

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร



นายสิทธิพร เจริญสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาจากหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2527

ISBN 974 - 563 - 549 - 6

011402

i17917438

A STUDY OF PERFORMANCE APPRAISAL IN CAR'S SOLE DISTRIBUTORS
IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

Mr. Sittiporn Chareonphud

A Thesis Submitted in Partical Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1984

ISBN 974-563-349-6

หัวข้อวิชาโท

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจ
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นายสิทธิพร เจริญสุข

ภาควิชา

พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ปรึกษา

รศ.พรหมทิวา คุณาพันธ์



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประดิษฐ์ บุญนาค)

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววณิชกุล)

..... กรรมการ
(ผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์ ทัศนัย อินทร์สุขศรี)

..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ เจริญสุข)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พรหมทิวา คุณาพันธ์)

อธิการบดีของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจ
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เจเอชเอในเขตกรุงเทพมหานคร

ชื่อผู้เขียน

นายสิทธิพร เจริญสุข

อาจารย์ที่ปรึกษา

รศ. พรหมทิไล กุณาพันธ์

ภาควิชา

พหุวิทยาการ

ปีการศึกษา

2526



บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โดยฮอนด้าขึ้นอย่างรวดเร็วจนโดยเจเอชเอในเขต
กรุงเทพมหานครมีตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นจำนวนมาก และบางแห่งมีพนักงานเป็นจำนวนมาก
ปฏิบัติงานในหลายตำแหน่งงานเท่าที่ เพื่อในการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นการบริหารงานบุคคล
จึงต้องเข้ามาช่วย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะ
กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาลักษณะวิธีการและวัตถุประสงค์ของการนำผล
การประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และศึกษาถึงความคิดเห็นของ
พนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในฐานะผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้
ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาข้อมูลได้จัดกลุ่มบริษัทในธุรกิจนี้ออกเป็นสามกลุ่มตามจำนวนพนักงาน
คือ กลุ่มที่หนึ่งเป็นบริษัทที่มีพนักงานต่ำกว่า 50 คน กลุ่มที่สองเป็นบริษัทที่มีพนักงานระหว่าง
50 - 100 คน และกลุ่มที่สามเป็นบริษัทที่มีพนักงานเกินกว่า 100 คน และผู้วิจัยได้
ทำการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเหล่านั้น
นั้นถึงเรื่อง วิธีการวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์และอุปสรรคในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยยังได้ทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น
ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษาพบว่าบริษัทในธุรกิจนี้ประมาณร้อยละ 65 ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ และอีกร้อยละ 35 ได้นำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมาไว้กับพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าผู้บริหารชั้นสูง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมาใช้ คือ จำนวนพนักงาน และทัศนคติของผู้บริหารชั้นสูงขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเพียงจะนำมาใช้ในธุรกิจนี้ตั้งนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่ใช้กันอยู่นี้จึงยังมีความบกพร่องอยู่ จะเห็นได้จากการศึกษาบริษัทส่วนใหญ่ยังใช้ใบประเมินผลเพียงแบบเดียว ทำให้การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานกว้างเกินไป หรือปัจจัยที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละกลุ่มไม่สามารถกำหนดลงไปได้ และวัตถุประสงค์ในการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ก็มีเพียงเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น

เทคนิคที่ใช้ใบประเมินผลส่วนใหญ่จะเป็นแบบ "ให้คะแนนโดยตาราง" และใช้วิธี "บังคับการกระจาย" เพื่อแปลผลคะแนนดิบออกมาในรูปของจำนวนเงินที่เพิ่มของพนักงานแต่ละคน มีบริษัทร้อยละ 33.33 เปิดเขตของการประเมินให้พนักงานทราบ และเป็นที่น่าสนใจกว่าไม่มีบริษัทใดที่จัดการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลว่าผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างรู้นานว่านี่คืออยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนี้อีก จากการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังไม่เต็มใจที่จะเปิดเผยผลการประเมิน แต่ก็ยังตระหนักถึงความสำคัญในงานหน้าที่นี้อยู่ ส่วนผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสมควร พร้อมทั้งจะรับฟังผลการประเมินผลอย่างมีเหตุผล และรู้ถึงความสำคัญของเรื่องนี้ดี

สำหรับบริษัทที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการวิธีการที่ใช้ดูเหมาะสมแล้ว ส่วนบริษัทที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการยังมีความบกพร่องอยู่ จึงใคร่ที่จะขอเสนอแนะขออีกเห็นบางประการเพื่อที่จะปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นดังนี้คือ

1. ควรนำผลการประเมินไปใช้ในตำแหน่งนอกจากที่จะใช้เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานเพียงอย่างเดียว
2. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกคนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. ควรปรับปรุงแบบฟอร์มใบประเมินผลให้สั้นกว่าหนึ่งแบบเพื่อที่จะใช้ได้อย่างเหมาะสม
กับพนักงานแต่ละกลุ่ม

๔. ควรเก็บผลการประเมินของพนักงานแต่ละคนไว้เพื่อใช้ในการพิจารณาความดี
ความชอบหรือลงโทษในอนาคต

๕. ควรแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกคนรับทราบ หลังจากปรับปรุงระบบการประ
เมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทให้ดีขึ้นแล้ว และผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งคำนึงถึง
และความสามารถที่จะอธิบายให้พนักงานเข้าใจและยอมรับในผลการประเมิน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TITLE : A Study of Performance Appraisal In Car's
Sole Distributors In Bangkok Metropolitan
Area

NAME : Mr Sittiporn Chareonphud

ADVISOR : Associate Professon Phompilai Khunaphante

DEPARTMENT : Commerce

ACADEMIC YEAR : 1983



ABSTRACT

At present the scope of motorcar's sole distributors ship has expanded tremendously and rapidly. In Bangkok Metropolis, there is quite alot of distributors and some of them have quite a big number of employees of different assignments. In order to enable the work to be carried on smoothly, personnel management plays a role in the entity's management. The performance appraisal is an instrument to motivate them.

This thesis is to study the objective of the methods and objectives of implementing the performance result obtained in the motorcar sole distributors, also the study of employees opinions regarding performance appraisal in the capacities of appraisees and appraisers.

Regarding the study of data, these establishments are divided into three groups based on number of employees. The first batch will be the companies that have a number of employees less than 50, the second between 50-100 employees and the third

for those over 100, and random samplings will be undertaken for study. The interviews of those who are responsible for the performance appraisal of those companies will be conducted regarding the objectives of the appraisals to be implemented for benefits, and also about the obstructions in performance appraisals. The random samplings of employees by asking them to complete the questionnaires of their opinions againsts the appraisal of performances.

The outcome is that about 65 per cent of compaines in this field use informal appraisal, and the remaining 35 per cent use systematic appraisal for the personnel under executive level.

The factors that influence the systematic appraisals are number of employees and their attitudes towards higher executives of the organizations. The systematic appraisal has been just introduced in this line of business so the systematic appraisal adapting has shortcoming. This can be observed that the majority of these companies use only one method of appraisal so it causes the factors indicated in the appraisal of performance is rather wide or the important factors in the appraisal of employees performances in each groups cannot be determined and the appraisal is used solely for the annual increment of salary.

The technique used in most appraisal sheets is "the graphic Rating Scale", and has used the method of "Force Distribution" to interpret the raw scares in the form of each individual increment. About 33.33 percent the companies that have divulged the appraisals and made known to the employees; and it showed, be observed that no company has started the training course for

employees in performance appraisal with the reasoning that the appraisees realize their functions well and the training is of no importance in this regard.

Most of the appraisers are reluctant to divulge the appraisal results following the study of the questionnaires but they still value the duty of the function. While the appraisees understand the method of appraisal fairly well. They understand its importance and always ready to hear the appraisal results with realization of their importance.

For the companies, that use "Informal Appraisal", the methods used are quite favourable while the companies that use "Systematic Appraisal" has shortcoming would be given so that the systems would be improved as follows:-

1. The appraisal results should be used for other purposes other than for the increment of monthly salary only.
2. Every employee should be trained so that the value of appraisal of performance is made known to them.
3. The appraisal form should be varied and each form is to be used for each group of employees.
4. The appraisal result should be kept in each employee's employment file for future use for considering one's merit or penalty.
5. The result of the appraisal should be made known to each employee after the appraisal form is adjust and the appraisee himself is ready in his spirit and ready to impart the knowledge to the employees and make them to give their acceptance.



กิตติกรรมประกาศ

ในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนต้องขอกราบขอบพระคุณอาจารย์
หัตถ์ทรงจาง วัฒนสินธ์ ซึ่งแนะนำให้ผู้เขียนศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
รองศาสตราจารย์พรหมพิไล คุณาพันธ์ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ซึ่งเป็นผู้แนะนำแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตั้งแต่ต้นจนสมบูรณ์

และในการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ต้องอาศัยความกรุณาจากท่านเจ้าของ
บริษัทต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้เข้าไปศึกษา จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย ตลอดจนท่านผู้ให้
สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามทุกท่าน รวมทั้งท่านผู้แต่งหนังสือ เอกสาร และวิทยานิพนธ์
ทุกฉบับ ที่ผู้เขียนใช้เป็นเอกสารอ้างอิง

สิทธิพร เจริญสุข

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญ

หน้า

บทกถ์ย่อภาษาไทย.....	๗
บทกถ์ย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กลุ่กรรณประกาศ.....	๘
สารบัญ.....	๙
รายการตารางประกอบ	๙

บทที่ 1 บทนำ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย.....	1
ขอบข่ายของการศึกษา.....	2
วิธีการศึกษา.....	2
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	3
สมมติฐาน.....	4
อุปสรรคในการวิจัย.....	4

บทที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	6
ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	7
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	9
ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	10
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	11
เทคนิคการรายงานผลการประเมิน.....	17
การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.....	24
สาเหตุของความไม่ตั้งใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ.....	27
ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	29

	การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์.....	32
บทที่ 3	ความถี่ของงานพนักงานบริษัทในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท.....	
	ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์.....	36
	บริษัทที่ตกเป็นตัวอย่างในการศึกษา.....	38
	ปฏิกริยาของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท.....	39
บทที่ 4	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์	
	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	61
	อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	66
	การวิจัยเชิงคุณภาพ	67
บทที่ 5	สรุปและข้อเสนอแนะ	
	สรุป.....	73
	ข้อเสนอแนะ.....	76
	บรรณานุกรม.....	80
	ภาคผนวก.....	83

ศูนย์วิทยพักรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตาราง	หัวข้อเรื่อง	หน้า
1.	แสดงภูมิหลังค่านส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	39
2.	แสดงทัศนะของผู้ตอบที่มีต่อความสำคัญของปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	42
3.	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	43
4.	แสดงความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและ/หรือเปิดเผย	44
5.	แสดงความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและ/หรือเปิดเผย	45
6.	แสดงความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน	46
7.	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผลการประเมิน	47
8.	แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย	50
9.	แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย	51
10.	แสดงความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	52
11.	แสดงความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	53
12.	แสดงความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	54
13.	แสดงความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน	55
14.	แสดงความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน	56
15.	แสดงทัศนะเกี่ยวกับการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	57
16.	แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาที่ทำให้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เต็มใจที่จะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกคนทราบ	58