

การจัดทำสมุดปก KPI



KPI : Key Performance Indicators
KPI : Key Performance Indicators

รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์

สมุดพก KPI



**หมายถึง เอกสารข้อตกลงการ
ปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้ให้คำรับรอง
กับผู้บังคับบัญชา/ผู้มีอำนาจหน้าที่
มอบหมาย โดยทำข้อตกลงเกี่ยวกับ
ผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์
การให้คะแนน เพื่อใช้เป็นกรอบในการ
ติดตามประเมินผลการทำงาน**

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน (KEY PERFORMANCE INDICATOR - KPI)

หมายถึง การระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของผลงาน เพื่อนำมาใช้เป็นหน่วยวัดที่วัด
เป็นตัวเลขได้



คุณลักษณะสำคัญของ KPI

1. เน้นการวัดความสำเร็จที่ Objective
2. สามารถวัดออกมาในเชิงปริมาณได้

**ขอบเขตของการนำ
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานไปใช้
(KEY PERFORMANCE INDICATOR-KPI)**

1. องค์กร (Corporate's KPI)

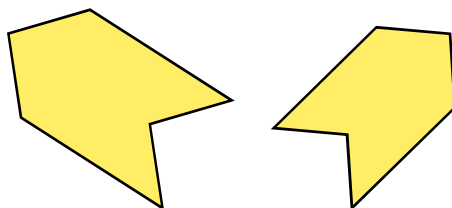
2. หน่วยงาน (Department's KPI)

**3. พนักงานในตำแหน่งงาน
(Position's KPI)**



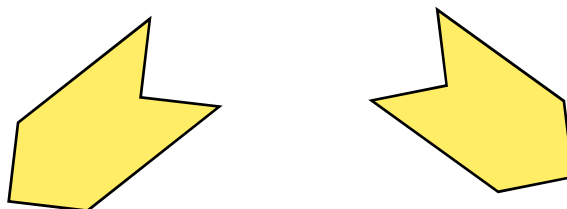
คุณลักษณะเด่นของ KPI

ให้ความสำคัญต่อ
ผลสำเร็จของงาน
ในทุกด้าน



มีการกำหนดตัวชี้วัด
ผลสำเร็จของงาน
และเป้าหมายที่
ชัดเจน

KPI (Key Performance Indicator)



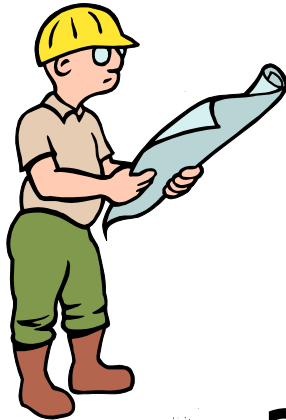
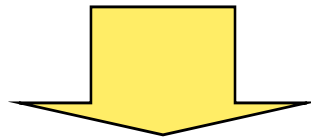
มีการประเมินผลงาน
ที่เป็นรูปธรรม

เป็นเทคนิคที่เน้น
การเพิ่มผลผลิต

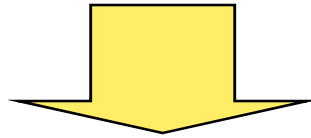


องค์ประกอบของ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน (KPI)

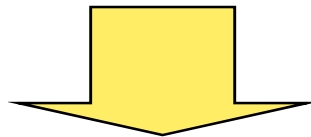
1. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือผลสัมฤทธิ์ (Result)



2. ตัวชี้วัด (Indicators)



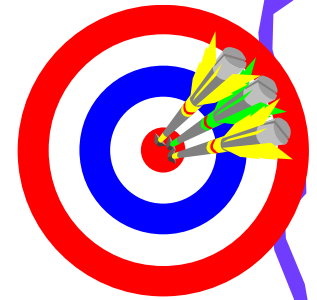
3. เป้าหมายหรือมาตรฐาน
(Target or Standard)



4. เกณฑ์การวัด (Criteria)

ประโยชน์ของการมี KPI

1. ทำให้บุคคล ทีมงาน หน่วยงาน ได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร
2. ทำให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม
3. ทราบว่าทุกตัวชี้วัดต้องการเป้าหมายและมาตรฐานอะไร
4. บุคคล ทีม หน่วยงานจะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะรู้ด้วยว่าจะถูกวัดด้วยผลงานใด ตัวชี้วัดใด และเป้าหมาย/มาตรฐานใด
5. สามารถตรวจสอบผลงานตนเองได้เสมอในทุกเวลา



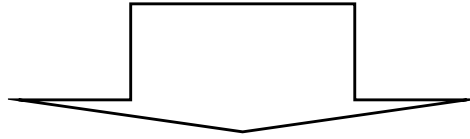
ประโยชน์ของการมี KPI

6.สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที

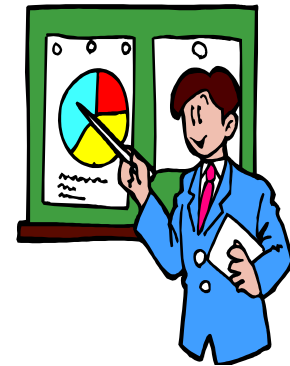
7.มีหลักเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจนในแต่ละตัวชี้วัด สามารถวัดระดับความสำเร็จได้ทุกตัวชี้วัด ทุกผลงาน และในภาพรวมได้เป็นอย่างดี

8.สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงาน และหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และ **Productivity** ที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

ประเภทของตัวชี้วัดแบ่งตามหลักการบริหาร



1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) –
การทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์
และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) – การทำงานที่ใช้
ทรัพยากรน้อย โดยได้ผลงานออกมามาก

3. การเพิ่มผลผลิต (Productivity) – ความสามารถในการ
เพิ่มประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

ประเภทของตัวชี้วัดแบ่งตาม ระบบ Balanced Scorecard

Kaplan & Norton	ก.พ.ร.
1. Financial	1. ประสิทธิภาพตาม แผนปฏิบัติการ
2. Customer	2. คุณภาพการบริการ
3. Process	3. ประสิทธิภาพ การปฏิบัติการ
4. Learning	4. การพัฒนาองค์กร

หลักการของการสร้าง KPI

1. จะต้องมีการระบุผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
2. จะต้องหาหน่วยวัดหรือตัวชี้วัดให้ได้ในทุกผลงาน
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน แบ่งออกได้เป็น
 - 3.1) 3 ประเภท คือ EEP ได้แก่
 - ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพ (Efficiency)
 - การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
 - 3.2) 4 ประเภท คือ
 - ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ
 - คุณภาพการบริการ
 - ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ
 - การพัฒนาองค์กร



หลักการของการสร้าง KPI

4. ตัวชี้วัดของผลงานจะต้องให้
ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงานด้วย
ความถูกต้องสมบูรณ์ = ร้อยละของงานที่
กลับไปแก้ไข , จำนวนครั้งที่ส่งกลับให้แก้ไข
5. จะต้องกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณหรือ
มาตรฐานที่เป็นรูปธรรมให้แก่ทุกตัวชี้วัด
6. จะต้องกำหนดน้ำหนักความสำคัญให้แก่ทุกตัวชี้วัด
7. แต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการนิยาม กำหนดเกณฑ์ของ
ความสำเร็จ รวมถึงวิธีการประเมินผลให้คะแนน



**กระบวนการสร้าง
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน
(Key Performance Indicator)**

- 1. ศึกษาภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ**
- 2. ระบุวัตถุประสงค์ (Objective) หรือผลสัมฤทธิ์ (Result)**
- 3. ค้นหาตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละผลงาน (KPI)**
- 4. กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานให้ทุกตัวชี้วัดในแต่ละช่วงเวลา**
- 5. กำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดต่าง ๆ**
- 6. กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน**

ศึกษาภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

เป็นการศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่
ต้องปฏิบัติอะไรบ้าง เช่น

1. แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและของ
หน่วยงาน
2. นโยบายที่ต้องทำงานตอบสนอง
3. ตัวชี้วัดของ สมศ., สกอ., ก.พ.ร.
4. แผนปฏิบัติการประจำปี (กิจกรรม/โครงการ)
5. หน้าที่งานประจำตามโครงสร้าง หรือ Job
Description (กรณีรายบุคคล)

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน (KEY PERFORMANCE INDICATOR - KPI)

หมายถึง การระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของผลงาน เพื่อนำมาใช้เป็นหน่วยวัดที่วัด
เป็นตัวเลขได้



คุณลักษณะเด่นที่สำคัญที่สุดของ KPI คือ **วัดเป็นตัวเลขได้**

KPI มองได้ 2 มุม คือ

1. Positive KPI เช่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
2. Negative KPI เช่น จำนวนข้อ comment จาก
หน่วยตรวจสอบภายใน

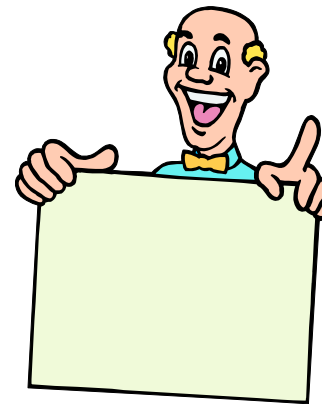
หลักการสร้างตัวชี้วัด KPI

1. ในผลงานหนึ่ง ๆ อาจมีตัวชี้วัดเดียวหรือหลายตัวชี้วัดได้
2. การคิดตัวชี้วัด ให้มองจากกรอบ EEP (E-Effectiveness, E-Efficiency , P-Productivity) หรือจากกรอบของ Balanced Scorecard คือ ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร
3. ตัวชี้วัดจะต้องสามารถวัดได้เป็นรูปธรรม วัดเป็นตัวเลขได้
4. ถ้าสร้างตัวชี้วัดทางบวกไม่ได้ ให้สร้างตัวชี้วัดด้านลบแทน เช่น จำนวนครั้งที่ถูก Complain
5. การสร้างตัวชี้วัดให้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรูปแบบของ Report ด้วย

ระยะเวลาการประเมินผล

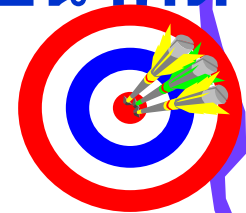
เป็นการระบุว่าแต่ละตัวชี้วัด จะประเมินผลให้คะแนนด้วยความถี่บ่อยครั้งแค่ไหน

1. รายปี
2. ราย 6 เดือน
3. รายไตรมาส
4. รายเดือน
5. รายสัปดาห์
6. รายวัน



การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐาน ให้แก่ตัวชี้วัด

เป้าหมายหรือมาตรฐาน (Target or Standard) เป็น การกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดนั้นในขนาด เช่น



- ตัวชี้วัดรายได้จากการจัดเก็บภาษี **เป้าหมาย** คือ 1,000 ล้านบาทต่อปี
- ตัวชี้วัดจำนวนครั้งที่ล่าช้าในการจัดซื้อ **เป้าหมาย** คือ ล่าช้าได้ไม่เกิน 1 ครั้งต่อไตรมาส
- ตัวชี้วัดจำนวนครั้งที่ถูก Complain จากผู้รับบริการ **เป้าหมาย** คือ มีการ Complain ไม่เกิน 3 ครั้งต่อไตรมาส
- ตัวชี้วัดระดับคะแนน PMQA **เป้าหมาย** คือ ประเมินตนเองแล้วเสร็จ

หลักการ 5 ข้อของการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานให้แก่ตัววัด

1. ทุกตัววัดจะต้องมีการระบุเป้าหมายหรือมาตรฐานเสมอ
 2. เป้าหมายหรือมาตรฐานจะต้องวัดได้เป็นรูปธรรมชัดเจน
 3. วิธีการกำหนดเป้าหมายมี 2 วิธีการใหญ่ ๆ คือ
 - 3.1 นำผลงานในอดีตมากำหนดเป็นเป้าหมายในปีต่อไป โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ในปีต่อไปให้ดีขึ้นกว่าปีเดิมที่ผ่านมา
 - กรณีเป็นแผน/โครงการให้พิจารณาจากเป้าหมายของแผน/โครงการนั้น
 - ยกเว้น (1) กรณีที่ผลงานเดิมอยู่ในระดับที่เป็นไปตามมาตรฐานขั้นสูงที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว ก็จะกำหนดเป้าหมายให้เป็นการรักษา
 - (2) กรณีที่มีข้อจำกัดที่มาจากปริมาณงานหรือทรัพยากรอยู่แล้ว
4. ถ้าองค์กรยังไม่มีมาตรฐานกำหนดไว้ ให้สร้างขึ้นใหม่เลย โดยจะต้องเป็นมาตรฐานที่องค์กรยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นในทางธุรกิจจะต้องพิจารณาจากคู่แข่งชั้นด้วย
5. ตัววัดใดที่เป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานขององค์กร จะต้องดูแลให้ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อคนต่อปี

หลักการกำหนด น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จใน
การทำงานโดยตรง

➔ ให้กำหนดเปอร์เซ็นต์ความสำคัญสูง

2. ตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จใน
การทำงานน้อย

➔ ให้กำหนดเปอร์เซ็นต์ความสำคัญน้อย


3. ตัวชี้วัดหลักต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ
ทำงาน รวมเข้าด้วยกันยังมีเปอร์เซ็นต์สูง ยิงดี

4. ทุกตัวชี้วัดต้องรวมกันให้ได้ 60 % หรือตามที่
องค์การกำหนด



ระบบการให้คะแนนของ KPI

ระบบการให้คะแนน (Scoring Method) แก่
ตัวชี้วัด แบ่งออกได้เป็น 5 วิธีการ คือ

- 1) Meet/not Meet : Full / Zero
- 2) Relative : Percentage of Goal/Objective
- 3) Range  : Set score for each range
- 4) Regressive : Deduct from maximum score
- 5) Standard : Milestone Level