performance Indicator* หรือ ตัวชี้ วัด ผลการดำเนินงานที่ สำคัญ เป็นเครื่อง มือ ง่าย ๆ เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้ในการควบคุม ตรวจสอบ ผลักดันให้ ทุกส่วนภายในองค์กร มุ่งตรงไปยัง นโยบาย หรือทิศทาง รวมทั้งเป้าหมาย เดียวกันทั้งองค์กร

KPI เป็นตัววัด (Measurement) หรือ ตัวชี้ วัด (Key Performance Indicator) ที่ แต่ละองค์กรใช้แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และบุคลากรภายในองค์กร ในหลาย ๆ ส่วน ทั้งด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์ จากกระบวนการต่างๆ

K

KEY

P

PERFORMANCE

I

INDICATOR



ประเภทของ KPI

ภายใต้แนวคิด “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืนมาจาก กระบวนการที่ดี” ทำให้เราสามารถแบ่ง ตัวชี้วัด (KPI) หรือ *Key Performance Indicator* ออกเป็น 2 ประเภท คือ

01 Leading KPIs

02 Lagging KPIs

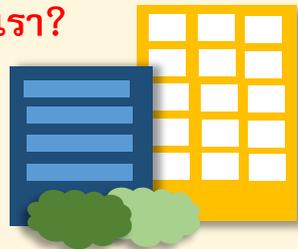


KPI วัดกระบวนการ

Leading KPI

Leading KPI คือ รูปแบบของตัวชี้วัดที่ใช้วัด ควบคุม ตรวจสอบ กระบวนการสำคัญในการทำงานทุกประเภทและจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด หรือได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ซึ่งแสดงความสอดคล้องกันกับทุก

กระบวนการทำงาน หรือระบบงานทั้งหมดภายในองค์กร ในฐานะบุคลากรอ่านข้อความด้านบนแล้วก็ดูเหมือนง่ายใช่ไหม? “แต่...แต่อะไรคือ **กระบวนการที่สำคัญในการปฏิบัติงานของเรา?**”

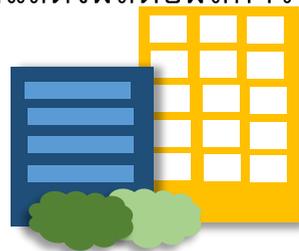


ตอบตัวเองได้หรือยัง ด่วน? งานด่วนมาก ?
งานที่หัวหน้าสั่ง? งาน หรืองานอะไร?



งานสำคัญขององค์กร

งานสำคัญขององค์กร คือ งานที่จะส่งผลกระทบต่อ
เป็นบวก (+) เป็นลบ(-) ต่อวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายขององค์กร ซึ่งมักแสดงผลต่อผลการ
ดำเนินงานขององค์กร หรือ
กระบวนการหลักและกระบวนการ
สนับสนุนที่สำคัญขององค์กร



งานสำคัญของหน่วยงาน

คือ งานของหน่วยงานที่ส่งผลกระทบเป็นบวก (+) เป็นลบ (-) สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานของหน่วยงานจะแสดงผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



งานสำคัญของเรา

คือ งานที่เราทำแล้ว **ส่งผลกระทบเป็นบวก(+)**
เป็นลบ (-) ต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
หน่วยงาน ซึ่งผลการดำเนินงานของบุคลากรจะ
แสดงผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของ
หน่วยงาน



เมื่อ **Leading KPI** เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดตรวจสอบและควบคุมกระบวนการเพื่อมุ่งไปยังเป้าหมายที่กำหนด วัดความเร็ว วัดความขยัน วัดการปฏิบัติงานครบ วัดการปฏิบัติงานถูกต้อง หรือวัดในเชิงปริมาณต่างๆ ดังนั้นจึง อาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั่นเอง



นอกจากนี้เราสามารถนำ **Leading KPI** มาใช้ในการควบคุมขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงานเบื้องต้น หรือเป็นจุดตรวจสอบ ว่างานที่เราทำจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่าไม่เป็นไปตามทิศทางที่คาดหวัง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะหาทางปรับปรุงกระบวนการต่อไป

ตัวอย่าง Leading KPI

- ลดต้นทุนสินค้าเดิม 10 รายการต่อปี
- จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรได้รับการอบรม
- จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีไม่ทันกำหนด
- จำนวนครั้งของความเสียหายจากการหยิบสินค้าผิดพลาด
- จำนวนการออกงานแสดงสินค้าต่อปี
- % ประสิทธิภาพการโฆษณาสินค้าใหม่ (New Product) ต่อปี
- % ความพึงพอใจของลูกค้า
- % การซื้อซ้ำของลูกค้า

KPI วัดผลลัพธ์

Lagging KPI

Lagging KPI คือ รูปแบบของตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลลัพธ์หรือวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานจากกระบวนการทำงานหรือระบบงานด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่ง

Lagging KPI ส่วนใหญ่จะเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น

- วัดผลลัพธ์จากการสร้างความผูกพันกับลูกค้า
- วัดผลลัพธ์การจัดการกิจกรรม CSR
- วัดผลลัพธ์จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ตัวอย่าง Lagging KPI

- ต้นทุนสินค้าต้องลดลง 50 ล้านบาทต่อปี
- อุบัติเหตุจากการทำงานเป็นศูนย์
- รายได้จากการออกงานแสดงสินค้า (ล้านบาท)
- รายได้จากสินค้าใหม่ (ล้านบาท)ต่อปี
- ยอดขายจากการซื้อซ้ำของลูกค้า 100 ล้านบาทต่อปี



ประโยชน์ของ KPI

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือ ตัวชี้วัด (KPI) มาใช้ในองค์กร ดังนี้

□ **วัดความสามารถขององค์กร** หรือตรวจสอบสถานะขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องทราบสถานะของตนเองในแต่ละช่วงเวลาให้ทันต่อการแข่งขันและเติบโตทางธุรกิจ โดยตรวจสอบผลจากกระบวนการและระบบงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่าส่งผลลัพธ์กับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการภายในต่างๆ และการปรับกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานดียิ่งขึ้น โดยการตรวจสอบสถานะขององค์กรนิยมตรวจสอบครอบคลุม มุมมอง 4 ด้าน คือ

- การเงิน (Financial Perspective)

- ลูกค้า (Customer Perspective)
- การปรับปรุงกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- การเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

❑ ติดตามความก้าวหน้าขององค์กร ในด้านต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้

❑ ทำให้องค์กรทราบลำดับการแข่งขันในธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน

❑ สื่อสารและรายงานผลการดำเนินงาน แก่ ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร อย่างรอบด้าน

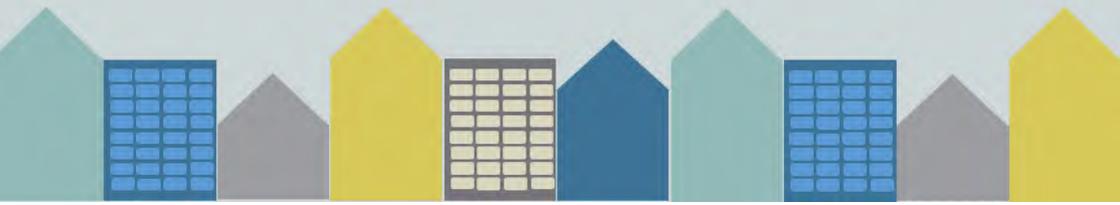
❑ บริหารจัดการงาน โดยใช้ ตัวชี้วัด (KPI) ช่วยในการบริหารจัดการงาน เช่น ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารโครงการ หรือทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

❑ วัดความรู้ความ สามารถและกระตุ้นบุคลากร ให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ใครมีหน้าที่ต้องทำ KPI

เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำเป็นที่บุคลากรทุกคนภายในองค์กรต้องเข้าใจ และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และทำงานสอดคล้องกัน

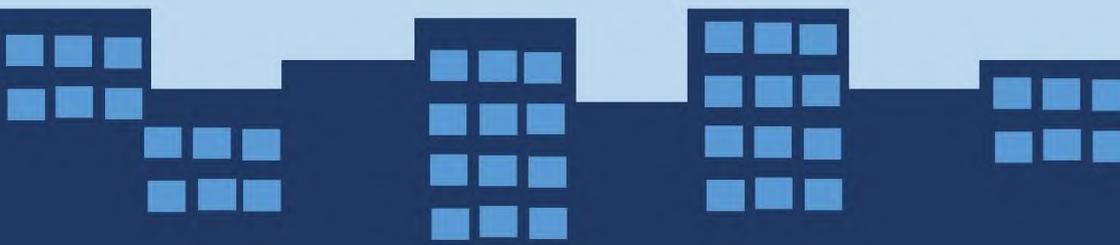
ดังนั้น ในหลายๆ องค์กร จึงนำ ตัวชี้วัด (KPI) มาใช้กับพนักงาน ผู้บริหาร ทุกคน และทุกระดับในองค์กร รวมถึงควบคุมผลลัพธ์ที่คู่ค้า หรือ ซัพพลายเออร์ นำส่งให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันองค์กร ก็ใช้ ตัวชี้วัด (KPI) ควบคุมผลลัพธ์ที่ส่งไปถึงลูกค้าขององค์กรและสังคมด้วย





2

การนำ KPI ไป ใช้ในองค์กร



การกำหนดและถ่ายทอด KPI

จุดเริ่มต้นก่อนที่องค์กร หน่วยงานและบุคลากรในแต่ละองค์กร จะกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ได้ นั่นแต่ละองค์กรมีจะขั้นตอนที่หลากหลายและอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่โดยส่วนมากแล้วนั้น

การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) จะทำต่อจากกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้จะขอเล่ากระบวนการคร่าวๆ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการ จนถึง การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ดังนี้

การทบทวนสภาพแวดล้อม เชิงกลยุทธ์

แต่ละองค์กรสามารถ
ทบทวนสภาพแวดล้อม
ล้อมเชิงกลยุทธ์ที่มี
ผลกระทบต่อองค์กร
เช่น

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
จุดแข็ง จุดอ่อน
- ผลการดำเนินการ
(ธุรกิจ สังคม
ชุมชน) ที่ผ่านมา

- ข้อมูลตลาดและ
ลูกค้า/กลยุทธ์ของ
ลูกค้า
- ความต้องการของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทุกกลุ่ม
- กฎหมาย/ข้อ
บังคับ/จริยธรรม
ทางธุรกิจ
- ความสามารถในการ
ปฏิบัติตาม
แผนกลยุทธ์



- สภาพการแข่งขัน
และข้อมูลคู่แข่ง
 - นวัตกรรมและ
เทคโนโลยี
 - ความเสี่ยงทาง
ธุรกิจ
 - การเปลี่ยนแปลง
ทางเศรษฐกิจ
 - การคาดการณ์
ผลลัพธ์ในอนาคต
- ความรู้และ
ศักยภาพของ
องค์กร
 - สมรรถนะหลัก
ขององค์กร
 - ภาวะฉุกเฉิน
 - ความได้เปรียบ
เชิงกลยุทธ์ที่ผ่าน
มา



คณะทำงานด้านกลยุทธ์จะนำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ผ่านการทบทวนมาวิเคราะห์ SWOT พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทำให้ได้มาซึ่ง ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (1-2ปี) และระยะยาว (3-5ปี)



นอกจากนี้องค์กรจะ
ใช้เฉพาะจุดแข็งและ
โอกาส (SO) ของ
TOWS Matrix ในการ
กำหนดโอกาสเชิงกล
ยุทธ์ จากนั้นจึงใช้ 5
Force เกณฑ์ 5 ด้าน
ในการตัดสินใจเลือก
โอกาสเชิงกลยุทธ์

หมายเหตุ เครื่องมือในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์อาจแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่
องค์กรและรูปแบบธุรกิจ

มาถึงช่วงนี้ ตัวชี้วัด (KPI) จะเริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากการที่จะต้องควบคุม ตรวจสอบโครงการกลยุทธ์ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมาย

ไว้ เพื่อให้เกิดความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม องค์กรมักจะพิจารณาผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

ตามหลัก BSC (Balanced Scorecard) และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ระดับองค์กรหรือเป้าประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Goal) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ยุทธวิธีรวมทั้งคัดเลือก
โครงการกลยุทธ์ที่จะ
สามารถส่งผลให้
ตัวชี้วัด (KPI) หรือ
เป้าประสงค์ของ
องค์กร (Corporate

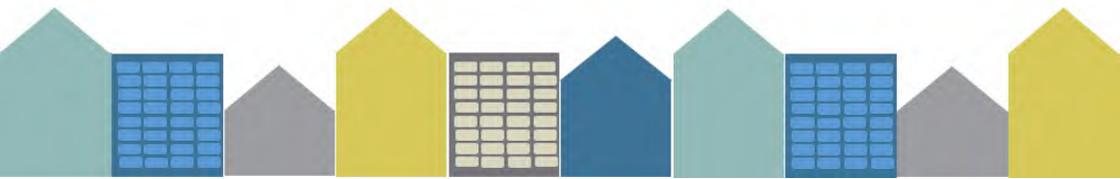
Goal) บรรลุ เป้า
หมาย ได้โดยการทำ
Benchmarking กับผล
การดำเนินการโครง
การในปีที่ผ่านมา



การจัดทำและถ่ายทอด แผนปฏิบัติการ

หลังจากจัดทำ ตัวชี้วัด (KPI) ระดับองค์กร หรือเป้าประสงค์ ระดับองค์กร (Corporate Goal) โดยจัดลำดับความสำคัญของแผนจากความเป็นไปได้ของการบรรลุผลและทรัพยากรที่ใช้ตามแผนซึ่งผ่านการรับอนุมัติแล้ว จะถ่ายทอดไปยังทุก

หน่วยงานเพื่อนำไป กำหนดและจัดทำ ตัวชี้วัด (KPI) ระดับ หน่วยงานและระดับ บุคคลและทำแผน ปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แผนกำลังคนและทรัพยากร อื่นๆ รวมทั้งถ่ายทอด แผนไปยังพันธมิตร และคู่ความร่วมมือ



การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และการประเมินผล

ทุกหน่วยงานจะนำ
แผนกลยุทธ์ที่ได้รับ
การถ่ายทอดไป
ปฏิบัติตามแผน
จัดเก็บรวบรวมข้อมูล
ทางสถิติเพื่อ
ประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน โดยมีการ
รายงานผลการ
ดำเนินงานแบบ
Bottom up แบ่งเป็น

- รายวัน
- รายเดือน
- รายไตรมาส
- รายปี

